

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
FGV-EAESP

PAULO FIGUEIREDO PADUAN

APRENDENDO COM A EXPERIÊNCIA:

conhecimentos e heurísticas em processos de recrutamento e seleção

SÃO PAULO

2016

PAULO FIGUEIREDO PADUAN

APRENDENDO COM A EXPERIÊNCIA:

conhecimentos e heurísticas em processos de recrutamento e seleção

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Estratégia Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

SÃO PAULO

2016

Paduan, Paulo.

Aprendendo com a experiência: conhecimentos e heurísticas em processos de recrutamento e seleção / Paulo Figueiredo Paduan. - 2016.

82 f.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Bulgacov

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Recrutamento. 2. Pessoal - Seleção. 3. Aprendizagem organizacional. 4. Administração estratégica. 5. Heurística. I. Bulgacov, Sérgio. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.311

PAULO FIGUEIREDO PADUAN

APRENDENDO COM A EXPERIÊNCIA:

conhecimentos e heurísticas em processos de recrutamento e seleção

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Estratégia Empresarial

Data de aprovação:

____/____/____

Banca examinadora:

Prof. Dr. Sergio Bulgacov (Orientador)
FGV – EAESP

Prof. Dr. Germano Glufke Reis
Fundação Getúlio Vargas – EAESP

Prof^a. Dra. Dimária Meirelles
Universidade Presbiteriana Mackenzie

AGRADECIMENTOS

À Luiza e à Helena, pelo amor incondicional, para quem eu tento ser o melhor que posso. Aos meus pais, Agamedes e Ana Maria e à minha irmã Mariana, pelo exemplo dos valores e pelo apoio. Às minhas sobrinhas Catarina e Heloísa, pelos beijos, abraços e sorrisos.

Ao Prof. Sergio Bulgacov pelo direcionamento sempre preciso e sereno, que possibilitou que essa experiência fosse, mais que tudo, um processo prazeroso de formação e autoconhecimento.

Aos professores Germano Reis e Dimária Meirelles por terem participado da qualificação e banca examinadora e terem contribuído para o enriquecimento do trabalho e para o meu desenvolvimento como pesquisador.

Truth is ever to be found in simplicity, and not in the multiplicity and confusion of things. As the world, which to the naked eye exhibits the greatest variety of objects, appears very simple in its internal constitution when surveyed by a philosophical understanding, and so much the simpler by how much the better it is understood.

Isaac Newton

RESUMO

O trabalho tem como objetivo contribuir para um melhor entendimento do processo de aprendizado dos indivíduos e empresas. O interesse da pesquisa é o processo de Recrutamento e Seleção de pessoas, pilar da estratégia de Recursos Humanos. Foi realizado um estudo de casos múltiplos, por meio de uma abordagem processual de “como” se dá o aprendizado, utilizando-se de um *framework* teórico que permitiu a operacionalização da pesquisa. A partir da análise dos casos, foram identificados conhecimentos tácitos e explícitos que ajudam no processo de tomada de decisão, por meio da articulação e codificação destes conhecimentos. O trabalho ainda propõe uma discussão complementar das heurísticas das regras simples como aquilo que é aprendido na experiência em processos estratégicos.

Palavras-chave: Aprendizado Organizacional, Conhecimento, Processos Estratégicos, Recrutamento & Seleção, Heurísticas.

ABSTRACT

This research aims to contribute to a better understanding of the individuals and businesses learning process. The research interest is the recruitment and selection process, backbone of the Human Resources strategy. A multiple cases study was carried out through a process approach of "how" learning occurs using a theoretical framework that allowed the research to be tractable analytically. From the cases study analysis, tacit and explicit knowledge have been identified that help the decision making process, through the articulation and codification of this knowledge. The research also proposes a further discussion of the simple rules heuristics as what is learned from experience in strategic processes.

Keywords: Organizational Learning, Knowledge, Strategic Processes, Recruitment & Selection Process, Heuristics.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	<i>Framework</i> Teórico	24
Figura 2	Diagrama do Processo de R&S	41
Figura 3	Divulgação das Vagas	44
Figura 4	Descrição de Competências de destaque no parecer do candidato (SJ)	46
Figura 5	Pontos de atenção dos candidatos (SJ)	47
Figura 6	Modelo de Competências da SJ	48
Figura 7	Comentários sobre o candidato – <i>Vis Moot</i> (SJ)	49
Figura 8	Orientações sobre o Programa (SJ)	50
Figura 9	Levantamento de Perfil (IF)	52
Figura 10	Modelo de Entrevista (IF)	54
Figura 11	Passo a Passo – Processo Contínuo (IF)	56
Figura 12	Manual Sistema de Gestão de Candidatos (IF)	58
Figura 13	Divulgação Vagas (BC)	60
Figura 14	Características do candidato – levantamento de perfil (BC)	61
Figura 15	Mensagem feedback candidato aprovado (BC)	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Planejamento da Pesquisa	36
Quadro 2	Conhecimentos (SJ)	67
Quadro 3	Conhecimentos (IF)	68
Quadro 4	Conhecimentos (BC)	68
Quadro 5	Heurísticas	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BC: Bens de Consumo. Empresa do Caso 3

IF: Instituição Financeira. Empresa do Caso 2

R&S: Recrutamento e Seleção

SJ: Serviços Jurídicos. Empresa do Caso 1

RBV: *Resource-based view*

SUMÁRIO

1.1	Objetivos da pesquisa	16
1.2	Justificativa teórica e prática	16
1.3	Estrutura do trabalho	17
2	REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1	Capital humano como vantagem competitiva sustentável	19
2.2	Processo de Recrutamento e Seleção (R&S)	20
2.3	Aprendizado Organizacional e Conhecimento	22
2.4	Heurísticas	25
2.5	Tomada de Decisão	26
3	METODOLOGIA	28
3.1	Especificação do Problema de Pesquisa	28
<i>3.1.1</i>	<i>Questões de Pesquisa</i>	<i>28</i>
<i>3.1.2</i>	<i>Categorias de análise</i>	<i>28</i>
3.2	Design e delineamento da pesquisa	32
3.3	Seleção dos casos	34
3.4	Coleta de dados e fontes	35
<i>3.4.1</i>	<i>Centralidade do tempo e estrutura das entrevistas</i>	<i>36</i>
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS	38
4.1	Introdução: Consultoria e detalhamento dos Processos de R&S	38
4.2	Introdução aos Casos	40
4.3	Estrutura de análise dos casos	41
4.4	Caso 1: Serviços Jurídicos (SJ)	42
<i>4.4.1</i>	<i>Introdução e Histórico (SJ)</i>	<i>42</i>
<i>4.4.2</i>	<i>Processo de Recrutamento e Seleção (SJ)</i>	<i>43</i>
<i>4.4.3</i>	<i>Contexto Ativo (SJ)</i>	<i>46</i>
<i>4.4.4</i>	<i>Aspectos do Contexto Ambiental e Organizacional (SJ)</i>	<i>49</i>
4.5	Caso 2: Instituição Financeira (IF)	51
<i>4.5.1</i>	<i>Introdução e Histórico (IF)</i>	<i>51</i>
<i>4.5.2</i>	<i>Processo de Recrutamento e Seleção (IF)</i>	<i>51</i>
<i>4.5.3</i>	<i>Contexto Ativo (IF)</i>	<i>53</i>
<i>4.5.4</i>	<i>Aspectos do Contexto Ambiental e Organizacional (IF)</i>	<i>55</i>
4.6	Caso 3: Bens de Consumo (BC)	58
<i>4.6.1</i>	<i>Introdução e Histórico (BC)</i>	<i>58</i>

<i>4.6.2 Processo de Recrutamento e Seleção (BC)</i>	59
<i>4.6.3 Contexto Ativo (BC)</i>	62
<i>4.6.4 Aspectos do Contexto Ambiental e Organizacional (BC)</i>	63
5 Discussão dos resultados e Considerações Finais	65
5.1 Discussão sobre aprendizado e conhecimentos	65
5.2 Discussão das heurísticas como aquilo que é aprendido	69
<i>5.2.1 Aprendendo a selecionar</i>	70
<i>5.2.2 Conhecendo o candidato</i>	73
<i>5.2.3 Ajustando-se ao meio e cliente</i>	74
<i>5.2.4 Resposta à questão central de pesquisa</i>	76
5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
<i>5.3.1 Contribuições Teóricas e recomendações de pesquisas futuras</i>	77
<i>5.3.3 Limitações da Pesquisa</i>	79
REFERÊNCIAS	80

1 INTRODUÇÃO

A visão baseada em recursos da empresa (RBV) busca a compreensão de como a vantagem competitiva nas empresas é alcançada e como pode ser sustentada ao longo do tempo (BARNEY, 1991; HAMEL; PRAHALAD, 1990; WERNERFELT, 1984). A teoria assume que as empresas podem ser caracterizadas como pacotes de recursos, distribuídos de forma heterogênea entre elas e que estas diferenças de recursos persistem ao longo do tempo (WERNERFELT, 1984). Pesquisadores teorizaram que, quando as empresas têm recursos que são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, podem alcançar vantagem competitiva sustentável.

Processos organizacionais são componentes desses pacotes de recursos e são caracterizados como atividades realizadas com o objetivo de desempenhar uma tarefa do negócio que se repete ao longo do tempo (BINGHAM; EISENHARDT, 2011). Estes processos organizacionais são essenciais à estratégia (BINGHAM; EISENHARDT, 2011; EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) e são considerados a própria estratégia das empresas em mercados imprevisíveis (BINGHAM; EISENHARDT, 2011; BINGHAM; EISENHARDT; FURR, 2007). A explicação para isso é que ao executar bem esses processos organizacionais, as empresas podem obter vantagem competitiva e uma performance superior (ROBERTS, 1999; WIGGINS; RUEFLI, 2005; BARNEY, 1995).

No contexto da RBV, um dos pilares fundamentais capaz de gerar vantagem competitiva para a firma é seu capital humano (CROOK, 2011; HATCH; DYER, 2004), que abrange toda a experiência, conhecimento, capacidade de julgamento, propensão à tomada de risco e sabedoria de todos os indivíduos associados à firma (BARNEY, 1995). A seleção de novos indivíduos capazes de realizar bem o trabalho é, dessa forma, uma atividade central para o desenvolvimento do capital humano das empresas (GATEWOOD; FEILD; BARRICK, 2010) e como consequência, fonte de vantagem competitiva sustentável.

O processo de recrutamento e seleção (R&S), especificamente, um recurso chave do capital humano das organizações, é um conjunto de atividades que as empresas realizam para atrair candidatos adequados para uma posição específica e decidir quem são os melhores entre eles (SACKETT; LIEVENS, 2008; BARBER, 1998). A literatura da compatibilidade entre pessoas e o ambiente, *Person-Environment FIT*, por exemplo, procura entender como operacionalizar esta decisão e é um tema amplamente pesquisado na disciplina de comportamento organizacional (PARKES; BOCHNER; SCHNEIDER, 2001; KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005).

Embora muito se saiba, ainda há espaço para o entendimento da complexidade entre a compatibilidade entre pessoas e ambientes de trabalho (GREGURAS; DIEFENDORFF, 2009). Como efeito desta complexidade, temos o desenvolvimento teórico dos vieses de seleção que Adkins (1994) resume em dois grandes grupos de efeitos negativos que moderam a seleção: *similar-to-me bias* (valores semelhantes entre entrevistadores e candidatos que influenciam na decisão final) e *similar-to-ideal bias* (existe um padrão de comportamento enraizado no mercado de trabalho, independentemente da empresa e da posição específica, que modera a decisão, especificamente a orientação para resultados e a determinação). Isso demonstra a complexidade do processo, assim como fatores à margem da teoria de compatibilidade entre pessoas e ambientes de trabalho, como por exemplo, o *similar-to-me bias*, que influenciam a tomada de decisão da seleção de pessoas.

No entanto, diferentemente destes vieses de seleção, que têm um olhar negativo sobre esta questão, a direção do trabalho é o entendimento do processo de aprendizado organizacional, com a repetição das atividades que constituem o processo de R&S, levando em consideração os contextos específicos encontrados. O estudo de processos de aprendizado procura entender e criticar o que está em curso dentro das empresas, analisando as mudanças do conhecimento organizacional que acontecem em função da experiência (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2011).

O conhecimento organizacional é caracterizado e estudado como o conjunto de conhecimentos tácitos e explícitos (BINGHAM; EISENHARDT, 2011). Trabalhos empíricos demonstram que as empresas aprendem conhecimento tácito com a experiência em processos e encontram benefícios quando torna este conhecimento explícito (KALE; SINGH, 2007). Segundo Bingham e Eisenhardt (2011), este conhecimento explícito pode ser definido como um portfólio de heurísticas ou regras de bolso, que são conscientemente entendidas e idiossincráticas, ou seja, únicas para cada empresa. Empresas aprendem tipos específicos de heurísticas para capturar oportunidades e essas regras vão ganhando sofisticação cognitiva com o passar do tempo.

Este trabalho propõe, dessa forma, um melhor entendimento deste complexo processo decisório de seleção de pessoas, por meio da investigação dos mecanismos que levam o indivíduo selecionador, responsável pelo processo de Recrutamento e Seleção, a tomar decisões mais assertivas.

A pesquisa foi realizada em uma Consultoria de Recursos Humanos (Consultoria) especializada no processo de Recrutamento e Seleção (R&S). Sua atividade principal é prestar este serviço de R&S para suas empresas clientes. Mais especificamente, foram escolhidos

processos contínuos de R&S, que recrutam e selecionam estagiários, repetidas vezes, a partir de um mesmo perfil.

A proposição é, portanto, um olhar neutro sobre as atividades do processo de R&S ao longo do tempo e os fatores que impactam a tomada de decisão, respondendo ao seguinte problema de pesquisa: **Como se dá o processo de aprendizado, ao longo do tempo, com a experiência na repetição das atividades que constituem o processo de Recrutamento e Seleção?**

1.1 Objetivos da pesquisa

A partir do problema de pesquisa central, desdobram-se os objetivos de pesquisa:

Objetivo Geral. Entender como os selecionadores e o processo aprendem com a experiência na execução das atividades que constituem o processo de Recrutamento e Seleção ao longo do tempo.

