

# **Gestão estratégica de custos no processo de recrutamento e seleção de capital humano como fonte de vantagem competitiva dinâmica de organizações na era do conhecimento.**

**Fabio Barros Ferreira**

**Elizete Antunes Teixeira**

**Patricia Almeida Ashley**

## **Resumo:**

*Na era do conhecimento, as organizações enfatizam a gestão estratégica do capital intelectual com o objetivo de alcançar vantagens competitivas dinâmicas a partir de um aprendizado integrado em seu sistema, fundamentando-se em um capital humano que se torna um ativo relevante para proporcionar aprendizagem e inovação organizacional e agregar valor aos produtos e serviços. Considera-se que a integração de um capital humano competente e eficiente no processo produtivo promove uma vantagem competitiva dinâmica por propiciar resultados renováveis em longo prazo. Sendo assim, o presente ensaio teórico propõe a abordagem da gestão estratégica de custos no processo de recrutamento e seleção de capital humano como ferramenta gerencial que contribui para o desenvolvimento e renovação das vantagens competitivas, permitindo a dinâmica necessária às organizações na era do conhecimento. A gestão estratégica de custos proposta está baseada na complementação do sistema de custeio de atividades (ABC) ao Custeio Variável, visando obter qualidade, eficiência e produtividade no gerenciamento das atividades de recrutamento e seleção de capital humano. Ressalta, ainda, a inter-relação entre a gestão estratégica de custos e a gestão estratégica organizacional, adotando-se o Gerenciamento Baseado em Atividades (ABM) como referência para uma possível reengenharia dos processos.*

**Área temática:** *Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual*

## **Gestão estratégica de custos no processo de recrutamento e seleção de capital humano como fonte de vantagem competitiva dinâmica de organizações na era do conhecimento**

**Fábio Barros Ferreira** (Universidade Federal de São João Del Rei – Brasil) [fabio Barrosufsj@yahoo.com.br](mailto:fabio Barrosufsj@yahoo.com.br)

**Elizete Antunes Teixeira, MSc** (Universidade Federal de São João Del Rei – Brasil) [elizete@ufsj.edu.br](mailto:elizete@ufsj.edu.br)

**Patrícia Almeida Ashley, DSc** (Universidade Federal de São João Del Rei – Brasil) [patricia@ufsj.edu.br](mailto:patricia@ufsj.edu.br)

### **Resumo**

*Na era do conhecimento, as organizações enfatizam a gestão estratégica do capital intelectual com o objetivo de alcançar vantagens competitivas dinâmicas a partir de um aprendizado integrado em seu sistema, fundamentando-se em um capital humano que se torna um ativo relevante para proporcionar aprendizagem e inovação organizacional e agregar valor aos produtos e serviços. Considera-se que a integração de um capital humano competente e eficiente no processo produtivo promove uma vantagem competitiva dinâmica por propiciar resultados renováveis em longo prazo. Sendo assim, o presente ensaio teórico propõe a abordagem da gestão estratégica de custos no processo de recrutamento e seleção de capital humano como ferramenta gerencial que contribui para o desenvolvimento e renovação das vantagens competitivas, permitindo a dinâmica necessária às organizações na era do conhecimento. A gestão estratégica de custos proposta está baseada na complementação do sistema de custeio de atividades (ABC) ao Custeio Variável, visando obter qualidade, eficiência e produtividade no gerenciamento das atividades de recrutamento e seleção de capital humano. Ressalta, ainda, a inter-relação entre a gestão estratégica de custos e a gestão estratégica organizacional, adotando-se o Gerenciamento Baseado em Atividades (ABM) como referência para uma possível reengenharia dos processos.*

*Palavras-chave: Gestão do conhecimento, Vantagem competitiva; Recrutamento e seleção de capital humano; Custeamento ABC.*

*Área Temática: Gestão do conhecimento e capital intelectual.*

### **1. Introdução**

A gestão do conhecimento e do capital intelectual trata da necessidade de um constante aprendizado integrado, indispensáveis às organizações na era do conhecimento em que o Capital Humano - CH tem papel fundamental nos processos produtivos para alcançar vantagens competitivas.

“A gestão do conhecimento nas organizações está relacionada aos processos de aprendizagem e à conjugação dos processos de aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, bem como de disseminação e de construção de memórias, num processo coletivo para a elaboração das competências necessárias à organização.” (FLEURY, 1997)

Após analisar aspectos intangíveis e do valor do CH para as organizações, enfatiza-se a gestão de CH, fundamentando-se em Dutra (2001), o qual explicita a alteração no perfil do CH exigido pelas organizações como consequência das constantes mudanças mercadológicas, considerando-se que a gestão de recursos humanos não foca o controle, mas a aquisição,

desenvolvimento e participação do indivíduo nas suas atividades como diferencial competitivo.

No entanto, como as organizações necessitam, essencialmente, da competência do seu CH, propõe-se que é fundamental uma gestão eficiente e eficaz no processo de Recrutamento e Seleção de Capital Humano - RSCH, o que se torna um desafio dispendioso e complexo, pois esse ativo vem se tornando o bem intangível fundamental para o crescimento organizacional. Sendo assim, propõe-se uma gestão estratégica de custos para alcançar eficiência e eficácia no processo de recrutamento e seleção de CH, utilizando-se o sistema ABC como instrumento gerencial.

## **2. Gestão do conhecimento, capital intelectual e aprendizagem organizacional**

Na moderna administração de negócios, tem-se dado ênfase especial ao processo de inovação e criação como vantagem competitiva, sendo que o seu foco não está mais no capital tangível, mas no capital intangível de cada organização fundamentado no ser humano. As organizações, atualmente, têm buscado o desenvolvimento consciente do papel do capital humano para sua prosperidade. E, nesse sentido, reduz-se a ênfase ao capital tangível, buscando excelência na gestão dos bens intangíveis como base do processo produtivo.

Os estudos da administração de organizações baseados em conhecimento estão voltados para o indivíduo, para a gestão e desenvolvimento de pessoas. Dessa forma, emerge a preocupação por um processo eficiente de desenvolvimento de competências do indivíduo e, conseqüentemente, da organização. O motivo dessa preocupação é que as empresas estão inseridas num ambiente em que a economia se baseia no conhecimento e, então, busca-se a fonte deste bem intangível, imensurável e tão precioso: o capital humano.