Objetivos Específicos:

- a. Entender como o conhecimento é gerado a partir dos contextos ativo do processo, organizacional da empresa e ambiental dos clientes e identificar quais conhecimentos são gerados a partir desses contextos;
- b. Entender como o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito;
- c. Entender como se dá esta articulação ou codificação do conhecimento;
- d. Entender como se dá esta articulação ou codificação do conhecimento para o contexto do processo de recrutamento e seleção;
- e. Propor o conceito de heurísticas como um mecanismo pelo qual o aprendizado acontece.

1.2 Justificativa teórica e prática

No contexto da teoria do Aprendizado Organizacional, conhecimento é um conceito desafiador de definir e medir e, dessa forma, demanda um *framework* teórico capaz de torná-lo mais acessível analiticamente (ARGOTE; MIRON-SPEKTOR, 2011). Neste sentido, o trabalho utiliza um *framework* teórico proposto por Argote e Miron-Spektor (2011), em que o aprendizado é caracterizado como um processo que acontece ao longo do tempo, descrito como

um ciclo contínuo, através do qual a experiência com a execução das atividades é convertida em conhecimento em diferentes contextos específicos.

O trabalho justifica-se, em primeiro lugar, como um estudo empírico inédito, nos limites da literatura pesquisada, de como se dá o aprendizado em processos de R&S por meio de um *framework* teórico relevante da teoria de Aprendizagem Organizacional. É um modelo que pode servir como referência para novas aplicações empíricas em empresas e pesquisas de campo em maior profundidade.

Outro ponto que merece ser destacado, como justificativa teórica, é fortalecer o conceito de heurísticas como aquilo que é aprendido com a experiência em processos estratégicos. O ponto de partida dessa transposição das heurísticas para o campo da estratégia, de forma explícita e utilizando o termo heurística, foi realizado por Bingham e Eisenhardt (2011), com o intuito de abrir a caixa preta do que as empresas aprendem da experiência em processos. Já era sabido empiricamente que empresas melhoram seu desempenho com a experiência de processos (ARGOTE, 1999), porém sem o entendimento pleno dos mecanismos que levavam a isso (BINGHAM; EISENHARDT, 2011). É um desenvolvimento teórico ainda recente dentro da disciplina de estratégia empresarial e oferece um amplo campo teórico-empírico de estudo para o pesquisador (LOCK; HINNEN, 2015).

Por fim, existe uma justificativa prática relevante do trabalho para a estratégia funcional de Recursos Humanos e para processos estratégicos em geral, com o entendimento do que é aprendido com a experiência nas atividades que constituem o processo de Recrutamento e Seleção. As empresas poderão se beneficiar do melhor entendimento dos mecanismos pelos quais o aprendizado acontece, a articulação e codificação de conhecimentos tácitos em explícitos, simplificando as atividades executadas. Neste sentido, podem compreender e atuar em busca da direção de tornar essa articulação mais efetiva e, do ponto de vista das empresas, permitir uma codificação mais rápida e eficiente.

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução, que procura sintetizar seus principais argumentos, situando de forma clara o diálogo pretendido. Isso nos leva ao problema de pesquisa, objetivos gerais e específicos e, por fim, à justificativa teórica e prática. No segundo capítulo, a fundamentação teórica é apresentada e fornece a sustentação para a realização deste trabalho. No terceiro capítulo, a metodologia pretendida é justificada e descrita com base nos objetivos do esforço de pesquisa. No quarto

capítulo são apresentados os resultados da pesquisa. No quinto capítulo, finalmente, discussões relevantes derivadas das questões de pesquisa e considerações finais são apresentadas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Apresenta-se, na sequência, a literatura relevante para fundamentação teórica, dividida em quatro seções. A primeira contextualiza o trabalho na pesquisa de estratégia organizacional, seguindo a tradição da RBV (visão baseada em recursos), sobretudo em relação ao conceito do capital humano como um recurso capaz de gerar vantagem competitiva dentro das organizações. A segunda seção especifica o processo estudado, o Recrutamento e Seleção (R&S) de pessoas e as suas teorias mais relevantes para este trabalho. A terceira seção situa o interesse da pesquisa no aprendizado organizacional e os tipos de conhecimento adquiridos. Finalmente, temos na quarta seção uma teoria que emerge da pesquisa, as heurísticas como aquilo que é aprendido da experiência no processo e seus impactos em processos estratégicos das organizações.

2.1 Capital humano como vantagem competitiva sustentável

A visão baseada em recursos da empresa (RBV) é um desenvolvimento teórico influente para a compreensão de como vantagem competitiva nas empresas é alcançada e como esta vantagem pode ser sustentada ao longo do tempo (BARNEY, 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990; WERNERFELT, 1984).

A teoria procura explicar porque algumas empresas têm resultados superiores frente às suas concorrentes, por um longo período de tempo, por meio de seus recursos internos. Ou seja, procura responder à questão central dos estudos de estratégia organizacional a partir da ideia dos recursos como fonte da vantagem competitiva das organizações com resultados superiores (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984).

Estes recursos incluem todos os recursos financeiros, físicos, humanos, organizacionais e ativos utilizados por uma empresa para desenvolver, fabricar e fornecer produtos ou serviços aos seus clientes (BARNEY, 1995). Ainda segundo Barney (1995), os recursos financeiros incluem empréstimos, capital, lucros retidos, e assim por diante. Os recursos físicos incluem as máquinas, fábricas, empresas e edifícios de uso em suas operações. Os recursos humanos incluem toda a experiência, o conhecimento, julgamento, propensão à tomada de risco e sabedoria dos indivíduos. Recursos organizacionais incluem a história, relacionamentos, confiança e cultura organizacional.

A RBV assume que as empresas podem ser caracterizadas como pacotes destes recursos, distribuídos de forma heterogênea entre as empresas, e que estas diferenças de

recursos persistem ao longo do tempo (WERNERFELT, 1984). Pesquisadores teorizaram que, quando as empresas têm recursos que são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, podem alcançar vantagem competitiva sustentável.

Seguindo a proposição de Barney (1995), que caracteriza capital humano como fonte de vantagem competitiva, Hatch e Dyer (2004) contribuem no sentido de demonstrar empiricamente as proposições do capital humano e o aprendizado decorrente desse recurso como fonte de vantagem competitiva sustentável. Este estudo observou o impacto dos recursos humanos no aprendizado com a prática em uma indústria de semicondutores e demonstra que a gestão do recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento do capital humano dentro da indústria pode aumentar significativamente a performance da firma. Mais especificamente, um dos resultados da pesquisa evidencia que empresas que utilizam o que os autores chamam de “testes de triagem”, ou seja, processos formais de seleção de pessoas com base em competências, no processo de recrutamento e seleção, desfrutam de melhor desempenho, presumivelmente porque são capazes de identificar pessoas com as aptidões, atitudes e habilidades que contribuem para o capital humano específico da empresa, ou seja, servem às necessidades específicas e idiossincráticas da empresa.

Dessa forma, a partir do processo de aprendizado dentro de uma empresa, o capital humano se torna mais específico daquela empresa em especial e potencialmente menos útil para os rivais. Parte deste capital humano específico à empresa, o conhecimento tácito, é particularmente inimitável (LIEBESKIND, 1996; HATCH; DYER, 2004).

Esta ideia é a justificativa central ao trabalho, que busca ajudar no entendimento do processo de aprendizado no recrutamento e seleção de pessoas em empresas, fonte de vantagem competitiva sustentável.

2.2 Processo de Recrutamento e Seleção (R&S)

O trabalho tem como objetivo, dessa forma, estudar um processo estratégico específico dentro de empresas, o Recrutamento e Seleção de pessoas, considerados sempre em conjunto.

O processo de recrutamento é um conjunto de atividades que as organizações realizam para atrair candidatos adequados para uma posição específica. É o processo de atrair candidatos e envolve tarefas por parte da organização que podem ou não envolver interação direta com os candidatos a emprego (BARBER, 1998).

O processo de seleção é um conjunto de atividades que as organizações utilizam para selecionar os melhores candidatos entre os recrutados inicialmente. Consiste em decidir quais os candidatos que devem ser convidados para testes e entrevistas, e, finalmente, receber ofertas de emprego (SACKETT; LIEVENS, 2008).

Com o objetivo de tornar o Recrutamento e Seleção cada vez mais eficiente, foi desenvolvida a teoria da compatibilidade entre pessoas e o ambiente (*Person-Environment FIT*), que busca entender os mecanismos e características que levam à escolha da melhor pessoa para ocupar uma determinada função dentro de uma organização. É um tema amplamente pesquisado dentro da disciplina de comportamento organizacional (PARKES; BOCHNER; SCHNEIDER, 2001; KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005)

A compatibilidade entre pessoas e o ambiente é estudada por meio de duas teorias contíguas: compatibilidade com o trabalho (*PJ: Person-Job FIT*) e compatibilidade com a organização (*PO: Person-Organization FIT*) (LAUVER; KRISTOF-BROWN, 2001).

A compatibilidade com o trabalho ou função é definida como a relação entre as habilidades específicas de uma pessoa (formação acadêmica, experiência profissional, nível de inglês, etc.) e as exigências de um trabalho ou função específicos. (EDWARDS, 1991). A compatibilidade com a organização é "*a compatibilidade entre pessoas e organizações que ocorre quando pelo menos um lado fornece o que o outro precisa e compartilham características fundamentais*" (KRISTOF, 1996, p. 5). Essas características são habilidades comportamentais e valores compartilhados entre pessoas e organizações.

Enquanto o *Person-Job FIT* é relevante para a compatibilidade entre um indivíduo e um trabalho específico, o *Person-Organization FIT* refere-se à forma como um indivíduo se encaixa no conjunto de valores, objetivos e missão de uma organização.

Ambos os enfoques são utilizados em processos de Recrutamento e Seleção nas empresas. A compatibilidade com a organização é caracterizada pela avaliação de competências comportamentais dos candidatos, especialmente por meio de entrevistas, enquanto que a compatibilidade com o trabalho ou função é caracterizada pela aplicação de testes que medem o conhecimento específico para um trabalho, assim como a avaliação de sua experiência passada específica por meio da avaliação do currículo e entrevistas.

No entanto, apesar do desenvolvimento teórico vigoroso, ainda há muito espaço para este entendimento uma vez que a teoria não explica uma boa parte dos resultados desta compatibilidade (GREGURAS; DIEFENDORFF, 2009). Existe a necessidade, dessa forma, de se entender melhor os mecanismos de tomada de decisão que podem tornar os modelos de seleção mais eficientes.

Nesse contexto, com o objetivo de explicar a dificuldade de se elucidar estas compatibilidades na prática, Adkins (1994) mostra que há dois vieses negativos principais nos modelos de seleção e que impactam os resultados. O primeiro, chamado de *similar-to-me* bias indica que valores semelhantes entre os entrevistadores e os candidatos influenciam na decisão final. O segundo, chamado de *similar-to-ideal* bias indica que existe um padrão para o mercado de trabalho, independentemente da empresa, que impacta na decisão, ou seja, há valores, como a orientação para resultados e a determinação que são sempre considerados na seleção.

Esse desenvolvimento da teoria demonstra a complexidade do processo e que há fatores não escritos e não formalizados pelas organizações que influenciam na tomada de decisão. São fatores considerados negativos, tratados como vieses de seleção. É um caminho relevante para a teoria e ajuda a explicar sua complexidade.

O objetivo deste trabalho é semelhante ao esforço de se entender os vieses da compatibilidade, porém com um olhar neutro sobre os mecanismos que levam à tomada de decisão, que não são necessariamente formalizados, que podem moderar positivamente o processo de tomada de decisão. A escolha, dessa forma, foi entender como se dá o processo de aprendizado organizacional e conhecimento com a experiência na execução das atividades que constituem o processo de R&S.

2.3 Aprendizado Organizacional e Conhecimento

O estudo dos processos de aprendizado procura entender e criticar o que está em curso dentro das empresas (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2011) e é o principal objetivo dos estudos da teoria de Aprendizado Organizacional e Conhecimento.

A ideia de que uma organização pode aprender e que conhecimento pode ser armazenado ao longo do tempo foi articulada pela primeira vez por Cyert e March (1963). Os autores propuseram sua teoria geral do aprendizado organizacional como parte de um modelo de tomada de decisão dentro das empresas. Entre os pontos propostos no trabalho, há um elemento chave desse trabalho, a visão de que a empresa aprende a partir de sua experiência.

O aprendizado organizacional pode ser definido como as mudanças do conhecimento organizacional que acontecem em função da experiência (ARGOTE, MIRON-SPEKTOR, 2011). De forma similar e mais detalhada, pode ser definido como um processo pelo qual a empresa desenvolve novos conhecimentos a partir das experiências rotineiras das pessoas na organização e tem o potencial de influenciar comportamentos e melhorar as atividades da empresa (JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011).

Quando as empresas aprendem com a experiência, conhecimentos são criados. Os conhecimentos podem então ser armazenados quando se mantém ao longo do tempo. Trabalhos empíricos demonstram que as empresas aprendem conhecimento tácito com a experiência em processos e encontram benefícios quando torna este conhecimento explícito (KALE; SINGH, 2007).

Conhecimentos tácitos consistem em regras para a busca de soluções, que identificam o problema e os elementos que ajudam na solução (POLANYI, 1966). Inclui a intuição, perspectivas, valores, *know how* que os indivíduos aprendem como resultado de suas experiências. Desenvolvemos padrões e regras simplificadas para lidar com problemas com base em nossa experiência passada. Conhecimento explícito, por outro lado, é tudo aquilo que é articulado, como por exemplo, palavras que falamos, relatórios que escrevemos, atividades executadas, dados compilados (SAINT-ONGE, 1996).

A ideia é que os indivíduos são repositórios de conhecimentos e habilidades relacionadas à execução de atividades. Estes conhecimentos e habilidades são geralmente tácitos, implícitos e as firmas podem aprender muito quando conseguem que estes indivíduos tornem estes conhecimentos explícitos. (KALE; SINGH, 2007).

Segundo Zollo e Winter (2002), este processo de transformar o conhecimento tácito em explícito ocorre de duas formas. A primeira é chamada de articulação do conhecimento, em que os indivíduos e grupos são capazes de perceber o que funciona e o que não funciona na execução de uma tarefa e agem no sentido de ajustar as suas atividades. A segunda é a codificação do conhecimento, em que a articulação é formalizada dentro da organização, por meio do redesenho de processos, novos manuais, etc.