Neste contexto, o que vem a ser conhecimento como vantagem competitiva? “Conhecimento é entendimento e *expertise*. Conhecimento é a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico, considerando-se que a informação torna-se inútil sem o conhecimento do ser humano para aplicá-la produtivamente.” (CRAWFORD, 1994)

Para alcançar desenvolvimento organizacional deve-se, em primeiro lugar, poder contar com o trabalho de pessoas que tenham conhecimento de excelência, o que implica no desafio de atraí-las para a organização em foco, por meio do processo de recrutamento e seleção de CH. Crawford (1994) afirma que “as corporações de sucesso fomentarão o crescimento pessoal para atrair as melhores e mais brilhantes pessoas”.

Em segundo lugar, precisa-se gerir esse conhecimento da melhor forma possível, sendo uma tarefa complexa que envolve a arte de gestão de pessoas, de tecnologia e de processos organizacionais. “A gestão do conhecimento surgiu na década de 1990, como uma proposta de agregar valor à informação e facilitar o fluxo interativo em toda a corporação,” explica Kraemer (2002). “A essência da gerência não é técnicas nem procedimentos. A essência da gerência é tornar o conhecimento produtivo. A gerência, em outras palavras, é uma função social. E a sua prática é verdadeiramente uma arte liberal.” (DRUCKER *apud* KLEIN, 1998)

A gestão do conhecimento atua como suporte para o desenvolvimento do capital intelectual das empresas:

“Capital intelectual pode ser conceituado como uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as entidades e que capacitam o funcionamento das mesmas.” (BROOKING, 1996)

Segundo Brooking (1996), o capital intelectual pode ser dividido em quatro categorias:

- *Ativos de Mercado*: potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, fidelidade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento (*backlog*), canais de distribuição, franquias etc;
- *Ativos Humanos*: compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua *expertise*, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica;
- *Ativos de Propriedade Intelectual*: incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios tais como: *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, *designs*, etc.;
- *Ativos de Infra-Estrutura*: compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes etc.

Todas essas categorias estão interligadas e o capital intelectual da organização pode explicitar resultados indesejáveis caso não se enfatize as quatro categorias, sendo fundamental uma gestão eficiente e eficaz desses ativos intangíveis.

As organizações estão melhorando progressivamente a qualidade de seus produtos e serviços para concorrerem no mercado globalizado, por meio da obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Tais vantagens competitivas, para se tornarem sustentáveis em uma economia do conhecimento, requerem uma não estagnação no processo de inovação tecnológica nos produtos e na gestão das empresas, o que depende da disponibilização de um capital humano com qualificação permanente e em um ambiente de trabalho com boas condições, contribuindo para o desenvolvimento do capital intelectual da empresa.

Há uma procura por um capital intelectual eficiente e que implemente resultados satisfatórios às organizações em termos de vantagens competitivas sustentáveis. Nesse sentido, Klein (1998) cita que “é o capital intelectual das empresas – seu conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis, ao invés de seu capital tangível físico e financeiro – que cada vez mais determina suas posições competitivas”. A administração está voltada para um gerenciamento eficaz do seu capital intelectual, uma vez que a organização procura oportunidades para alavancar seus ativos, principalmente, os intangíveis. “A captura de grandes volumes de conhecimento e a facilitação de tal transmissão orquestrada se tornam possíveis através de uma infra-estrutura explícita, gerencial e tecnológica, destinada a capturar e alavancar capital intelectual,” afirma Klein (1998).

Para Crawford (1994) o único caminho para os trabalhadores da sociedade do conhecimento manterem suas habilidades e conhecimentos e atuarem efetivamente como capital humano é se comprometendo com um aprendizado contínuo e vitalício, o que afetará todos os trabalhadores, tanto como indivíduo quanto como empregados ou empregadores, em que o aprendizado se inter-relaciona por toda a cadeia produtiva da organização. Nesse sentido, emerge o campo da aprendizagem organizacional que vem demonstrando que a organização que aprende, tornou-se essencial no mundo da administração de negócios. Uma organização que aprende reconhece os equívocos como oportunidade de desenvolvimento organizacional, permitindo que se agregue e transfira conhecimento aos processos organizacionais para não se cometer esses erros novamente.

“As mudanças nos mercados e nas operações requerem uma organização empresarial radicalmente diferente – uma organização que facilite o livre fluxo das informações, que encorajem a utilização plena da capacidade intelectual de todos os trabalhadores e que assegure uma rápida resposta às mudanças.” (CRAWFORD, 1994)

Assim, para concorrerem num mercado tão competitivo, as organizações necessitam, além de uma estrutura física inovadora, eficiente e próspera, de capital humano que contribua para a composição de seu capital intelectual. Muitas organizações não conseguem evoluir em seu setor mercadológico porque não encontram um capital humano que atendam seus objetivos ou, caso encontrem, não sabem desenvolvê-lo ou gerenciá-lo eficazmente.

Segundo Klein (1998), “a aprendizagem pode assim ser definida como o aumento da capacidade de alguém tornar ações eficazes”. Já para Dogson apud Roglio (2003), “a aprendizagem organizacional pode ser descrita como a forma adotada pelas organizações para construir, suplementar e organizar o conhecimento e as rotinas, e adaptar e desenvolver a eficiência organizacional através das capacidades da sua força de trabalho”. Quando se trabalha em uma organização, precisa-se de pessoas que saibam trabalhar integradas e que se sintam responsáveis por qualquer problema em todos os setores, no entanto, “para compreender as questões gerenciais mais complexas é preciso ver o sistema inteiro responsável pelo problema,” explicita Senge (1998).

Portanto, há uma busca pela aprendizagem que não deve ser individual, mas coletiva que, conforme Senge (1998), são organizações nas quais:

- as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criarem os resultados que realmente desejam;
- em que se estimula a presença de padrões de pensamentos novos e abrangentes;
- a aspiração coletiva ganha liberdade e, nesse sentido, as pessoas aprendem continuamente a aprenderem juntas;
- o novo “dogma” será visão, valores e modelos mentais.

Nas organizações que aprendem, não há espaço para o “dogma” típico das organizações autoritárias tradicionais como administrar, organizar e controlar. Há uma dependência entre o querer aprender das organizações e o aprender de seus membros. Conforme Klein (1998), o elo dessas variáveis está na “comunicação” eficiente e uma “abertura ao novo”, ou seja, a quebra de paradigmas.

Quando as organizações desejam melhorar seu padrão de aprendizagem, há um nível de complexidade muito maior em relação à busca por uma aprendizagem individual de seus membros. A aprendizagem individual não tem como consequência a aprendizagem organizacional, apesar das organizações serem sustentadas por pessoas que formam uma coletividade, mas, como disse Klein (1998), “promove a aprendizagem organizacional”.

Segundo Senge (1998), são elementos básicos para uma organização que aprende:

- “o domínio pessoal” onde cada indivíduo possui um conhecimento de si próprio, ou seja, suas capacidades individuais;
- “modelos mentais” concretizados, colocando a teoria em prática, mesmo sendo estes contraditórios;
- “a visão compartilhada” entre todos os membros da organização;
- “a aprendizagem em equipe” essencial para uma integração interna; e
- a quinta disciplina que desencadeia no “pensamento sistêmico”, ou seja, enxergar a organização como um sistema interligado e todo dependente de suas partes, uma vez que nada acontece isoladamente.

Senge (1998), ainda, afirma que é necessário ver inter-relacionamentos, em vez de cadeias lineares de causa-efeito e ver os processos de mudança, em vez de simples fotos instantâneas.

“A essência do pensamento sistêmico como disciplina gerencial está na identificação de padrões, enquanto os outros vêem apenas eventos e forças às quais reagirem”, além de explicitar que as organizações procuram por profissionais que superam soluções paliativas. Essas que abordam os sintomas - e não suas causas fundamentais - tendem a proporcionar, na melhor das hipóteses, somente benefícios imediatos. Em longo prazo, os problemas reaparecem seguidos por uma maior pressão para o alívio dos sintomas. Enquanto isso, a capacidade de oferecer soluções fundamentais pode se atrofiar. E, em um contexto globalizado, instável, mutável e concorrencial, em que qualquer equívoco no planejamento estratégico organizacional pode levar a perda de competitividade, é necessário analisar e avaliar, conscientemente, a importância do papel das pessoas para o aprendizado eficaz.

### **3. Gestão do capital humano**

Ao lado de fatores tangíveis como os bens de capital de alta tecnologia, capital financeiro e processos e atividades inovadoras, há de se considerar a complementação dos fatores intangíveis dos conhecimentos e habilidades das pessoas aplicadas aos bens tecnológicos, ao capital financeiro ou aos processos e atividades. As organizações da era do conhecimento, que aprendem a todo o momento, vêem nas pessoas que trabalham na organização não mais como mão-de-obra ou empregado a ser explorado, subtraindo-se sua força de trabalho, mas um parceiro para enfrentar seus desafios mercadológicos.

Há necessidade de uma gestão eficiente do CH que alinhe os objetivos do empregado com os organizacionais. E, para isso, as organizações em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas necessitam investir em CH que saibam como criá-los, desenvolvê-los e melhorá-los e em CH que atende e serve aos clientes, que sabe como satisfazê-los e encantá-los, por meio de sua competência relacional.

Para tanto, as organizações buscam uma eficiente gestão de recursos humanos que atraia - recrutando e selecionando - os melhores capitais humanos possíveis, agregando à organização aqueles que adicionam valores às suas atividades e processos produtivos, ao mesmo tempo em que se criam vantagens competitivas. Propõe-se que uma gestão eficiente e eficaz do processo de recrutamento e seleção do capital humano – RSCH – é requisito fundamental para a gestão do capital humano que atenda às organizações na era do conhecimento.

#### **3.1. Recrutamento e seleção de capital humano**

Como consequência das intensas mudanças no mercado global, os perfis dos capitais humanos exigidos pelas organizações na era do conhecimento tornaram-se mais complexos. O modo de trabalho está se modificando e trabalhar com carteira assinada e com todos os benefícios, deveres e obrigações registrados não é o suficiente para lidar com esse contexto. A relação de trabalho tem buscado flexibilidade, conhecimento, habilidades específicas e qualidade no relacionamento de trabalho. Locais de trabalho definidos, horários a serem cumpridos, regulamentos a serem seguidos, em geral, não são relevantes na era do conhecimento e na conquista de vantagens competitivas organizacionais. Sendo assim, as metodologias de RSCH devem ser revisadas com o objetivo de atender tal demanda.

Recrutar com excelência é o primeiro passo para um processo de agregação de capital humano adequado. Recrutamento de capital humano é a comunicação e a divulgação das oportunidades de preenchimento de um determinado cargo específico ao mercado de recursos humanos. Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar determinados cargos disponíveis na organização. Se o recrutamento apenas comunica e divulga, ele não atinge seus objetivos básicos. O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados e que atendam aos perfis exigidos.

Segundo Chiavenato (2004), do ponto de vista de sua aplicação, o recrutamento pode ser interno ou externo.

- *No recrutamento interno:* o preenchimento das vagas e oportunidades é feito pelos próprios funcionários atuais, em que os funcionários internos são os candidatos preferidos, o que exige que sejam promovidos ou transferidos para as novas oportunidades e a organização ofereça uma carreira de oportunidades ao funcionário;
- *No recrutamento externo:* o preenchimento das vagas e oportunidades é feito pela admissão de candidatos externos, no qual os candidatos externos são os candidatos preferidos, o que exige que sejam recrutados externamente e selecionados para preencher as oportunidades e a organização ofereça oportunidades aos candidatos externos.