Em termos práticos de pesquisa, aprendizado organizacional e conhecimento são conceitos desafiadores de serem definidos e medidos e, dessa forma, demanda um *framework* teórico capaz de tornar os conceitos mais acessíveis analiticamente (ARGOTE; MIRON-SPEKTOR, 2011). Neste sentido, a estrutura proposta por Argote e Miron-Spektor (2011), dado que o aprendizado organizacional é um processo que acontece ao longo do tempo, descreve um ciclo contínuo através pelo qual a experiência é convertida em conhecimento. Este aprendizado ocorre diferentes contextos que impactam na execução do processo.

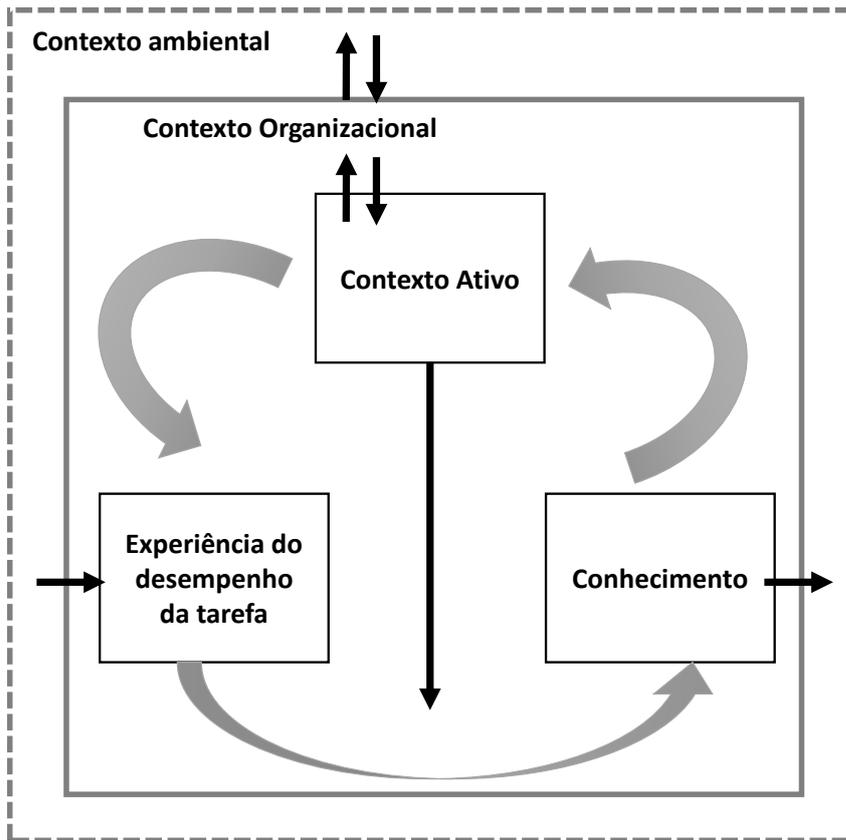


Figura 1- Framework Teórico

Fonte: ARGOTE; MIRON-SPEKTOR, 2011, p.1125

O primeiro item do *framework* teórico, ilustrado na Figura 1, a experiência do desempenho da tarefa, é a repetição das atividades que compõe o processo e pode ser medida em termos de número de atividades ou ciclos realizados. O contexto ambiental é definido como a composição de elementos fora das fronteiras da empresa que impactam nesta experiência. O contexto organizacional inclui características internas da empresa. Por fim, o contexto ativo inclui elementos básicos da empresa, os indivíduos e ferramentas de trabalho que interagem com as atividades do processo.

A partir desta relação entre a experiência dos processos realizados repetidas vezes, dentro de um contexto organizacional, ambiental e ativo, o conhecimento é gerado. Este conhecimento pode ser armazenado pelos processos (DARR, 1995), ferramentas e também pelos indivíduos (WALSH; UNGSON, 1991). O *framework* teórico organiza, de forma sistemática, os aspectos relevantes que devem ser considerados e serve como estrutura base para a investigação empírica em processos de aprendizado.

2.4 Heurísticas

A Aprendizado Organizacional e Conhecimento, por meio do *framework* teórico, ajuda a teorizar e operacionalizar a pesquisa, tendo como resultado a identificação dos conhecimentos gerados com a experiência. A literatura das heurísticas das regras simples ou regras de bolso, como aquilo que é aprendido da experiência de processos (BINGHAM; EISENHARDT, 2011), fornece o arcabouço teórico que ajuda a explicar, complementarmente, aquilo que é aprendido com a experiência.

Heurística, de forma geral, pode ser definida como um procedimento simples que ajuda a encontrar respostas adequadas, ainda que geralmente imperfeitas, para perguntas difíceis (KAHNEMAN, 2012). Na literatura mais relevante no contexto deste trabalho, esse conceito vem sendo desenvolvido desde a publicação de “*Theories of decision-making in economics and behavioral science*” (SIMON, 1959).

Há, dessa forma, três abordagens principais que foram e estão sendo desenvolvidas: *fast-and-frugal heuristics* (GIGERENZER; TODD, 1999; GIGERENZER, 2004; GIGERENZER; BRIGHTON, 2009; GOLDSTEIN; GIGERENZER, 2002; GOLDSTEIN; GIGERENZER, 2009); *biased heuristics* (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979; KAHNEMAN, 2011); e *simple rules heuristics* (BINGHAM; EISENHARDT, 2008; BINGHAM; EISENHARDT, 2011).

As três abordagens argumentam que as heurísticas são atalhos cognitivos que permitem aos indivíduos simplificar o processamento cognitivo e decidir de forma mais simples e rápida. No entanto, elas possuem visões distintas sobre os resultados. Para a *fast-and-frugal heuristics* e *simple rules heuristics*, as heurísticas levam a resultados positivos, enquanto para a *biased heuristics*, levam a resultados negativos (BINGHAM; EISENHARDT, 2014).

Além disso, são estudadas em contextos diferentes. A teoria *fast-and-frugal heuristics* e *biased heuristics* tem como base a psicologia cognitiva e o processo de tomada de decisão, enquanto que a *simple rules heuristics* tem como base a formulação estratégica das organizações.

Este trabalho busca uma visão positiva das heurísticas dentro do contexto do aprendizado organizacional e, dessa forma, o estudo das heurísticas das regras simples é o caminho teórico natural. É um desenvolvimento recente e fez a ponte entre a teoria de heurísticas em economia e estratégia empresarial.

Começou com um interesse em inovação em produto, em como os executivos executam processos de desenvolvimento de novos produtos com sucesso (BROWN;

EISENHARDT, 1998). Os executivos que responderam de forma consistente às mudanças do mercado, com produtos de alto desempenho, utilizaram de "semiestructuras", ou seja, um modelo restrito de regras, papéis e prazos. A visão central é que essas semiestructuras ou regras simples, permitiram o sucesso desses executivos e desses processos de inovação. Deste desenvolvimento teórico, surgiu o conceito das regras simples, que originaram mais recentemente o conceito mais completo de Heurísticas das regras simples.

Para Bingham e Eisenhardt (2011), as heurísticas das regras simples constituem a estratégia racional e explícita em mercados de alta velocidade, onde as oportunidades são numerosas, rápidas e incertas. São regras conscientemente entendidas e não automáticas. Dessa forma, regras idiossincráticas, únicas para cada empresa.

Ainda segundo Bingham e Eisenhardt (2011), já é sabido, empiricamente, que empresas melhoram seu desempenho com a experiência de processos, porém sem o entendimento pleno dos mecanismos que levam a isso. Esta falta de entendimento é caracterizada com uma caixa preta do que é aprendido com a experiência em processos. Dessa forma, a resposta dos autores para essa questão e para abrir esta caixa preta, é que indivíduos e empresas aprendem com a experiência em processos um repertório de heurísticas das regras simples. São regras conscientemente entendidas e idiossincráticas, ou seja, são únicas para cada empresa. Empresas aprendem tipos específicos de heurísticas para capturar oportunidades e essas regras vão ganhando sofisticação cognitiva com o passar do tempo. O resultado é um portfólio de heurísticas restrito, porém cada vez mais efetivo (BINGHAM; EISENHARDT, 2011). Dessa forma, oferece substância para ajudar no entendimento daquilo que é aprendido na experiência em processos de R&S.

2.5 Tomada de Decisão

A simplicidade é o último grau de sofisticação. O desafio é entender como os processos básicos de informação e sua organização são transformados em esquemas simples de busca heurística que fazem o intrincado pensando humano possível (SIMON; NEWELL, 1971).

O conceito de heurísticas em processos de tomada de decisão foi construído pela teoria econômica e teve impacto em diversas áreas. Seu desenvolvimento teórico teve início ainda na década de 50, quando se começou a desafiar o paradigma existente à época da racionalidade humana, um dos pilares da teoria microeconômica, em que os indivíduos teriam à sua disposição informações completas para tomar decisões que maximizassem seus ganhos. Simon (1956) observou que, quando comparadas, as teorias de aprendizagem pareciam explicar

o comportamento observado melhor do que as teorias do comportamento racional. Organismos, ainda segundo Simon (1956), em ambientes e situações onde há aprendizado e necessidade de se tomar decisões, se adaptam para “satisfazerem” suas necessidades e, em geral, não “otimizá-las”.

O desenvolvimento desta nova teoria demonstrou que, em muitos casos, as informações eram insuficientes e imperfeitas e que o tempo escasso para a resposta era outro fator para que as pessoas, na prática, utilizassem um mecanismo para tomada de decisão mais simples e possível dentro da situação específica, satisfazendo suas necessidades (GIGERENZER; TODD, 1999).

Esse é um conceito que pode ser utilizado para abordar dados de difícil leitura dentro do ambiente de negócios, especialmente nos processos de tomada de decisão estratégicos das empresas. Uma inferência sobre essas questões é o fato de que as pessoas, dentro do contexto organizacional, já aprenderam com a experiência dos processos e sabem o que funciona e o que não funciona, especialmente. Ou seja, novas regras ou regras formais podem não ser tão efetivas como as regras que são construídas com o passar do tempo e que funcionam com resultados positivos.

Deste modo, processos estratégicos em geral podem se beneficiar do entendimento da forma como acontece o processo de aprendizado, a partir da sofisticação de regras simples que alteram as atividades destes processos e do próprio indivíduo responsável, o que possibilita melhores tomadas de decisão no final do processo.

3 METODOLOGIA

3.1 Especificação do Problema de Pesquisa

A pesquisa é originada do problema de pesquisa apresentado no início do trabalho:
Como se dá o processo de aprendizado, ao longo do tempo, com a experiência na repetição das atividades que constituem o processo de Recrutamento e Seleção?

3.1.1 *Questões de Pesquisa*

A partir do problema, são derivadas as perguntas de pesquisa:

- Como e quais conhecimentos são gerados a partir dos contextos ativo, organizacional e ambiental e o que é aprendido?
- Como o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito dentro do contexto da pesquisa?
- Como se dá essa articulação ou codificação do conhecimento?
- Como se dá essa articulação ou codificação do conhecimento para o contexto do processo de recrutamento e seleção?
- Como as heurísticas podem ajudar na explicação do processo de aprendizado?

3.1.2 *Categorias de análise*

Dado o caráter qualitativo da pesquisa, torna-se necessário especificar de forma concreta os conceitos-chaves utilizados, por meio de definições constitutivas da teoria escolhida e operacional. Com isso, há a garantia que existe clareza do que se pretende entender e analisar. O próximo item desse trabalho se dedica, dessa forma, a definir as categorias de análise.

a) Processo de Recrutamento & Seleção;

Definição Constitutiva. O objeto de estudo desta pesquisa é o processo de Recrutamento e Seleção (R&S), considerados sempre em conjunto. Recrutamento é um conjunto de atividades que as organizações realizam para atrair candidatos adequados para uma posição específica. O processo de seleção é um conjunto de atividades que as organizações

utilizam para selecionar os melhores candidatos entre os recrutados inicialmente. (SACKETT; LIEVENS, 2008)

Definição Operacional. Refere-se especificamente ao Processo Contínuo de R&S realizado pela Consultoria de Recursos Humanos. Entre os diversos modelos de serviços prestados pela Consultoria, existe este tipo especialmente significativo para esta pesquisa. São processos que recrutam e selecionam diversas pessoas, repetidas vezes, a partir de um mesmo perfil. Ou seja, existe um perfil único que é definido e várias posições a serem preenchidas ao longo do tempo. Utilizou-se dois instrumentos de coleta de dados para entendimento e descrição dos processos de recrutamento e seleção. Em primeiro lugar, foram analisadas as propostas comerciais da Consultoria para os seus clientes, em que as atividades do processo são descritas. Complementou-se o entendimento com entrevistas com os responsáveis pelas atividades, os selecionadores, que possibilitaram um maior detalhamento destas atividades, que se encontram de forma resumida na proposta comercial.

b) **Aprendizado Organizacional;**

Definição Constitutiva. Processo pelo qual a empresa desenvolve novos conhecimentos a partir da experiência nas atividades das pessoas na organização e tem o potencial de influenciar comportamentos e melhorar estas atividades da empresa (JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011).

Definição Operacional. Para se trabalhar com aprendizado organizacional, faz-se necessário utilizar um framework teórico. É um ciclo contínuo através pelo qual a experiência é convertida em conhecimento. Este aprendizado ocorre em diferentes contextos que impactam na execução do processo (ARGOTE; MIRON-SPEKTOR, 2011).

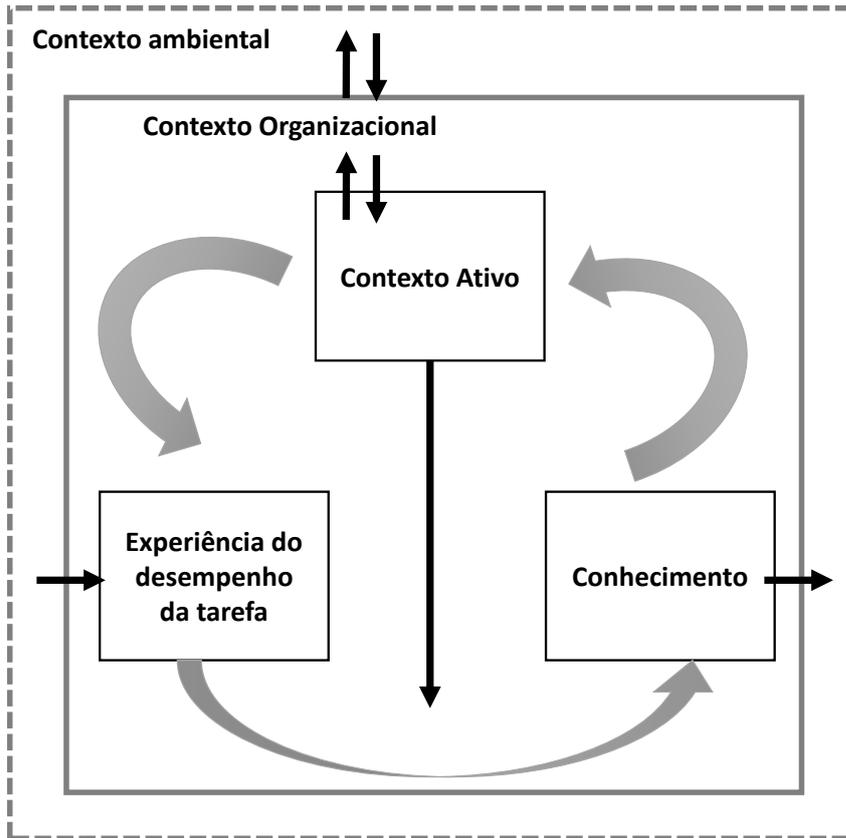


Figura 1- Framework Teórico

Fonte: ARGOTE; MIRON-SPEKTOR, 2011, p.1125

O *framework* teórico, dessa forma, foi utilizado para operacionalizar a pesquisa, especificamente como uma estrutura básica para a coleta de dados por meio de entrevistas.