A estratégia de determinar qual a melhor tipologia de recrutamento a ser implantada é de fundamental importância no processo de agregação de CH, pois tanto o recrutamento interno quanto o recrutamento externo possuem suas vantagens e desvantagens, conforme apontadas no Quadro 1:

| Prós:                                                                        | Contras:                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1. Aproveita melhor o potencial humano da organização.                       | 1. Pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas. |
| 2. Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários. | 2. Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual.                  |
| 3. Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização.    | 3. Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização.     |
| 4. Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental.           | 4. Ideal para empresas burocráticas e mecânicas.                         |
| 5. Não requer socialização organizacional de novos membros.                  | 5. Mantém e conserva a cultura organizacional existente.                 |
| 6. Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos.   | 6. Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.              |
| 7. Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.            |                                                                          |

Fonte: (Chiavenato, 2004)

Quadro 1 - Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno

Na tomada de decisão para a escolha do tipo de recrutamento que melhor se adapta às estratégias organizacionais, precisa-se levar em consideração os fatores assinalados nos Quadros 1 e 2, pois são variáveis que podem comprometer todo o processo de RSCH e futuros inter-relacionamentos nas organizações. Nesse sentido, o gestor deve ter flexibilidade e perspicácia para não implantar uma metodologia austera e definitiva sem antes analisar o ambiente organizacional. De fato, as organizações devem estar sempre receptivas a candidatos que se apresentam espontaneamente, mesmo que não tenham oportunidades a oferecerem naquele momento. O recrutamento deve ser uma atividade contínua, ininterrupta e flexível.

| <b>Prós:</b>                                                                   | <b>Contras:</b>                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas.  | 1. Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização.                                          |
| 2. Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades. | 2. Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos.                                       |
| 3. Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas.   | 3. Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais. |
| 4. Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.         | 4. Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários.                                        |
| 5. Incentiva a interação da organização com o mercado de recursos humanos.     | 5. É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.                                         |
| 6. Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.  |                                                                                                                     |

Fonte: (Chiavenato, 2004)

#### Quadro 2 - Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo

Após o processo de recrutamento de CH, as organizações definem os métodos de selecionar os candidatos competentes. Na fase de seleção de CH os gestores encontram um processo mais complexo, pois é necessário acuidade na tomada de decisão sobre qual o candidato mais apto para o cargo específico. Chiavenato (2004) conceitua seleção de CH como o processo em que as organizações escolhem, de uma lista de candidatos, aqueles que melhor alcançam os critérios de seleção para os cargos disponíveis, considerando as atuais condições mercadológicas. A seleção de CH é um processo de comparação, de escolha, de classificação e de tomada de decisão que explicita seus resultados nas atividades organizacionais no longo prazo.

Nas organizações da era do conhecimento, a seleção, como fator de vantagem competitiva, é baseada em competências e com o apoio dos colaboradores de linha – local de trabalho. Essa comunicação entre o selecionador e o profissional de linha é essencial ao processo seletivo, pois são traduzidas, ao selecionador, as competências demandadas para o cargo disponível, além das informações adicionais pertinentes que podem suscitar durante o processo seletivo. A competência demandada - conforme Gramigna (2001) - é o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que contribuem para uma atuação diferenciada e de excelência em determinados contextos. Já Fleury (1997) afirma que competência é “saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, ou seja, enfatiza uma reciprocidade de benefícios entre indivíduo e organização.

De acordo com Gramigna (2001), selecionar um profissional por competências torna-se um desafio para a organização de “traduzir as expectativas do cliente em um perfil passível de ser avaliado, mensurado, descrito em competências e que sinalize em direção à assertividade nas escolhas”. Dois aspectos importantes a observar na seleção por competência são: o caráter de objetividade e o caráter focalizado. O caráter de objetividade refere-se ao atendimento das competências apenas de um cargo específico, não se considerando o contexto geral da organização. O caráter focalizado visa mapear o perfil que melhor se adapta às exigências

organizacionais para o cargo específico. “Selecionar por competências tem como objetivo estabelecer uma relação de parceria entre selecionador e requisitante desde o primeiro passo do processo seletivo.” (RABAGLIO, 2005)

Essa parceria exige um nível de excelência em comunicação entre os setores da organização, uma integração eficiente em que tanto o setor de linha de produção quanto o de recursos humanos trabalham em sinergia. Para Rabaglio (2005), os passos para um processo eficiente de seleção de CH por competências são:

- *Primeiro*, construir um perfil de competências (PC), e para tal finalidade necessita-se de algumas informações eficazes como a descrição do cargo, a missão e a expectativa da área de produção, os principais desafios do cargo, os principais equívocos ocorridos no desempenho da função, as dificuldades e os pontos críticos do cargo e os principais projetos a serem desenvolvidos;
- *Segundo*, uma entrevista comportamental personalizada com base no PC em que se torna imprescindível buscar informações vivenciadas pelo candidato em situações semelhantes e específicas do cargo, com o objetivo de identificar a presença ou ausência de competências do PC no comportamento do candidato, portanto é dispensável todas as perguntas hipotéticas, terapêuticas, e outros tipos que os candidatos muitas vezes já trazem repostas ensaiadas;
- *Terceiro*, são os jogos com foco em competências, também baseada no PC, criados ou escolhidos pelos selecionadores com o objetivo de observar a presença ou ausência de competências dos candidatos em que o selecionador faz o planejamento de jogos e orienta o requisitante para atuar como observador, o jogo tem por objetivo observar como está o comportamento do candidato no momento presente.

Já os métodos tradicionais de seleção de CH, em geral, são mais complexos, mas podem inferir em outros resultados, pois abordam competências gerais para todos os cargos e analisa outras características para potenciais cargos, ou seja, o selecionador pode observar pontos positivos em um candidato para outra atividade na organização, descobrindo virtudes para outros objetivos organizacionais. Por outro lado, esses métodos podem auferir maior custo para o processo de seleção de CH por serem mais demorados e dispendiosos. A partir da sessão de gestão estratégica de custos, serão explicitadas as fases do processo seletivo como uma combinação da seleção por competência e os métodos tradicionais para alcançar efetividade e eficiência como fator de vantagens competitivas. Estudos científicos ainda não estabeleceram qual a melhor forma de recrutar e selecionar um candidato, quanto mais seus custos estratégicos, bem como a validade dos testes psicológicos aplicados nos processos.

### **3.2. Validação dos testes de seleção de capital humano**

Os testes psicológicos são instrumentos utilizados pelos selecionadores com o objetivo de avaliar características de personalidade, conhecimentos e competências dos candidatos. Mesmo sua utilização sendo foco de divergências, sua aceitabilidade em algumas organizações ultrapassa o papel de ferramenta complementar do processo seletivo e se torna referencial para a tomada de decisão.

Estudos na área de Avaliação Psicológica não têm concedido muita importância à validação de seus testes, uma vez que não se encontram estudos constantes na respectiva área, nesse sentido, Pereira et al (2003) afirma que, de 1988 até 2002, apenas quatro artigos foram escritos sobre o assunto. Com a grande importância de agregação de capital humano competente por parte das organizações, enfatizar tais estudos pode exaltar ainda mais o papel da psicologia comportamental e organizacional.

Pasquali *apud* Pereira et al (2003) explicita que os testes na área de seleção de CH são bastante criticados porque poucos são construídos para um cargo ou profissão específica, o que levanta um questionamento: os que estão sendo utilizados são válidos para tal fim? Reforça-se assim a idéia de que os testes não sejam válidos de maneira geral, mas sim válidos ou não para determinados usos específicos.

Numa pesquisa realizada por Pereira et al (2003), comparando conhecimento da validade dos testes com a utilização pela sua validade, nota-se que “em alguns casos, mesmo dizendo conhecer o teste pela sua validade, os recrutadores não o utilizam”. Além disso, verifica-se sua utilização pela facilidade de aplicação e correção, como os profissionais da área aprenderam sua aplicação, o motivo da escolha dos testes e a frequência de sua utilidade nas organizações. A mesma autora conclui que identificar um único teste suficientemente válido, pelo qual seja possível avaliar características e competências necessárias para determinado profissional ou função da organização, ainda não é possível, mas sim identificar testes adequados para avaliar diferentes habilidades necessárias para os cargos em questão, que, se analisadas complementarmente, podem trazer informações importantes em relação à predição de comportamentos futuros do candidato. Pois o resultado de qualquer teste psicológico é predizer comportamentos para o cargo.

#### **4. Gestão estratégica de custos**

Na busca pela vantagem competitiva no mercado global, as organizações procuram melhorar suas estratégias de custos a partir de mecanismos inovadores e eficientes de melhoramento contínuo dos processos produtivos. Isso com o objetivo de atender à demanda de um cliente cada vez mais exigente e atento aos valores agregados nos produtos ou serviços. Para isso, elas são obrigadas a tomarem decisões de acordo com as mudanças e as tendências mercadológicas. A diversidade e volatilidade de produtos e serviços associados à complexidade de procedimentos redirecionam a organização às vantagens competitivas em nível de mercado. Martins (2003) afirma que a gestão estratégica de custos vem sendo utilizada para designar a integração que deve haver entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão da organização como sistema integrado, pois essa integração é necessária para que as organizações alcancem eficiência e eficácia nos processos produtivos.

A decisão por uma estratégia eficiente e eficaz de custos, na era do conhecimento, determina a qualidade e o diferencial dos produtos e serviços, além dos processos produtivos. Neste caso, a gestão estratégica de custos por atividades ou custeio por atividades se torna fundamental, uma vez que esse sistema detalha, integra, identifica, classifica e mensura toda a atividade consumidora de recursos tangíveis e intangíveis e, conseqüentemente, explicita o consumo de atividades pelos produtos e serviços.

O sistema ABC – *Activity Based Costing* – não é um sistema de custos para fins contábeis, mas busca identificar os gastos de uma organização para analisar e monitorar os caminhos de consumo dos recursos com determinada atividade relevante ou não, tendo como pressuposto que os recursos de uma organização são consumidos por suas atividades e não pelos produtos que ela fabrica. Segundo Nakagawa (2001), os produtos e serviços suscitam como conseqüência das atividades estritamente necessárias para produzi-los e comercializá-los, e como forma de se atender às necessidades, às expectativas e aos anseios dos clientes. Sendo assim, o ABC é uma metodologia desenvolvida para facilitar a análise estratégica de custos relacionados com as atividades que mais impactam o consumo de recursos de uma organização.

Essas atividades - conforme o mesmo autor - podem ser definidas como um processo que combina capital humano, tecnologias, materiais, métodos e seu ambientes, tendo como objetivo a produção de produtos e serviços diferenciados. Sendo os processos compostos por

atividades que se inter-relacionam, o ABC permite uma visualização das atividades que podem ser melhoradas, reestruturadas ou até mesmo eliminadas dentro de um processo produtivo, de forma a criar uma vantagem competitiva. Segundo Martins (2003), o ABC é uma ferramenta de análise dos fluxos de custos ao longo de todo o processo de serviços interdepartamentais, buscando, constantemente, avaliar a relevância ou não das atividades ao serviço prestado.

A implantação de uma gestão estratégica de custos baseada em atividades pode ser acompanhada de uma reengenharia de processos, em que a organização aspira conhecer os custos das atividades e dos processos e avaliar as economias obtidas, além de otimizar o valor dos produtos e serviços. Explicita Martins (2003) que relata que a gestão baseada em atividades caracteriza-se por decisões estratégicas, entre elas: alterações no *mix* de produtos; redesenho de produtos; eliminação ou redução de custos de atividades que não agregam valor; eliminação de desperdícios; e elaboração de orçamentos com base em atividades.

O sistema de custeamento baseado em atividades apresenta três questões básicas que merecem atenção, segundo Shank et al (1995):

- *Uma visão de custo estática versus uma visão dinâmica* – o ABC atribui todos os custos de fabricação aos produtos e serviços sem se preocupar com sua legitimidade em termos estratégicos. As atividades (mesmo que não agreguem valores) são atribuídas aos produtos e serviços, o que, num sentido estático, está correto. Entretanto num sentido dinâmico pode causar problemas, pois, na visão dinâmica, o enfoque está na redução ou eliminação de todos os custos que não forem valores agregados, sendo de fundamental importância a escolha das atividades e direcionadores relevantes e eliminação de atividades paliativas;
- *Fixação a uma obsoleta distinção entre custos de produtos e serviços e custos de período* – como os sistemas de registros contábeis, o ABC se prende à distinção entre custos que serão incorporados ao estoque e os que serão gastos. Nas organizações da era do conhecimento, grande parte dos custos dos produtos e serviços estrategicamente relevantes ocorre muito antes que os produtos e serviços atinjam o estágio produtivo e/ou muito depois de sua produção. E, para uma análise estratégica, qualquer que seja o sistema contábil, os custos incorridos em projeto, em desenvolvimento, em venda, em distribuição e em serviços aos clientes são de grande relevância;
- *Chegar ao custo dos produtos através da cadeia de atividades atual* – parte da análise estratégica de custos envolve constantemente reavaliar o posicionamento competitivo vigente em favor de opções que seriam melhores adaptadas às percepções quanto ao ambiente futuro. Uma reavaliação estratégica com base nas conclusões de uma análise do ABC será muito mais difícil de realizar se as organizações estiverem também investindo em um reprojeto do sistema de contabilidade vinculado à atual linha de produção, não trabalhando com projeções, que é a essência da estratégia organizacional.