O primeiro item do *framework* teórico, a experiência do desempenho da tarefa é a repetição das atividades que compõe o processo e pode ser medida em termos de número de atividades ou ciclos realizados. Dessa forma, podemos caracterizar, dentro da proposta do trabalho, como a realização de repetidos processos de R&S para cada um dos casos estudados.

O contexto ambiental é definido como a composição de elementos fora das fronteiras da empresa que impactam na experiência. Para este trabalho, temos como contexto ambiental, as características dos clientes que compram o serviço da Consultoria.

O contexto organizacional latente inclui características internas da empresa. Nesse sentido, a Consultoria será analisada para o entendimento de seu impacto no processo de aprendizado.

Por fim, o contexto ativo inclui elementos básicos da empresa, os indivíduos e ferramentas de trabalho que interagem com as atividades do processo. Será analisado como o trabalho de R&S é realizado pela Consultoria, especialmente com um olhar para o indivíduo

selecionador, suas atividades e tarefas básicas, além do relacionamento com os candidatos às vagas.

Os dados foram levantados, por meio de entrevistas com os selecionadores, estruturadas de acordo com os itens *framework*.

Dentro do chamado contexto ativo, a partir da descrição do processo, buscou-se o entendimento do aprendizado e lições aprendidas com a repetição das entrevistas comportamentais e a relação com os candidatos. Dentro do contexto ambiental, questionou-se sobre as características do cliente da Consultoria. Dentro do contexto organizacional, deu-se a investigação sobre os aspectos internos da Consultoria. As perguntas específicas realizadas encontram-se na seção seguinte, *design* e delineamento da pesquisa.

Estes dados surgiram, fundamentalmente, nas retrospectivas realizadas pelos selecionadores durante as entrevistas. Após a descrição do processo atual, por exemplo, o entendimento da história que levou o processo ao estágio atual. Dessa forma, tem-se como essencial a busca pela retrospectiva histórica dos acontecimentos e mudanças ao longo do tempo.

O *framework* teórico organizou, portanto, de forma sistemática, os aspectos relevantes que foram considerados e direcionou as entrevistas. Serviu como a estrutura base para a investigação empírica do processo de aprendizado em processos de R&S.

O Conhecimento, também parte do framework, foi operacionalizado como o conjunto de conhecimentos tácitos e explícitos e está definido na seção seguinte.

c) Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito;

Definição Constitutiva. Conhecimento tácito consiste em regras para a busca de soluções, que identificam o problema e os elementos que ajudam na solução (POLANYI, 1966). Inclui a intuição, perspectivas, valores, *know how* que os indivíduos aprendem como resultado de suas experiências (SAINT-ONGE, 1996). Conhecimento explícito, por outro lado, é tudo aquilo que é articulado, como por exemplo, palavras que falamos, relatórios que escrevemos, atividades executadas, dados compilados (SAINT-ONGE, 1996).

Definição Operacional. Conhecimento tácito será operacionalizado como aquilo que é aprendido com a experiência dos selecionadores, nos processos de recrutamento e seleção. É tudo aquilo que os selecionadores dizem que aprenderam. Conhecimento explícito será operacionalizado como o conhecimento tácito que é articulado ou codificado pelos

selecionadores dentro de suas atividades (ZOLLO; WINTER, 2002). É tudo aquilo que os selecionadores fazem na prática com o que é aprendido.

Os conhecimentos descritos tanto como tácitos e explícitos são resultado da análise dos dados coletados em campo por meio de entrevistas com os selecionadores. Ou seja, foram identificados os pontos centrais que levaram a adaptações nas atividades do processo. Para operacionalizar a articulação e codificação, no entanto, foi necessário realizar a análise de diversos documentos do processo. Por exemplo, quando foi identificado que existe um número restrito de comportamentos que são avaliados nas entrevistas em relação ao modelo formal, buscou-se verificar os documentos referentes a esta atividade de entrevista: modelo formal de competências comportamentais, questionário de pesquisa, parecer dos candidatos, entre outros, para que fosse possível entender, na prática, como se dava a articulação e codificação.

d) Heurísticas / Regras de Bolso.

Definição Constitutiva. Método ou processo criado por indivíduos com o objetivo de encontrar soluções simples para problemas complexos. É um procedimento simplificador (embora não simplista) que, em face de questões difíceis, envolve a substituição destas por outras de resolução mais fácil a fim de encontrar respostas viáveis, ainda que imperfeitas (KAHNEMAN, 2012).

Definição Operacional. Dado o conjunto de conhecimentos tácitos aprendidos, há a articulação e codificação desses conhecimentos os tornando explícitos. Com base no conjunto desses conhecimentos, identifica-se um portfólio de heurísticas ou regras de bolso que são utilizadas pelos selecionadores, chamadas de heurísticas, que são comuns e replicados entre os casos estudados. As heurísticas descritas no trabalho foram resultado da análise dos conhecimentos tácitos e explícitos e das articulações e codificações resultantes.

3.2 Design e delineamento da pesquisa

“Social science method is an encouragingly multi-headed beast” (LAW, 2004. p.4). Há uma grande variedade de métodos utilizados na prática das ciências sociais, o que significa que uma mesma questão ou fenômeno pode e deve ser estudado sob diferentes perspectivas, por meio de diferentes formas de se pesquisar, diferentes abordagens e incontáveis estratégias

de investigação. Diferentes interesses de pesquisa levam, geralmente, à adoção de diferentes métodos.

O *framework* teórico proposto e já detalhado define aprendizado organizacional como um processo que acontece ao longo do tempo, onde o contexto é parte integrante do entendimento do conhecimento que é gerado (ARGOTE; MIRON-SPEKTOR, 2011). A pergunta central da pesquisa reflete o caminho teórico ao procurar entender como a tomada de decisão do processo seletivo se dá com o tempo, a partir do conhecimento adquirido da experiência, dentro dos contextos específicos estudados. Nesse sentido, entender o “como” (aprendizado no tempo) demanda uma abordagem processual, utilizada quando a questão de pesquisa lida com como as coisas mudam e desenvolvem com o tempo (VAN DE VEN, 2007).

Compreender processos é importante e valioso para o avanço do conhecimento de gestão e seu estudo se concentra em como e porque as coisas surgem, desenvolvem, crescem ou terminam ao longo do tempo (LANGLEY, 2013). A centralidade do tempo é, dessa forma, a questão central desta visão processual, dada a importância crítica e inevitabilidade do tempo. Ao reconhecer a centralidade do tempo, conceituações sobre os processos oferecem uma contribuição essencial para a gestão de conhecimento que não está disponível na maioria das generalizações com base estatística (LANGLEY, 2013), especialmente quando o interesse são processos complexos e dependentes do contexto específico como a seleção de pessoas.

Além disso, o contexto não é algo que seja constante e à parte das mudanças que estão sendo analisadas, mas sim algo continuamente reconstituído por processos de interação ao longo do tempo (MEYER, GABA, E COLWELL, 2005).

Dessa forma, será utilizada uma visão processual da aprendizagem a partir da experiência, com a utilização do *framework* teórico de Argote e Miron-Spektor (2011), que implica no entendimento dos contextos em que o conhecimento é gerado.

Estudos que adotam uma visão mais positivista e procuram medir e chegar a uma descrição acurada do aprendizado e seus resultados são realizados, em geral, com uma perspectiva macro e com a visão da organização. Quando a unidade de análise é individual, caso do trabalho aqui proposto, os dados devem ser coletados de forma qualitativa por meio de observação dos participantes e entrevistas abertas (EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000; RICHTER, 1998).

É um universo complexo, do aprendizado e conhecimento, onde o contexto, o tempo, os indivíduos, o local, entre outras incontáveis variáveis impactam os resultados. Dessa forma, dado o objetivo de se encontrar resultados consistentes e replicáveis, dada a complexidade dos mecanismos pelos quais os resultados são gerados e dada a necessidade do

entendimento do contexto, a alternativa de método é o Estudo de Casos, uma estratégia de investigação que busca a compreensão de dinâmicas presentes em situações específicas e tipicamente combina dados de arquivos, documentos, entrevistas e observações (EISENHARDT, 1989). É uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2003).

A questão do aprendizado organizacional é um caso típico onde seu resultado deve entendido dentro de um contexto específico da vida real. Diferentes pessoas e empresas aprendem de forma diferente de acordo com situações específicas e individuais.

Dessa forma, dado o referencial teórico, o problema e questões de pesquisa e esclarecidas as categorias de análise, chega-se à descrição do design e delineamento da pesquisa.

3.3 Seleção dos casos

Para o estudo de processos, não existe um modelo ideal de seleção de casos (VAN DE VEN, 2007). No entanto, o modelo utilizado por Yin (2003) é didático e ajuda a nortear o modelo mais adequado para a questão de pesquisa proposta.

Em relação à quantidade de casos, foram estudados casos múltiplos, que permitem a chamada lógica de replicação, com cada caso, confirmando as inferências tiradas dos outros casos (YIN, 2003). A unidade de análise baseou-se na natureza do interesse de pesquisa, de investigar como se dá o aprendizado em processo de R&S e, dessa forma, há esta única unidade de análise, que permitiu maior profundidade no entendimento do fenômeno por meio das informações obtidas.

A seleção dos casos foi realizada entre os processos executados pela Consultoria, uma empresa especializada em recrutamento e seleção. É a líder no setor em que atua e tem mais de 25 anos de história. Todos os anos, em média, ajuda a selecionar mais de 3.000 pessoas para seus clientes, o que demonstra sua expertise no processo.

Os casos foram escolhidos, em primeiro lugar, com base no tipo específico de processo de interesse da pesquisa. Foram escolhidos casos onde existem processos contínuos de R&S, que recrutam e selecionam pessoas, repetidas vezes, a partir de um mesmo perfil. Para todos os casos, foram escolhidos processos que selecionam estagiários, o que faz com que os casos sejam comparáveis entre si.

Além disso, procurou-se entre estes processos, aqueles em que o ciclo das atividades era repetido diversas vezes todos os meses, um indicativo de que o aprendizado estaria presente, uma vez que ele ocorre a partir da experiência.

Por fim, buscou-se uma variedade de tipos de clientes para quem a Consultoria presta o serviço, em relação ao mercado em que atuam e ao tipo de produto ou serviço que oferecem.

Assim, três casos foram selecionados. O primeiro, em uma empresa de serviços jurídicos (SJ), uma das maiores e mais tradicionais empresas do Brasil no segmento que atua. Como uma empresa de serviços, seu principal ativo são pessoas, o que faz com que seu processo de R&S seja essencial para o negócio. Conta com mais de 100 estagiários em seus quadros e valoriza o papel destes profissionais, dedicando tempo para selecionar, treinar e formar os futuros sócios da SJ, como por exemplo, uma escola de formação interna para desenvolver os estagiários. O ciclo de atividades é repetido, em média, dez vezes todos os meses do ano.

O segundo caso é uma Instituição Financeira (IF), também entre as maiores do Brasil, estando presente em todo o território nacional. Dado o seu porte e quantidade de funcionários e estagiários, trabalha com inúmeras consultorias de R&S, entre elas a Consultoria. Possui um departamento de Recursos Humanos bastante estruturado, com modelos próprios, inclusive um sistema de gestão de candidatos. O caso estuda, especificamente, o processo da Consultoria com a IF, em que são contratados estagiários para a área de investimentos, fundamentais para o dia a dia do negócio. O ciclo de atividades é repetido quatro vezes por mês, em média.

O terceiro caso, finalmente, é uma empresa multinacional de bens de consumo (BC), entre as maiores e mais tradicionais do Brasil. Possui um grande portfólio de marcas e produtos, o que implica em diferentes características e perfis de contratação de pessoas, dado que possui empresas muito distintas. Isto ratifica o interesse no caso, diferente dos demais e relevante no sentido da diversidade. Assim como a IF, o ciclo de atividades é repetido, em média, quatro vezes todos os meses do ano.

3.4 Coleta de dados e fontes

A estrutura para Coleta de Dados e Fontes está resumida no Quadro 1 e foi direcionada pelos itens propostos pelo *framework* teórico. Para cada item do *framework*, o ambiente de pesquisa, o que investigar, as fontes de dados e forma da coleta foram definidas. O modelo foi replicado para todos os casos estudados.

<i>Framework Teórico</i>	Ambiente de Pesquisa	O que investigar?	Fontes e Coleta de Dados
<i>Experiência do desempenho da tarefa</i>	Execuções repetidas do Processo de R&S pelo Seleccionador	Atividades realizadas nos processos de R&S contínuos (realizadas repetidas vezes).	Análise de documentos (desenho dos processos), observação das atividades dos processos seletivos, entrevistas com Seleccionadores e Gestores da Consultoria.
<i>Contexto Ambiental</i>	Clientes da Consultoria (Empresa de Serviços Jurídicos, Instituição Financeira e Empresa de Bens de Consumo)	Processo de aprendizado em relação às características específicas dos clientes da consultoria, ou seja, aquilo que os clientes enxergam como valor.	Análise de Documentos (propostas comerciais, feedbacks formais dos clientes), entrevistas com Seleccionadores e Gestores da Consultoria.
<i>Contexto Organizacional</i>	Consultoria	Processo de aprendizado em relação às características internas da Consultoria, ou seja, aquilo que a Consultoria enxerga como valor.	Análise de Documentos (valores e competências-chave), Entrevista aberta com gestor responsável pela Consultoria e observação.
<i>Contexto Ativo</i>	Seleccionador e Candidatos no processo de R&S	Processo de aprendizado em relação às atividades do processo em si e aos candidatos que são atores ativos no processo.	Entrevistas com Seleccionadores e Gestores da Consultoria.
<i>Conhecimento</i>	Conhecimento tácito e explícito	Conhecimentos gerados a partir da experiência na execução das atividades.	Análise dos resultados da pesquisa.