Nakagawa (2001) afirma que as críticas ao rateio de custos aos departamentos são válidas e aceitáveis, porque em algumas situações os gestores apuram os custos de produtos e serviços para fins de balanço e outros relatórios financeiros e os utilizam para definirem estratégias e controlarem os processos. Portanto, na busca por vantagens competitivas, os sistemas de custeamento não podem fundamentar-se apenas nos princípios da responsabilidade e controlabilidade, devendo-se considerar também a necessidade de suas interação com os outros sistemas e setores organizacionais.

No planejamento estratégico de custos, o gestor necessita entender que a decisão por determinado método de custos, em geral, não define a eficiência no processo produtivo, pois um é melhor do que outro em certas circunstâncias, para determinadas utilizações e em determinados momentos. Todos têm suas vantagens e desvantagens, portanto, se houvesse apenas um método eminentemente eficaz para atender determinada organização, não haveria a necessidade de uma gestão estratégica de custos, apenas um controle financeiro essencialmente austero.

O fundamental e desejável seria que a organização tivesse sempre um sistema suficientemente flexível que propiciasse aos gestores todas as informações necessárias, as quais, segundo Martins (2003), são basicamente as seguintes:

- Margem de contribuição de cada produto (custeio variável);
- Custo de produção de cada bem ou serviço (custeio pro absorção, de preferência com o rateio dos custos indiretos pelo ABC - muito mais detalhado, analítico e como menor número de possíveis erros do que o tradicional rateio por departamentos);
- Soma de custo global (custos e despesas) de cada produto (ABC completo).

Propõe-se uma gestão estratégica de custos gerencial, na era do conhecimento, com o propósito de alcançar eficiência e eficácia no processo de RSCH, visando obter vantagens competitivas dinâmicas para as organizações. Por meio da apuração e otimização dos recursos envolvidos nas atividades interligadas no sistema produtivo tem como objetivo estratégico organizacional o Gerenciamento Baseado em Atividades (ABM – *Activity Based Management*), o qual busca informações no ABC para um melhoramento contínuo. Conforme Cogan (1997), o ABM dirige seus esforços no sentido de adaptar as estratégias organizacionais para satisfazer as pressões competitivas, como também para melhorar os processos produtivos. Portanto, para a eficiente e efetividade do processo necessita-se da implantação do ABC e, complementarmente, do Custeio Variável para uma análise de resultados, como metodologia para tal finalidade.

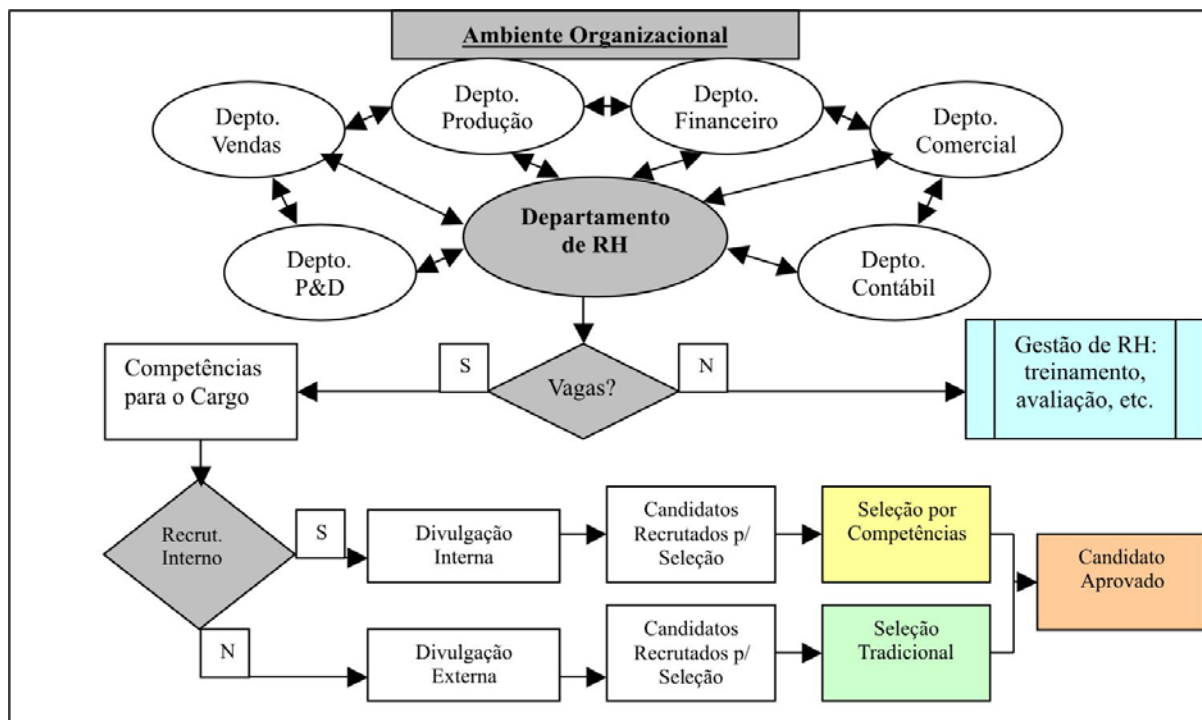
## **5. Aplicação do Sistema ABC e custeio variável ao processo de RSCH**

A abertura dos departamentos em centros de custos, para essa análise, é uma evolução para se obter maior grau de precisão, na medida em que identifica bases mais apropriadas de alocação, principalmente se os centros de custos refletirem as atividades. Isso porque se permite uma visualização horizontal das atividades e não vertical como na departamentalização, atividades essas que podem sofrer modificações ou até serem eliminadas dentro de um processo como forma de melhorar o desempenho competitivo da organização.