Quadro 1: Planejamento da Pesquisa

Fonte: elaboração própria

3.4.1 Centralidade do tempo e estrutura das entrevistas

Questões de pesquisa de “como” as coisas mudam e se desenvolvem requerem dados longitudinais que podem ser obtidos por meio de informações históricas ou por meio de estudos “*real-time*” do processo (VAN DE VEN, 2007). A questão da temporalidade foi tratada com a coleta de dados históricos, estudo de documentos e entrevistas e diferentes períodos de tempo.

Em uma primeira etapa, foram investigados os aspectos gerais dos casos, da relação entre a Consultoria e os clientes e, principalmente a descrição dos processos de Recrutamento e Seleção.

A segunda etapa, mais importante para o objetivo do trabalho, foi investigar o processo de aprendizado. Buscou-se o entendimento do que é aprendido com a experiência do processo em dois momentos de entrevista, na observação e análise de documentos para triangulação das informações. Essa etapa foi dividida na investigação de alguns pontos, sob a ótica do *framework* teórico em relação às atividades do processo.

Em primeiro lugar, dentro do chamado contexto ativo, buscou-se o entendimento do aprendizado e lições aprendidas com a repetição das entrevistas comportamentais e a relação com os candidatos. Quais comportamentos são utilizados na prática? Como está hoje o modelo de entrevistas? Isso foi alterado com o tempo? O que não é utilizado? Quais comportamentos são essenciais e não podem faltar? Como isso impacta nas atividades práticas do processo? Como era no início em comparação a hoje? O que ainda pode ser melhorado? Quem são os candidatos? Quais as suas características? Como eles se comportam nas entrevistas e demais pontos de contato do processo? Como isso impacta nos resultados?

Em segundo lugar, dentro do contexto ambiental, questionou-se sobre o cliente da Consultoria. Como são? Conte-me suas características? Como isso impacta no seu dia a dia e nas atividades do processo? Situações onde você entende que isso impactou no trabalho? O que você acha que poderia ser feito diferente na relação com o cliente?

Por fim, dentro do contexto organizacional, deu-se a investigação sobre os aspectos internos da Consultoria. Internamente, na Consultoria, qual é sua maior preocupação? Como você é avaliada internamente? Como isso impacta em seu trabalho nesse processo? O que você acha que desempenha melhor e pior? O que poderia fazer de diferente?

Tem-se, portanto, a metodologia aplicada na pesquisa, que buscou realizar um estudo de casos múltiplos a partir de uma estrutura da investigação de campo e entrevistas que atendessem às necessidades e objetivos da pesquisa.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

4.1 Introdução: Consultoria e detalhamento dos Processos de R&S

A Consultoria, especializada em processos de Recursos Humanos, é uma das maiores do Brasil no setor em que atua e tem um portfólio de serviços prestados extenso, desde Recrutamento e Seleção de pessoas até Treinamento e Desenvolvimento para diversos públicos alvo de seus clientes. Além disso, possui uma carteira de clientes de diferentes setores, porém geralmente de grande porte e com uma área de Recursos Humanos com processos bem estruturados.

Entre os diversos modelos de serviços prestados pela Consultoria, o interesse da pesquisa está no chamado de Processo Contínuo de R&S. São processos que recrutam e selecionam diversas pessoas, repetidas vezes, a partir de um mesmo perfil. Ou seja, existe um perfil único que é definido e várias posições a serem preenchidas ao longo do tempo. Dessa forma, é possível estudar a repetição de um mesmo processo diversas vezes em um curto período de tempo. Um dos casos estudados, por exemplo, realiza em média, dez processos de R&S todos os meses.

Processos Contínuos de R&S são muito comuns na seleção de estagiários, por diversos motivos. A quantidade de vagas de estágio dentro das empresas é alta, o que implica na necessidade de se ter um processo estruturado que atenda essa demanda. O perfil, ou seja, aquilo que é esperado do candidato é mais simples, uma vez que a experiência dos candidatos, por exemplo, não é um fator determinante. Por fim, a rotatividade é alta, ou seja, existe um prazo fixo que se pode estagiar e nem todos eles são efetivados. Assim, os casos escolhidos são Processos Contínuos de R&S para Estagiários.

Como empresa especialista, a Consultoria possui um modelo formal de R&S, que consiste em um processo básico composto por três grandes etapas, que podem ser adaptadas conforme as necessidades dos clientes.

A primeira etapa, chamada de *Recrutamento e Pré-Seleção*, tem como objetivo recrutar candidatos de acordo com o perfil levantado e fazer uma primeira triagem dos melhores candidatos em relação a este perfil. Nesta fase, há algumas atividades que são realizadas.

Em primeiro lugar, existe o Levantamento de Perfil, que é uma atividade realizada em conjunto com o cliente para definição dos principais pré-requisitos técnicos (curso, universidade, idiomas, conhecimentos técnicos, etc.) e comportamentais (modelo de

competências) necessários. No caso de Processos Contínuos, essa atividade é realizada apenas uma vez no início do trabalho. Caso o cliente queira alterar algo ao longo do processo, adaptações podem ser realizadas.

A partir do Levantamento de Perfil, e com base em seus direcionamentos, há a segunda atividade crucial de se buscar candidatos para a vaga, chamada de Recrutamento, onde atividades de divulgação e atração de candidatos são realizadas, como eventos em universidades, divulgação em mídias sociais e envio de convites por e-mail para a base de dados própria da Consultoria. A partir desse Recrutamento, os candidatos se inscrevem na vaga por meio do sistema próprio da Consultoria de Gestão de Candidatos. Para processos contínuos, essas atividades podem ser realizadas constantemente, para garantir que haja sempre uma base de candidatos disponível para a seleção.

Dados os candidatos inscritos para as vagas, a atividade seguinte é a primeira triagem do processo, ou seja, a primeira etapa de eliminação. Para isso é levado em consideração, fundamentalmente, o perfil técnicos dos candidatos, que é a informação disponível neste momento. Esta atividade considera a quantidade de vagas disponíveis em relação a quantidade de candidatos, dentro do perfil, inscritos. Quanto maior a quantidade de candidatos, mais rigorosa é a triagem. Em processos contínuos, estas triagens podem ser realizadas regularmente de acordo com a quantidade de inscritos.

A segunda etapa, a *Avaliação Consultoria e Parecer*, leva em consideração apenas os candidatos aprovados na primeira triagem de candidatos, que já possuem os pré-requisitos técnicos básicos para a posição. O principal objetivo da etapa é avaliar os comportamentos apresentados pelos candidatos em relação ao Modelo de Competências Comportamentais de cada uma das empresas. Competências comportamentais são comportamentos individuais observáveis, mensuráveis e críticos para o sucesso individual das pessoas no trabalho (Boyatzis, 2008).

É, dessa forma, a segunda triagem do processo e, para esta avaliação de comportamentos observáveis, são realizadas entrevistas por competência, onde as perguntas são direcionadas para que os candidatos possam contar experiências passadas (profissionais ou pessoais) em que o comportamento pode ser avaliado, como por exemplo: “*Conte-nos, por favor, uma situação em que você precisou convencer os demais de suas ideias*”.

As entrevistas por competências comportamentais podem ser realizadas individualmente ou em grupo, presencialmente ou virtualmente.

Quem realiza a avaliação são os selecionadores, responsáveis pelas entrevistas. Com base na avaliação das entrevistas, são selecionados os três candidatos finalistas mais

compatíveis com o perfil. Para cada um destes finalistas, são elaborados pareceres escritos enviados para o cliente, onde constam organizadas todas as informações dos candidatos que são relevantes para a etapa seguinte.

A terceira etapa, *Avaliação e Escolha do Cliente*, é a avaliação final do cliente em relação aos três candidatos enviados. Para cada cliente da Consultoria esta etapa é diferente, mas geralmente o gestor responsável pela vaga entrevista os candidatos e escolhe o que mais entende que vai atender às suas necessidades entre os finalistas. O processo chega ao fim com a contratação de um dos finalistas e um *feedback* do cliente para a Consultoria sobre a qualidade dos candidatos e pareceres enviados.

As etapas e atividades descritas, para Processos Contínuo de R&S, são repetidas diversas vezes pelo mesmo selecionador, e são levados em consideração os mesmos pré-requisitos técnicos e comportamentais, sendo ideal para a pesquisa proposta. Os casos estudados apresentam estruturas semelhantes em relação às atividades do processo e, por isso, estas etapas se repetem.

4.2 Introdução aos Casos

Foram escolhidos casos onde existem processos contínuos de R&S, que recrutam e selecionam estagiários, repetidas vezes, a partir de um mesmo perfil. Buscou-se uma variedade de tipos de clientes para quem a Consultoria presta o serviço, aumentando a variedade de observações.

O primeiro caso é o trabalho da Consultoria para uma empresa de serviços jurídicos (SJ), uma das maiores e mais tradicionais empresas do Brasil no segmento que atua. Como uma empresa de serviços, seu principal ativo são pessoas, o que faz com que seu processo de R&S seja entendido pelos seus sócios como essencial para o negócio.

O segundo caso é uma Instituição Financeira (IF), também entre as maiores do Brasil, estando presente em todo o território nacional. Dado o seu porte e quantidade de funcionários e estagiários, trabalha com inúmeras consultorias de R&S, entre elas a Consultoria.

O terceiro caso, por fim, é uma empresa multinacional de bens de consumo (BC), entre as maiores e mais tradicionais do Brasil. Possui um grande portfólio de marcas e produtos, o que implica em diferentes características e perfis de contratação de pessoas.

O processo, para os três casos, é dividido em três grandes etapas que foram estudadas neste trabalho. A primeira etapa, chamada de Recrutamento e Pré-Seleção, tem como objetivo recrutar candidatos de acordo com o perfil levantado e fazer uma primeira triagem dos

melhores candidatos em relação a este perfil. A segunda etapa leva em consideração apenas os candidatos aprovados na primeira triagem de candidatos, que já possuem os pré-requisitos técnicos básicos para a posição. O principal objetivo da etapa é avaliar os comportamentos apresentados pelos candidatos em relação ao Modelo de Competências Comportamentais da empresa contratante. A terceira etapa é a avaliação final do cliente em relação aos três candidatos enviados.

4.3 Estrutura de análise dos casos

Como estrutura central para a análise dos casos escolhidos, temos um diagrama (Figura 2) que representa visualmente o processo básico de R&S e a dinâmica do conhecimento gerado no processo de aprendizado, utilizando os itens propostos pelo *framework* teórico de aprendizado. Diagramas são vastamente utilizados em análise processual para representação dos processos e de suas dinâmicas interativas (LANGLEY, 2013).

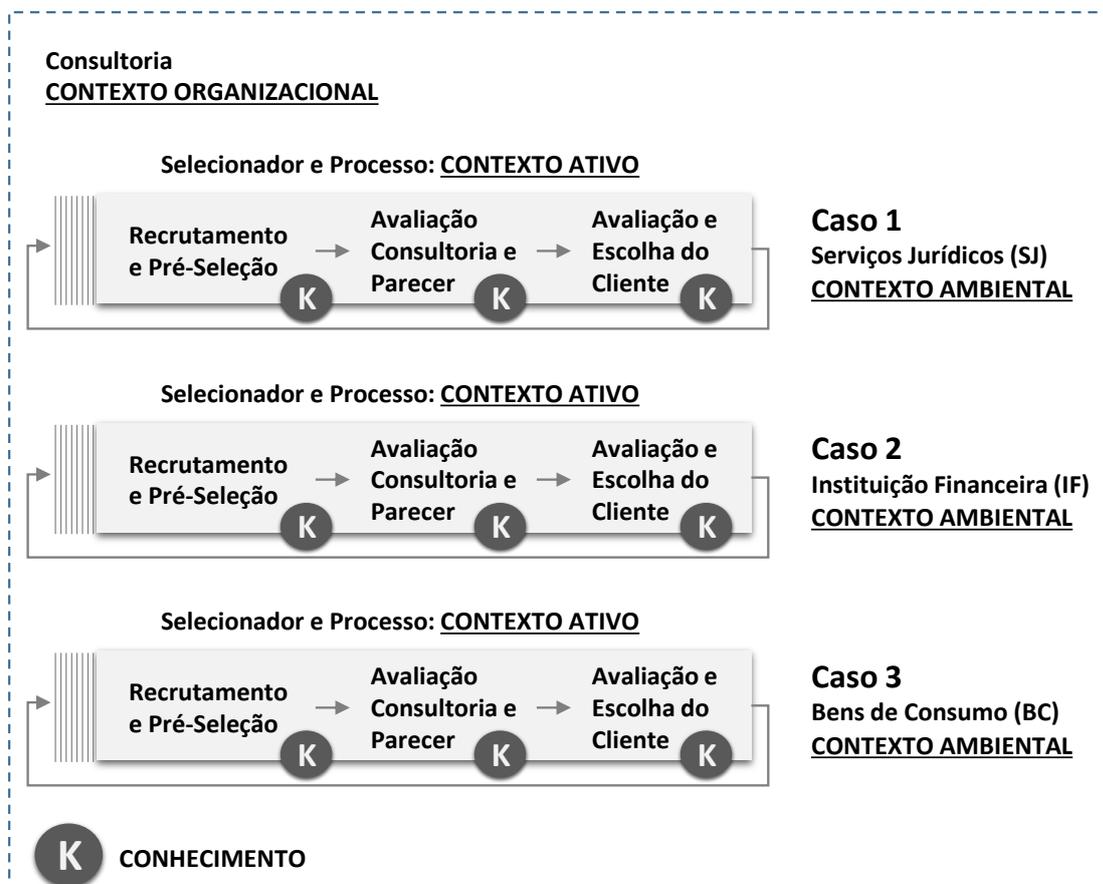


Figura 2: Diagrama do Processo de R&S

Fonte: elaboração própria

Os três casos estudados apresentam estruturas semelhantes em relação às atividades do processo e, por isso, estas atividades se repetem nos três casos, como é possível observar na Figura 2. Há algumas idiossincrasias, detalhadas nos casos, porém as estruturas centrais são muito similares.

A descrição dos casos segue uma estrutura básica. Em primeiro lugar tem-se um breve histórico do relacionamento entre a Consultoria e o cliente, assim como uma introdução para contextualizar o caso. Após isso, tem-se o detalhamento dos processos contínuos de R&S realizados nos casos, a base do estudo como aquilo que é repetido ao longo do tempo. Após este detalhamento, tem-se os dados levantados em campo sobre o contexto ativo da empresa, ou seja, aspectos do próprio processo de R&S e dos candidatos envolvidos no processo. Por fim, temos os dados levantados sobre os contextos ambiental e organizacional, que estão fora do processo, porém que impactam na execução das atividades. Esta descrição dos casos servirá de alicerce para a análise e discussão dos resultados, além de responder ao primeiro objetivo específico da pesquisa: Como são estruturados os processos de recrutamento e seleção da consultoria?

4.4 Caso 1: Serviços Jurídicos (SJ)

4.4.1 Introdução e Histórico (SJ)

O primeiro caso é uma empresa de serviços jurídicos (SJ) que conta com mais de 100 estagiários em seus quadros. Como uma empresa de prestação de serviços, seu principal ativo são as pessoas, o que faz com que seu processo de R&S seja entendido pelos seus sócios como essencial para o negócio. É um negócio que valoriza muito o papel estagiário, uma vez que essa é a principal porta de entrada na empresa e dedicam muito tempo para selecionar, treinar e formar os futuros sócios. A empresa tem uma escola de formação interna para desenvolver os estagiários e no último ano de estágio, por exemplo, ainda estudando, já pode ser efetivado, com aumento de salário e dedicação, sendo preparados para o futuro.

O processo de R&S, até o primeiro semestre do ano de 2014 era realizado internamente pela empresa, sem que houvesse uma estrutura formal de Recursos Humanos. O processo consistia em testes técnicos, testes de idiomas e entrevistas com os sócios. Não havia uma padronização em relação à entrevista, por exemplo, e cada sócio realizava a entrevista da

forma como quisesse, sem o apoio de materiais específicos do candidato. Não havia um modelo a ser seguido.

No segundo semestre de 2014, a SJ contratou uma gerente de Recursos Humanos, com experiência de mercado, para estruturar esta área e, parte disso era desenvolver um processo de R&S. Como consequência deste trabalho, no início de 2015, a SJ contratou a Consultoria para realizar a seleção de seus estagiários.

A mudança consistiu em criar um passo importante anterior às entrevistas, onde os candidatos são avaliados com base em um modelo de competências comportamentais desenvolvido pela nova área de RH. Com isso, chega-se à fase final de entrevistas com muito mais informações sobre os candidatos. Mais do que isso, não havia, antes, controles e indicadores para avaliar os resultados.

Dessa forma, dentro do processo com a SJ, temos dois atores principais do lado da Consultoria que interagem dentro das atividades do processo. O Selecionador, responsável pelas atividades do processo e o Gestor do Projeto, responsável por direcionar e supervisionar o trabalho do selecionador e interferir no processo quando é solicitada ou quando há alguma decisão importante junto ao cliente.

O desafio atual é conseguir mais confiança do escritório e tornar processo mais ágil. Hoje, os sócios ainda entrevistam mais candidatos do que o normal em outros processos. Segundo a gestora do processo: *“O cliente a cada dia leva mais em consideração o nosso parecer e confia mais em nosso trabalho. Tem uma grande relação entre a avaliação que fazemos e a decisão final deles. Assim, estamos conseguindo provar nosso trabalho, mas é lento pelas características deles”*.

4.4.2 Processo de Recrutamento e Seleção (SJ)

O processo contínuo de R&S para contratação de estagiário para a SJ é realizado seguindo as etapas descritas a seguir.

a) abertura da vaga no sistema de R&S da Consultoria;

Uma vaga significa uma oportunidade de estágio aberta para contratação, padrão para o processo com os mesmos requisitos técnicos e comportamentais. Os candidatos potenciais para a vaga vêm de uma série de fontes: indicação internas dos funcionários da SJ, banco de currículos próprio, banco de currículos da Consultoria e eventos para atração de

candidatos nas universidades alvo. A SJ possui uma marca muito forte no setor em que atua, o que impacta positivamente no processo de atração.

Um dos mais tradicionais [redacted] do país com alto nível de especialização nas diferentes práticas do direito. Reconhecido nacional e internacionalmente pela sua qualidade e dedicação aos clientes.

Programa Contínuo de Estágio – [redacted]

Requisitos:

- **Curso:** Direito;
- **Formação:** prevista entre julho de 2016 e dezembro de 2018;
- **Inglês:** a partir de intermediário;
- **Disponibilidade para estagiar** das 09h30 às 17h (com 1h30 de descanso) ou das 14h00 às 20h00;
- **Início imediato.**

Etapas do processo:

- Inscrição + Testes Online;
- Entrevista e prova específica presencial;
- Entrevistas finais.

Quais são as posições disponíveis?

Por se tratar de um processo seletivo contínuo, trabalhamos com várias posições de estágio durante todo o ano. Desta forma, ao fazer sua inscrição e estar aderente ao perfil requisitado, você será convocado para uma entrevista com [redacted]. Nesta entrevista poderão ser apresentadas as vagas abertas. Uma vez aprovado no perfil buscado, encaminharemos seu CV para uma possível posição.

Figura 3: Divulgação das Vagas (SJ)

Fonte: site Consultoria

b) recrutamento e inscrição dos candidatos;

A partir da vaga aberta, os candidatos potenciais cadastram-se no sistema de gestão de candidatos, inserindo suas informações. Ainda nessa etapa, realizam testes via computador de raciocínio lógico e inglês. Esta é uma atividade de cadastramento garante a padronização das informações, organiza dados importantes dos candidatos e, por fim, ajuda na avaliação de aspectos relevantes para serem utilizados na primeira triagem.

c) primeira triagem de candidatos;

Para a vaga padrão da SJ, os candidatos precisam ter alguns requisitos técnicos padrão: cursando direito em uma lista pré-estabelecida de universidades de primeira linha (PUC, USP, Mackenzie e FGV), ano de formação específico (terceiro e quarto ano), ter notas mínimas estabelecidas no teste de inglês e raciocínio lógico (pelo menos 50%). Com isso, há a primeira triagem ou filtro de candidatos para serem avaliados, já mais aderentes à necessidade da vaga.

d) avaliação comportamental;

Consiste em uma dinâmica de grupo e uma entrevista coletiva realizada com quatro a oito candidatos todas as semanas, realizadas atualmente no escritório da SJ. Aspectos comportamentais são avaliados a partir do modelo de competências. Entre os casos estudados é o que possui um processo de avaliação mais estruturado e completo e, por isso, tem-se a necessidade de um maior detalhe na descrição:

1ª parte: apresentação da SJ e sua estrutura

2ª parte: leitura e discussão de um caso sobre o exame da OAB. Os candidatos precisam chegar a um consenso se são a favor ou não do exame e propor melhorias para esse processo. Há uma discussão em grupo do tema. No final, fazem uma apresentação final sobre as discussões.

3ª parte: todos os candidatos respondem quatro perguntas de competências. Foram definidas, dessa forma, dentro do modelo que possui dez competências, quatro competências chave, ou seja, mesmo dentro do modelo formal da empresa, aquelas mais importantes que merecem uma atenção especial e dessa forma tem uma pergunta específica dentro da entrevista coletiva.

4ª etapa: testes. Candidatos fazem a tradução do inglês para o português e do português para o inglês de textos jurídicos. Além disso, fazem um teste de conhecimentos jurídicos.

5ª etapa: durante os testes, concomitantemente, a Consultoria juntamente com a área de RH da SJ, faz uma reunião de consenso sobre todos os candidatos para definir os aprovados para a etapa seguinte e a linha principal para o parecer sobre os candidatos e as áreas que serão encaminhados para serem entrevistados. Neste consenso são discutidas características de cada candidato e as competências são pontuadas de acordo com o que foi verificado. Para cada competência comportamental, de cada candidato, é dada uma nota: comportamento oposto, parcial, apresentado ou superado. Com isso, o parecer tem três possibilidades: “aprovado com destaque”, “aprovado ok” e “aprovado com pontos de atenção”.

e) kit do candidato;

Como resultados da avaliação comportamental dos candidatos, a Consultoria é responsável por elaborar um parecer sobre cada um dos candidatos. Esse parecer é chamado de Kit do candidato, onde todas suas informações e o parecer de seleção é documentado.

f) avaliação do cliente.

A última etapa consiste na entrevista final na SJ. Os candidatos já são direcionados para as áreas de interesse e são entrevistados pelos sócios da empresa, que aprovam ou reprovam os candidatos para iniciar o estágio, com base nestas entrevistas e nas informações contidas nos Kits do Candidatos que recebem da Consultoria.

No momento da realização da pesquisa para este trabalho, em média, eram selecionados dez candidatos todos os meses.

4.4.3 Contexto Ativo (SJ)

Na investigação sobre a atividade de avaliação dos comportamentos dos candidatos, liderada pelo selecionador da Consultoria, há uma lista de comportamentos, entre os dez comportamentos do modelo de competências, que, ao longo do tempo, como a experiência no processo, foram definidos com chaves para a atividade de avaliação. São eles: orientação de resultados, gerenciamento de projetos, resolução de problemas, desenvolvendo a si mesmo. A Figura 4 ilustra parte do parecer dos candidatos, onde há duas destas competências mais importantes em destaque. Neste parecer, para os candidatos aprovados, o selecionador deve descrever os pontos de destaque entre os quatro comportamentos principais.

Competências em Destaque

Orientação para Resultados - A candidata demonstrou ser organizada com as suas atividades e ter foco no resultado. Contou que na Iniciação Científica escreveu um artigo sobre Compliance, porém percebeu que algumas informações mais atuais e fiéis não conseguiriam ser buscadas pela internet, para aprimorar seu trabalho buscou uma diretora jurídica de uma empresa alemã para conversar sobre o assunto, com as informações autorizadas fez um vídeo com as análises e explicações. Seu objetivo foi focar em ter o melhor resultado para o seu trabalho.

Gerenciamento de Projetos - Durante a entrevista contou que participou de um projeto voluntário com o objetivo de ensinar o inglês voltado para a reciclagem, em uma escola pública. Montou o material para ser utilizado em aula, apresentou para a diretora da escola que aprovou o projeto. Deu aula por 1 ano na escola e sempre buscou aprimorar suas aulas conversando com outros professores. Demonstrou ser organizada e ter determinação.

Figura 4: Descrição de Competências de destaque no parecer do candidato (SJ)

Fonte: adaptado de documento da Consultoria

Além disso, consegue interpretar e identificar cada vez melhor os comportamentos. Usando as palavras do selecionador: *“Por exemplo, O que é comunicação clara e respeitosa? Como isso é verificável e o que é de fato mais importante? No início, quando o candidato se expressava bem, eu avaliava que ele tinha uma boa comunicação. No entanto, não é isso. É mais complexo, mais profundo. Preciso medir e avaliar vocabulário e forma de falar e de organizar as ideias com o colega, coma fala sobre o escritório que trabalhava antes. Não podem usar gírias, palavrões. Outro exemplo, em relação a gerenciamento de projetos. Antes olhava se o candidato era organizado ou tinha algum ponto. Hoje, procuro ententes como foi algum projeto que ele tenha participado, se tem noção de impacto sobre os resultados, se consegue enxergar a noção de gestão de recursos. ”*

Além dos destaques positivos, outro ponto importante foi a identificação de pontos que não podem ser apresentados, ou seja, são entendidos como pontos negativos, como por exemplo a informalidade, má comunicação e falta de profundidade. Estes pontos são formalizados nos pontos de atenção narrados pelos selecionadores no parecer dos candidatos, ilustrado na Figura 5.

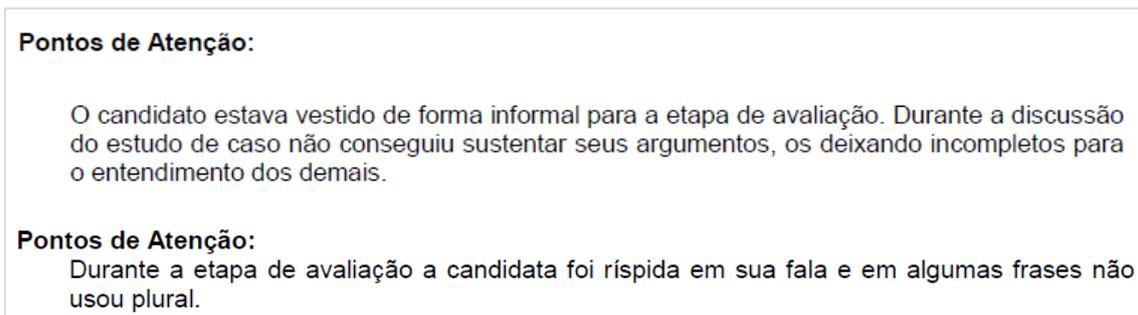


Figura 5: pontos de atenção dos candidatos (SJ)

Fonte: adaptado de documento da Consultoria

Por fim, foram identificados comportamentos, dentro do modelo de competência comportamentais que não são utilizados dentro das atividades comuns de avaliação. Desenvolvendo o outro e Inovação, por exemplo, são os comportamentos mais difíceis de avaliar. No início, a atividade buscava avaliar todos os comportamentos, porém com o passar do tempo, foram adaptando as atividades à realidade prática.

Os pontos elencados sobre os comportamentos chave são explícitos para o selecionador e para a SJ, tanto que forjaram alterações na prática das entrevistas com os candidatos e no próprio parecer dos candidatos. No entanto, quando os documentos do processo são analisados, não há nenhuma referência documentada sobre isso. O desenho formal do

processo não indica a existência destes comportamentos chave, como pode ser observado na Figura 6, retirada deste documento, onde todas as dez competências são colocadas da mesma forma, sem nenhum tipo de hierarquização.