Nesse sentido, Martins (2003) afirma que o ABC permite o levantamento do quanto se gasta em determinadas atividades, tarefas e processos que não agregam valor aos serviços, mesmo com a devida análise em função da permanente presença de algum nível de erro e mesmo da arbitrariedade dos rateios dos custos fixos. Contudo, é absolutamente possível, viável e necessário implantar o sistema ABC complementarmente ao Custeio Variável, mas apenas para fins gerenciais estratégicos. Tal restrição apenas para fins gerenciais se dá em vista dos princípios contábeis não admitirem o uso de Demonstrações de Resultados e de Balanços baseados no custeio variável, não sendo o critério de avaliar estoque e resultado reconhecido pelos contadores, auditores independentes e fisco.

Sendo assim, Martins (2003), nessa relação entre Custos Variáveis e ABC, explicita que se devem aproveitar os pontos positivos dos dois extremos: apropriação só dos custos e despesas variáveis (custeio variável) e apropriação de todos os custos e despesas da organização que sejam rastreáveis através de direcionadores, fatores que determinam o custo de uma atividade

- ABC. Cabe ressaltar que, nessa abordagem integrada de Custos Variáveis e ABC, o conceito de Margem de Contribuição torna-se extremamente completo, já que todos os custos e despesas variáveis de todas as naturezas estarão totalmente alocados ao produto ou serviço.



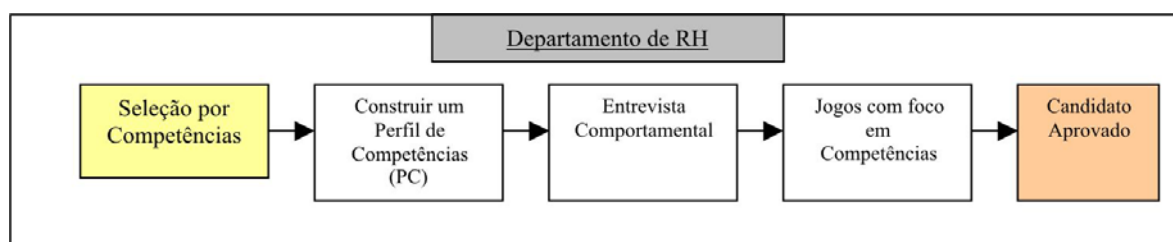
Fonte: (Adaptado CHIAVENATO, 2004; RABAGLIO, 2001)

Figura 1 - Fluxograma do processo de RSCH

No fluxograma da Figura 1, pode-se analisar o processo de RSCH desde sua inter-relação com todos os departamentos ou setores, como uma comunicação eficiente até a aprovação do candidato, seja ele da própria organização, recrutamento interno, ou do mercado, recrutamento externo. Após a troca de informação sobre as competências e especificações que cada cargo exige, o Departamento de RH estabelece critérios e metodologias de RSCH que melhor se adaptam às expectativas organizacionais.

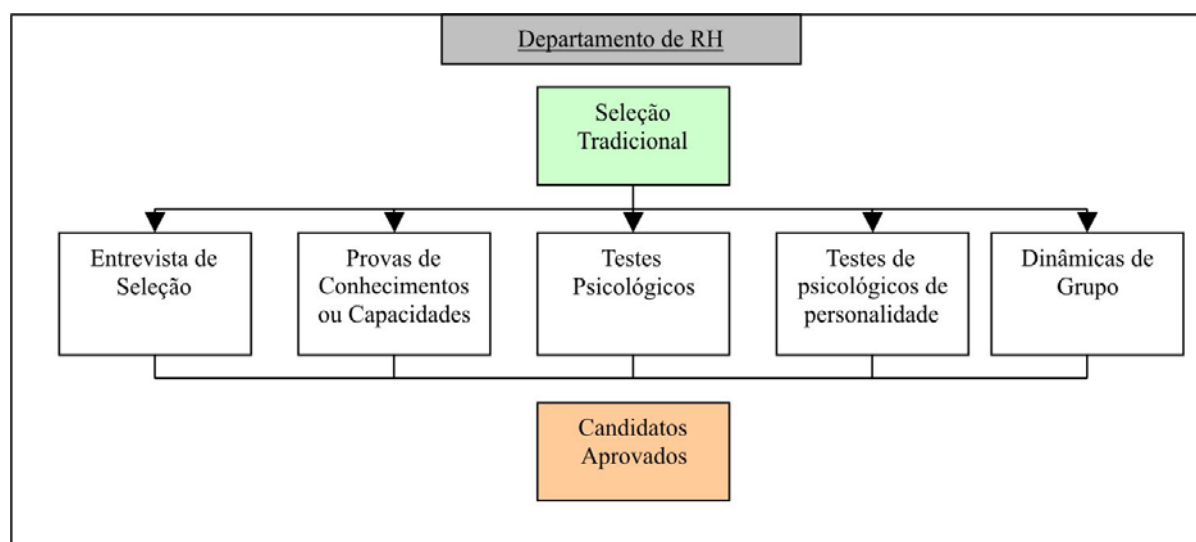
Surgindo disponibilidade de vagas a serem preenchidas, os gestores de recursos humanos, de posse das qualificações dos cargos, decidem se o recrutamento será interno ou externo e se há recursos disponíveis para tal fim. Depois, a decisão passa a ser a forma mais eficiente de divulgação das vagas disponíveis, uma vez que essa tarefa é de suma importância, pois a comunicação eficaz não apenas divulga as vagas existentes, mas recruta para selecionar os candidatos com as competências exigidas para cada cargo específico.

Em seguida, começa-se o processo de seleção por competência (recrutamento interno) ou seleção tradicional (recrutamento externo). Nessa fase, há uma discriminação em relação ao recrutamento, porque a seleção por competências passa a ser focada e objetiva, enquanto que a seleção tradicional, neste caso, tem como objetivo secundário identificar candidatos para outras atribuições na organização.