Competências	Indicadores Observados
Desenvolvendo a si mesmo	Trabalha ativamente para melhorar a si mesmo continuamente
	Trabalha para alavancar pontos fortes e melhorar pontos fracos
Resolução de Problemas	Capacidade de analisar problemas
	Tomar decisões a partir dos recursos disponíveis
	Agir avaliando os riscos inerentes às decisões tomadas
Liderança	Capacidade de promover trabalho em equipe, motivando e integrando os envolvidos
	Possui consistência entre discurso e ação, sendo modelo de comportamento
Gerenciamento de Projetos	Identifica, planeja, coordena e acompanha atividades e processos necessários para a execução de projetos
	Cumprir os compromissos assumidos, levando em consideração tempo e custo
Inovação	Busca soluções novas e criativas para um melhor resultado
	Questiona o <i>status quo</i>
	Pensa à frente dos demais, antecipando-se aos problemas e enfatizando soluções
Estabelecendo Prioridades	Identifica e prioriza ações que contribuam para o resultado esperado
	Ajuda os outros a priorizar seus esforços de acordo com o impacto que terão nos seus trabalhos
Comunicação Eficaz	Comunica-se de forma clara e eficaz (articula seus pensamentos e assegura-se de que foi compreendido)
	Ouve de forma eficaz e desenvolve empatia com outros
	Prontamente compartilha informações e conhecimentos úteis
Relacionamento Interpessoal	Interage de forma adequada com pessoas de diferentes características e em contextos sociais distintos
	Sabe gerenciar conflitos
	Possui trato cordial e respeitoso com pares, superiores, subordinados e clientes
Orientação para Resultados	Desafia a si mesmo e pessoas à sua volta para estabelecerem expectativas elevadas
	Estabelece e apoia a definição de objetivos e contribui para a realização deles
	Assume responsabilidade pessoal pelo sucesso do escritório e persiste, mesmo diante de obstáculos, em alcançar resultados
Desenvolvendo Outros	Fornecer feedback aos outros, a fim de encorajar o desenvolvimento do próximo
	Incentiva e ajuda os outros a atingirem objetivos e desafios individuais

Figura 6: Modelo de Competências da SJ

Fonte: adaptado de documento da Consultoria

Além disso, ainda dentro do contexto ativo do processo de R&S, a organização das atividades é um grande desafio, pois é preciso organizar cada detalhe das informações sobre os candidatos. Para isso, a principal iniciativa foi organizar a forma de construir os kits dos candidatos e tornar o processo menos operacional, por meio da melhor utilização do sistema de gestão de candidatos e definição estruturada das atividades. No início, o selecionador demorava

dois dias por semana para fazer os kits. Hoje, o tempo diminuiu para meio dia por semana. “Hoje sobra tempo para pensar”. “Aprendemos a controlar tudo melhor”.

Em relação aos candidatos, identificou-se que a cada dia o selecionador sente-se mais confortável na relação ao perfil. “Ficou mais fácil pelo quilometro rodado, pela rotina, ver diversos exemplos que os meninos trazem”. Entende melhor, dessa forma, sobre o mundo que eles vivem. Ainda segundo o selecionador: “Um bom exemplo disso é o uma competição de casos que muitos deles participam, a VIS MOOT. Quando isso surge já sei que perguntas fazer e o que observar. ”

Comentários Adicionais:

Em sua apresentação pessoal contou que fez estágio no escritório [REDACTED] por 1 ano, na área de M&A. Faz estágio no escritório [REDACTED] há 1 ano e 4 meses, na área de Sucessões e Cível. Hoje está participando do grupo de estudos para a participação do Vis Moot em março de 2016 e sua intenção é representar o Brasil neste período em Viena. Demonstrou ser organizado com as suas entregas contando que se envolve em diversas atividades e entrega com a melhor qualidade, pois entende que estas vivências agregarão de alguma forma em seu futuro. Mostrou ser dedicado com as atividades do Vis Moot, estágio e faculdade, procura pesquisar sobre os assuntos antes de serem discutidos para ter argumentos no momento. Durante a discussão em grupo demonstrou ser analítico, porém se mostrou mais quieto nesta etapa.

Tem interesse nas áreas de M&A e Societária. Alegou ter nível de inglês fluente e espanhol básico.

Figura 7: Comentários sobre o candidato – Vis Moot (SJ)

Fonte: adaptado de documento da Consultoria

4.4.4 Aspectos do Contexto Ambiental e Organizacional (SJ)

A SJ é uma empresa com um ambiente bastante formal e convencional, com muitas regras e procedimentos. Desde o começo, por exemplo, a empresa tem uma preocupação muito grande de como a Consultoria aborda os candidatos. O discurso que deve ser falado em nome da empresa deve ser seguido à risca.

Outro ponto importante, derivado do primeiro, é o jeito de ser do ambiente de trabalho. Utilização dos jargões corretos, forma de escrever, procedimentos que devem ser seguidos. Tudo isso deve ser seguido e respeitado pela Consultoria. A selecionadora, por exemplo, ao visitar a empresa, deve seguir um *dress code* bastante rígido.

Este contexto ambiental foi formalizado no processo por meio de um documento interno da Consultoria, elaborado pela Gestora do Processo e pelo Selecionador (Figura 8), que lista algumas orientações para se trabalhar com a SJ.

Especificidades sobre o [REDACTED]

- Eles se referem ao escritório como [REDACTED] são extremamente formais na vestimenta e forma de se relacionar/comunicar. Os textos e mensagens devem ser validados por eles, pois existe uma “forma de escrita [REDACTED]”.

Na etapa presencial:

- Sempre oferecemos água e café aos candidatos e os servimos.
- Quando um candidato termina a prova escrita e nos entrega, devemos acompanhá-lo até o elevador (sempre passando pelo corredor principal, nunca pelos fundos), chamar o elevador para o candidato, agradecer sua presença e colocá-lo no elevador, para só então voltarmos à sala.

- Os indicados são MUITO importantes para eles. É fundamental mantermos todos os e-mails recebidos com indicados guardados. Para facilitar, imprimo todos e guardo no fichário, separados pela inicial do indicado.
- Após a etapa de avaliação montamos o kit dos candidatos (ou fichas), na ordem a seguir, necessariamente:
 - Folha de rosto
 - e-mails de procedência do candidato (a não ser que tenha vindo pelo [REDACTED])
 - CV do cddto modelo [REDACTED]
 - Folha de resumo do processo, com notas dos testes;
 - Folha de avaliação;
 - Redação;
 - Tradução português – inglês;
 - Tradução inglês – português;
 - Histórico de notas da faculdade.
- Em Ponto de Atenção preencher somente se algo precisa ser destacado para os sócios (mesmo que o candidato tenha sido aprovado, em alguns casos precisamos apontar algo): vestimenta inadequada, uso de gírias, problemas de comunicação e dicção, [REDACTED] anti-evidências e outros comportamentos inadequados/não desejados. Também destacamos candidatos que pouco participaram da atividade em grupo e não conseguimos observar as competências.]

Figura 8: Orientações sobre o Programa (SJ)

Fonte: adaptado de documento da Consultoria

O selecionador, no início, tinha receio dos sócios da SJ e do jeito de ser do ambiente, muito diferente da Consultoria. O vocabulário utilizado, o cuidado e formalidade do discurso, o jeito de escrever. Isso tornava o processo, no início, muito demorado e menos eficiente que hoje. Segundo o selecionador: *“Aqui somos muito informais! O ambiente que vivo hoje é muito informal. Há um choque entre aqui e o cliente. Mas já estou mais tranquila. Hoje já consigo discordar, argumentar com os sócios. Já me acostumei com as coisas especialmente em escrever e o linguajar que preciso usar”*.

O impacto desses pontos é ainda mais relevante em um contexto organizacional, da Consultoria, em que há a expectativa que os selecionadores se adaptem às características do cliente, colocando suas necessidades em primeiro lugar. Dessa forma, é preciso realizar as atividades de tal forma que não se diferencie um colaborador da SJ com um colaborador da Consultoria. Ou seja, espera-se que o selecionador siga as regras, seja formal, utilize o linguajar técnico jurídico.

4.5 Caso 2: Instituição Financeira (IF)

4.5.1 Introdução e Histórico (IF)

O segundo caso é o trabalho da Consultoria para uma Instituição Financeira (IF), também entre as maiores do Brasil. Dado o seu porte e quantidade de funcionários e estagiários, trabalha com inúmeras consultorias de R&S, entre elas a Consultoria. A empresa possui uma área de Recursos Humanos estruturada, com processos definidos e um sistema próprio para gestão de candidatos.

A Consultoria presta serviços para a IF desde o início do ano de 2014, com responsabilidade pela seleção de estagiários para a área de investimentos. A empresa, assim como a SJ, possui muitos estagiários, fundamentais para o dia a dia do negócio. Para a área de investimentos, especificamente, existe um perfil específico de faculdades de primeira linha e pré-requisitos bastante rígidos de conhecimento avançado de idiomas e desempenho acadêmico excepcional. Em média, são contratados quatro estagiários por mês por meio do processo.

O modelo de atendimento ao cliente (IF) é idêntico à SJ, com dois atores principais do lado da Consultoria. Seleccionador, responsável pelas atividades do processo e o Gestor do Projeto, responsável por direcionar e supervisionar o trabalho do selecionador.

4.5.2 Processo de Recrutamento e Seleção (IF)

a) abertura da vaga;

Diferentemente da SJ e do que é comum para a Consultoria, a abertura das vagas de estágio da IF é realizada dentro de um sistema próprio de gestão de candidatos da empresa. Os gerentes da área de investimentos “abrem a vaga” diretamente neste sistema. Quando a vaga é aberta, a Consultoria recebe uma mensagem com um histórico sobre a vaga e as principais informações de interesse, geralmente pré-requisitos técnicos (curso, ano de formação, idiomas).

b) levantamento de perfil;

A partir do recebimento das informações sobre a vaga aberta, o selecionador responsável pelo processo tem o prazo de 48 horas para entrar em contato com o requisitante

da vaga para levantar o perfil de forma mais aprofundada. A partir da realização desta etapa, começa a contar o prazo de sete dias úteis para envio de três candidatos finalistas.

Data de alinhamento: 15/10/2015 (quinta-feira) - envio de finalistas: 26/10/2015 (segunda-feira) – ██████████

Sobre a área: Atendimento aos clientes do ██████████. Seus clientes são nacionais e mundiais, dos mais sofisticados. A área tem 15 pessoas, dentre elas, 1 head e 3 teams leader ██████████. A área já possui 1 estagiário e hoje buscam mais 1 para completar a equipe. Área foco: Mesa de Derivativos e Renda Fixa.

Internet: Os derivativos apresentam variações e podem ser utilizadas de diferentes formas, uma vez que possibilitam o desenvolvimento de estratégias operacionais flexíveis.

Pré-requisitos:

Cursos: Administração de Empresas, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis ou Engenharia.

Período de graduação: jul/2017 a dez/2017

Horário de estágio: 10h00 às 17h00

██████████

Inglês: a partir de avançado (fará atendimento a clientes globais)

Pacote Office: avançado. No Excel não precisa de VBA.

Perfil comportamental:

Proatividade e Autonomia (área muito agitada e não tem tempo para explicar muitas vezes, buscar informações sozinho)

Comunicação (atendimento aos clientes de renda fixa e também acompanha reuniões com os teams leaders)

Figura 9: Levantamento de Perfil (IF)

Fonte: adaptado de documento da Consultoria

c) recrutamento e inscrição de candidatos;

A partir do levantamento de perfil, o selecionador convida potenciais candidatos para a vaga, por meio de convites feitos para o banco de dados de candidatos da Consultoria e

da IF. Assim que os potenciais candidatos se inscrevem no processo, testes online de inglês, Microsoft Excel e raciocínio lógico são enviados.

d) primeira triagem de candidatos;

São levados em consideração nesse momento dois “filtros” de seleção. Em primeiro lugar, é verificado se o candidato tem os pré-requisitos solicitados de formação acadêmica, universidade de primeira linha, ano de formação e desempenho acadêmico, conforme informações documentadas no levantamento de perfil (Figura 9). Em segundo lugar, são aprovados apenas aqueles que têm notas acima de 50% em todos os testes online.

e) entrevistas na consultoria;

Candidatos que passam da primeira triagem são entrevistados pela Consultoria para avaliação dos comportamentos esperados. Estas entrevistas são realizadas virtualmente, individualmente ou em grupo. Existe um roteiro padrão de entrevista de quatro perguntas de competência comportamentais e uma sobre conhecimento do mercado financeiro, chamada de atualização. Os três melhores candidatos aprovados nas entrevistas são enviados para a IF para entrevista final.

f) entrevista final.

A IF escolhe, entre os três candidatos que já possuem o perfil técnico e comportamental, o aprovado final. Essa avaliação é realizada pelo requisitante, gerente responsável pelo estagiário.

Ainda sobre o processo, um ponto relevante é que a Consultoria tem a liberdade de usar candidatos reprovados na última etapa para outras vagas abertas, o que imprime velocidade ao processo. A Consultoria repete este processo completo, em média, quatro vezes por mês.

4.5.3 Contexto Ativo (IF)

Com a experiência, especialmente com o resultado final do processo e com o feedback dos requisitantes, o selecionador foi capaz de identificar competências comportamentais chave para a IF. Na prática, estas são as competências avaliadas diretamente

pelo selecionador nas entrevistas. Na Figura 10, nota-se que, apesar do modelo considerar seis comportamentos (Orientação para Resultados; Orientação para o Cliente; Trabalho em Equipe; Comunicação; Resolução/ Pró Atividade / Iniciativa; Flexibilidade / Adaptabilidade), há apenas quatro perguntas por competências. A primeira avalia diretamente Orientação para resultados. A segunda avalia Flexibilidade. A terceira e quarta avaliam diretamente Pró-atividade. A última pergunta, também importante para a seleção avalia o quanto o candidato acompanha o mercado financeiro, seu interesse por este universo.

O modelo formal de entrevista, dessa forma, é interessante no sentido de tornar o conhecimento explícito. O selecionador adaptou a entrevista para considerar diretamente apenas três comportamentos. No entanto, os demais comportamentos continuam no modelo e são avaliados apenas se os candidatos trouxerem evidências por meio de suas histórias.

Modelo de Entrevista [REDACTED]

Perguntas por competência:

- 1- CONTE UMA DECISÃO DIFÍCIL QUE VOCÊ TEVE QUE TOMAR AO LONGO DA SUA VIDA E QUE PONTOS VOCÊ ANALISOU PARA TOMAR ESTA DECISÃO.
- 2- CONTE UMA SITUAÇÃO QUE VOCÊ TINHA MUITAS TAREFAS PARA REALIZAR EM POUCO TEMPO. COMO VOCÊ FEZ PARA CONSEGUIR REALIZAR TODAS AS ATIVIDADES.
- 3- BUSCAR INFOS
- 4- CONTE UMA SITUAÇÃO QUE VOCÊ DEU UMA IDEIA DE MELHORIA POR INICIATIVA PRÓPRIA
- 5- ATUALIZAÇÃO.