Fonte: (Rabaglio, 2001)

Figura 2 - Seleção por Competências



Fonte: (CHIAVENATO, 2004)

Figura 3 - Seleção Tradicional

O detalhamento de cada atividade implícita em cada função do Departamento de RH, conforme Figuras 1 a 3 anteriores e Quadro 3 a seguir, facilita uma melhor avaliação e otimização das atividades consumidoras de recursos, além de eleger, pertinentemente, seus direcionadores de custos.

| Atividades Relevantes no RSCH         | Direcionadores de Custos    |
|---------------------------------------|-----------------------------|
| Analisar as exigências do cargo       | Nº de cargos analisados     |
| Avaliar as competências do cargo      | Nº de competências          |
| Comunicar e reunir com outros setores | Nº de reuniões ou contatos  |
| Recrutar internamente                 | Nº de recrutamento interno  |
| Recrutar externamente                 | Nº de recrutamento externo  |
| Contatar candidatos                   | Nº de candidatos contatados |
| Selecionar candidatos                 | Nº de seleção de CH         |
| Divulgar os resultados                | Nº de divulgação            |
| Contratar os aprovados                | Nº de contratação           |

Fonte: (Adaptado MARTINS, 2003)

Quadro 3 - Atividades Relevantes no RSCH e Direcionadores de Custos

| Histórico                             | RSCH |
|---------------------------------------|------|
| Receita Líquida                       |      |
| Custos e despesas Variáveis           |      |
| Margem de Contribuição                |      |
| Custos das Atividades:                |      |
| Analisar as exigências do cargo       |      |
| Avaliar as competências do cargo      |      |
| Comunicar e reunir com outros setores |      |
| Recrutar internamente                 |      |
| Recrutar externamente                 |      |
| Contatar candidatos                   |      |
| Selecionar candidatos                 |      |
| Divulgar os resultados                |      |
| Contratar os aprovados                |      |
| <b>Lucro</b>                          |      |

Fonte: (Adaptado MARTINS, 2003)

#### Quadro 4 - Demonstração de Resultados do RSCH

As atividades e seus direcionadores por serem dinâmicos, podem ser alterados conforme a necessidade gerencial ou estrutura organizacional, pois não há austeridade nessa forma de aplicação de métodos de RSCH, mas um ensaio teórico fundamentado na análise de custos baseado em atividades. Por analisar gerencialmente os custos das atividades. No Quadro 4 propõe-se um modelo para demonstração dos resultados, o qual explicitará o consumo de recursos de cada atividade identificada tanto para o recrutamento interno como externo.

## 6. Considerações finais

As organizações, na era do conhecimento, buscam CH competente que agregue valores aos seus processos produtivos com o objetivo de alcançar vantagens competitivas dinâmicas. Assim, torna-se necessário um processo eficiente de RSCH, pois as exigências organizacionais por um capital intelectual capacitado, somadas à grande demanda por CH especializado no mercado, leva as organizações a implementarem um método adequado de aquisição de mão-de-obra que seja pertinente às estratégias adotadas. Nesse sentido, o diferencial do modelo proposto está em sua integração do sistema ABC com o custeio variável, demonstrando os direcionadores de custos das atividades relevantes no processo de recrutamento e seleção.

Sendo assim, o presente ensaio teórico propõe uma abordagem de gestão estratégica de custos gerencial, baseada no sistema de custeamento por atividades (ABC), que se enquadra num modelo de recrutamento e seleção de CH com conhecimento e habilidades essenciais ao desenvolvimento organizacional, diferenciando-o pelo tipo de recrutamento (interno ou externo) e analisando todas as atividades envolvidas no processo de seleção deste capital. Além de propor uma demonstração de resultados dessas atividades num método que combina sistema ABC e custeio variável.

Recomenda-se para futuras pesquisas a validação do modelo por meio de sua aplicação em empresas que adotem a gestão do conhecimento em suas estratégias, sugerindo-se pesquisa longitudinal e estudos de casos comparativos.

Assim, para conseguir competitividade no atual cenário econômico, as organizações precisam ser capazes de criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos num processo de aprendizagem contínua.

## Referências

- BROOKING, A. (1996) *Intellectual capital: core asset for the third millenium enterprise*. Intl. Thomson Business Press. London.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2004) - *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier. 2ª Edição. Rio de Janeiro.
- COGAN, Samuel. (1997) - *Modelos de ABC/ABM: inclui modelos resolvidos e metodologia original de reconciliação de dados para o ABC/ABM*. Qualitymark Editora. Rio de Janeiro.
- CRAWFORD, Richard. (1994) - *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas*. Atlas. São Paulo.
- DUTRA, J. S. et al. (2001) - *Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. Gente. São Paulo.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. Leme (1997) - *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. Atlas. São Paulo.
- GRAMIGNA, Maria Rita (2001). *Seleção por competências: garimpando talentos e potenciais*. Makron Books. São Paulo.
- KLEIN, David A. (1998) - *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Qualitymark Editora. Rio de Janeiro.
- KRAEMER, Maria Elizabeth P. (2002) - A contabilidade e o capital intelectual: a nova vantagem competitiva. *Revista Paulista de Contabilidade*. Publicação do Sindicato dos Contabilistas de São Paulo. Ano LXXVIII, mar., n. 483, p. 30-38.
- MARTINS, Eliseu. (2003) - *Contabilidade de custos*. Atlas. 9ª Edição. São Paulo.
- NAKAGAWA, Masayuki. (2001) - *ABC: custeio baseado em atividades*. Atlas. 2ª Edição. São Paulo.
- PEREIRA, Fabiana M.; PRIMI, Ricardo; COBÊRO, Cláudia. (2003) - Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. *Psicologia teoria e prática*. Vol. 5, jul./dez., n. 2, p. 83-98.
- RABAGLIO, Maria Odete. *Seleção por competência: uma ferramenta diferenciada para a captação de talentos humanos*. Artigo <http://www.rh.com.br>. Mar., 2005.
- ROGLIO, Karina De Déa (2003). *Organização do conhecimento: o desenvolvimento de uma estratégia gerencial*. Tese Mestrando. UFSC.
- SENGE, Peter M. (1998) - *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Best Seller. São Paulo.
- SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. (1995) – *Gestão estratégica de custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva*. Campus. Rio de Janeiro.