Orientação para Resultados - Orientação para o Cliente - Trabalho em Equipe – Comunicação - Resolução/ Pró Atividade / Iniciativa - Flexibilidade / Adaptabilidade

Figura 10: Modelo de Entrevista (IF)

Fonte: adaptado de documento da Consultoria

Nas palavras do selecionador: “Na seleção, tenho o roteiro de perguntas, mas conversando com os gestores fui aprofundando em algumas questões, assim como os candidatos. Comecei a entender porque o gestor gostava ou não dos candidatos e o hoje fazemos apenas quatro perguntas de competência e aprofundamos mais sobre os candidatos nessas competências”.

Dessa forma, adicionalmente, ainda segundo o selecionador: “Conseguimos chegar a um processo tipicamente contínuo, onde candidatos são avaliados o tempo todo, sem precisar ter uma vaga aberta. ” Ou seja, o selecionador é capaz, hoje, de avaliar de forma genérica os candidatos, com base em comportamentos definidos.

Em relação aos comportamentos, com o tempo, e cada vez mais, consegue identificar aquilo que o cliente deseja. Quando se fala em orientação para resultado, é preciso existir indicadores agressividade e ambição. Em relação pró-atividade, entendeu que tem muito a ver sua determinação e com a sua história de vida.

A determinação é um exemplo interessante, pois não há, formalmente, uma pergunta sobre história de vida, porém o selecionador sempre inclui essa pergunta durante as entrevistas. *“Passei a focar mais em algumas perguntas, adicionei outra e aprendi como fazer as perguntas.”* Ou seja, mesmo após ter adaptado a entrevista para realizar menos perguntas, porém mais profundas, continua a aprender com o processo. Dessa vez, adiciona perguntas à entrevista, porém sem ainda tê-la documentado formalmente.

Há também alguns pontos que devem ser considerados como negativos se aparecerem nas entrevistas. Não conseguir se comunicar bem, de forma clara e com erros de português. A IF valoriza muito o contato com seus clientes institucionais e os estagiários tem um papel muito importante nesse relacionamento.

O processo é realizado para contratar o que a IF chama de estagiários de *“front office”*, para a área de investimentos, que têm um perfil de faculdades de primeira linha e pré-requisitos bastante difíceis de idiomas e desempenho acadêmico. Os candidatos, nesse cenário, em geral, sabem que querem algo muito específico, que é trabalhar no mercado financeiro. Isso implica em um perfil, em um estilo bastante claro. A linguagem, os termos, a forma de se vestirem seguem um padrão. Na USP, por exemplo, existe um curso específico sobre mercado financeiro. Quando isso vem à tona nas entrevistas, por exemplo, o selecionador já consegue avaliar pontos importantes sobre os candidatos. Além disso, o selecionador já consegue, hoje, entender com mais clareza este mundo. *“No início, não fazia ideia do que era uma mesa de operação. Hoje, já entendi e consigo conversar com eles sobre isso e o mais importante, consigo avaliar as experiências deles muito melhor”*

4.5.4 Aspectos do Contexto Ambiental e Organizacional (IF)

Segundo a gestora da Consultoria, responsável pela IF, dentro da Consultoria, *“A IF tem um relacionamento duro com seus fornecedores. É uma relação muito fria. Tudo se baseia no prazo e assertividade. Tudo tem SLA, prazos em número de horas e é dado liberdade para consultoria fazer o que quiser da forma que quiser, dado que cumpra os prazos. Isso é muito diferente do que estamos acostumados de um relacionamento de parceria, onde o trabalho é realizado a quatro mãos. Quando temos algum problema ou dúvida, é muito difícil*

tratar com ele, pois o RH não se coloca dentro do processo. O relacionamento é direto entre a consultoria e a área de investimentos. ”

Existe, dessa forma, um relacionamento baseado em números e o maior desafio do processo é o prazo. No início, o selecionador tinha muita dificuldade em atender às necessidades do processo, pautado pela velocidade e resultado final. Segundo a selecionadora: *“Melhorei quando consegui me organizar e pegar o ritmo do processo, o que resolveu grande parte dos problemas. Se não tem vaga, por exemplo, nos dias vazios já vou trabalhando apenas com o perfil básico e já consigo usar muito bem os candidatos aprovados por mim, mas reprovados pelo cliente. ”*

Este aprendizado que levou a uma maior velocidade do processo passou pela organização das atividades. Na Figura 11, há um documento interno da Consultoria, adaptado, com a organização da agenda e atividades do selecionador. Este documento, para cada um dos itens, possui um passo a passo detalhado das atividades que devem ser realizadas.

- **Toda quarta-feira** realizo envio de testes (*português, excel e raciocínio lógico*) pelo sistema [REDACTED]
Através da planilha “ [REDACTED]
Estágio - Contínuo (2012_2013)\Soluções\Envio de Testes [REDACTED] analiso os candidatos de duas semanas anteriores, da semana anterior e trio novos candidatos para enviar os testes.
Passo a passo:
- **Todo dia 10**, enviamos [REDACTED] para perfil geral
(P: [REDACTED] 5077 - Programa de Estágio - Contínuo |
(2012_2013)\Soluções\Mensagem\Convite [REDACTED])
- **Todo dia 15**, enviamos [REDACTED] mensagem de manutenção
(P: [REDACTED] 5077 - Programa de Estágio - Contínuo (2012_2013)\ [REDACTED] Mensagem), em
Mensagem de Manutenção
- **A cada 3 meses**, enviamos retorno de inscrição
(P: [REDACTED] 5077 - Programa de Estágio - Contínuo
(2012_2013) [REDACTED] \Mensagem\Inscrição)
Obs.: O próximo retorno acontecerá dia 22/09.

Figura 11: Passo a Passo – Processo Contínuo (IF)

Fonte: adaptado de documento da Consultoria

Além disso, no início, havia uma dificuldade adicional, a utilização do sistema de gestão de candidatos do cliente. Ou seja, além de um prazo de apenas sete dias úteis, frente ao comum da Consultoria de quinze dias úteis, havia a necessidade de se adaptar à necessidade do cliente e seus processos internos. Não entanto, prevaleceu o entendimento que era uma necessidade que deveria ser atendida se Consultoria quisesse manter a parceria com a IF. *“Tudo que não envolvia o trabalho em si era difícil. O aprendizado foi saber navegar no processo, fazer mais rápido, por meio de uma organização melhor do trabalho. Velocidade é uma das coisas mais importantes. Se importam muito com prazo. Especialmente porque os processos internos da IF são complexos, o sistema é difícil de usar e o processo de admissão não é fácil. Com isso, apertam a consultoria para terem mais tempo com a admissão. No começo ficava muito brava com isso, pois achava impossível, mas depois que consegui organizar as atividades para fazer as coisas, aprendi a mexer no sistema de verdade e vi que era possível. Na verdade, entendi que deveria, da forma que fosse possível, atender o cliente no que ele queria.”*

Na prática, foram construídos manuais com o passo a passo para trabalhar no sistema da IF, que facilitou e agilizou o trabalho. Na Figura 12, tem-se parte do manual específico de como trabalhar com os testes online realizados.

Ver quais candidatos já tem cadastro e testes feitos. Aqui temos algumas possibilidades.

1. **Candidato com testes feitos** – precisamos olhar a média atingida e copiar a informação para a planilha de Excel:

CPF: 38012876884, 36415368800, 38072317814, 42140738861, 40360524893, 23096410810, 35838733861, 41985452866, 33195892833, 38920040800, 43266127888, 40935580067, 30891960878, 45237138876, 43315710848, 40054788844, 42305248848, 45444837862, 45547737879, 38595715831, 37856711809, 45564748805, 37190238820, 37316791862, 34340485899.

Nome	Status	Questões	Acertos
EXCEL	Não foi feito	9	0%
Português	Não foi feito	10	0%
Raciocínio Lógico	Não foi feito	8	0%
Estão dentro do padrão definido pelo Banco a média 40 para a REDE e 50 para ÁREA S CENTRAIS.			

Figura 12: Manual Sistema de Gestão de Candidatos (IF)

Fonte: adaptado de documento da Consultoria

4.6 Caso 3: Bens de Consumo (BC)

4.6.1 Introdução e Histórico (BC)

O terceiro caso é o trabalho da Consultoria para uma empresa multinacional de bens de consumo (BC), entre as maiores e mais tradicionais do Brasil. Possui um grande portfólio de marcas e produtos, o que implica em diferentes características e perfis de contratação de pessoas. Ou seja, possui diferentes empresas, com necessidades específicas de contratação. No entanto, as competências comportamentais centrais do processo são as mesmas.

A Consultoria trabalha com a BC há dez anos, como responsável pela contratação de todos seus estagiários. Entretanto, o processo estudado pelo caso acontece desde agosto de 2014. Antes disso, os estagiários eram contratados em grandes projetos de seleção que aconteciam uma vez por ano, chamados de programas de estágio.

Diferente dos demais, a equipe da Consultoria para este caso, além do selecionador e do gestor do cliente, é formada por uma analista responsável pelas atividades operacionais do processo, especialmente a gestão dos candidatos no sistema e um estagiário que auxilia o selecionador no contato com os candidatos. É uma diferença do modelo mais comum na Consultoria, onde o selecionador é responsável, essencialmente pelas atividades técnicas de seleção (entrevistas e pareceres). Nos demais casos, o selecionador é responsável por executar todas as atividades do processo.

O maior desafio atual do processo, segundo o gestor do cliente, é melhorar a atração de candidatos para o processo. *“Não fazemos bem ainda. Precisamos fazer um trabalho mais organizado com universidades. Planejar mais o trabalho de atração, agilizar.”*

4.6.2 Processo de Recrutamento e Seleção (BC)

a) abertura da vaga;

Existe uma divulgação padrão do processo, independentemente da vaga específicas (Figura 13), que é atualizada conforme as necessidades e que indica as diferentes necessidades da empresa, dada a variedade de cursos e áreas. Na abertura das vagas específicas, os gerentes responsáveis pela área dentro da BC, requisitantes da vaga de estágio, enviam um e-mail para a Consultoria com as informações básicas da vaga: qual a área dentro da empresa, atividades que o estagiário irá realizar, perfil técnico e comportamental esperados.

**VENHA PARTICIPAR DO
PROGRAMA DE ESTÁGIO**

<p>O QUE ESTAMOS BUSCANDO:</p> <p>Requisitos Técnicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formação entre Dez/2016 e Dez/2017 • Inglês - Intermediário • Pacote Office – Intermediário • Disponibilidade para estagiar: 06 horas diárias <p>Requisitos Comportamentais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cooperação Proativa • Iniciativa • Disposição • Foco no Resultado 	<p>CURSOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administração • Ciências Contábeis • Economia • Engenharia de Alimentos • Engenharia de Materiais • Engenharia de Produção • Engenharia Química • Química 	<p>NOSSAS ÁREAS:</p> <div style="text-align: center;">  <p>Planejamento & Estabilidade</p> <p>Embalagens</p> <p>Finanças & Controle</p> </div>
--	--	---

Figura 13: Divulgação Vagas (BC)

Fonte: adaptado de documento da Consultoria

b) levantamento de perfil;

A partir do recebimento do e-mail sobre a vaga aberta, o selecionador realiza o levantamento de perfil presencialmente na BC, diferentemente dos demais casos, uma vez que há uma variedade muito grande de perfis e, dessa forma, esta etapa ganha importância.

A partir da realização do levantamento de perfil, começa a contar o prazo de treze dias úteis para envio de três candidatos finalistas. A partir deste levantamento, o selecionador realiza um estudo sobre a quantidade de candidatos disponíveis dentro do banco de dados da Consultoria e da BC e resolve como fazer seguir com o processo: dinâmica ou entrevista, entrevista coletiva presencial ou virtual.

CARACTERÍSTICAS
<p>Boa comunicação, pró-atividade, bom relacionamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Graduação em Nutrição ou Farmácia (em andamento), preferencialmente USP / São Camilo • Interessado em aprofundar conhecimentos na área de Marketing Científico • Desejáveis conhecimentos em: nutrição clínica, suplementação nutricional, aspectos do envelhecimento, estudos clínicos. • Perfil analítico, curioso, detalhista, persistente, resiliente

Figura 14: Características do candidato – levantamento de perfil (BC)

Fonte: adaptado de documento da Consultoria

c) recrutamento e Inscrição de Candidatos;

Com o levantamento de perfil e definido o modelo utilizado para o processo específico, o selecionador convida potenciais candidatos para a vaga, inscritos no banco de dados da Consultoria, por meio de convites enviados por *e-mail*.

d) primeira triagem de candidatos e contato inicial;

O passo seguinte é selecionar entre os candidatos inscritos dentro do processo, aqueles mais aderentes às necessidades da vaga em relação ao curso, ano de formação e universidade. Antes do passo seguinte, a entrevista com o selecionador, existe neste caso, um contato inicial com os candidatos, realizado por telefone pelo estagiário da Consultoria.

O objetivo é prepara-los para o processo, ou seja, explicar sobre a BC, o que é a empresa, o que é a área que ele está sendo considerado, qual o papel e o plano de desenvolvimento para os estagiários e, mais importante, entender se o candidato tem clareza do que espera de sua carreira.

e) entrevistas na consultoria;

Candidatos que passam pela primeira triagem e pelo contato inicial são entrevistados para avaliação dos comportamentos esperados. Por fim, o selecionador envia três candidatos finalistas com seus respectivos pareceres.

f) entrevista final.

A BC decide, finalmente, entre os três candidatos que já possuem o perfil, o aprovado final para iniciar o estágio. Essa avaliação é realizada pelo requisitante, o gerente responsável pelo estagiário dentro da BC.

4.6.3 Contexto Ativo (BC)

A BC, diferente dos demais casos estudados, não tem um perfil de candidato único ou semelhante para todas as suas vagas de estágio, mesmo que os comportamentos centrais sejam os mesmos. Isso porque é uma empresa de bens de consumo dividida em diferentes negócios e marcas, muito diferentes umas das outras. Ou seja, possui desde marcas populares até marcas *super premium*. Isso tem um impacto nas pessoas que devem ser contratadas e seus perfis.

Além disso, entre os três casos estudados, é o processo que menos leva em consideração o modelo de competências comportamentais. Como uma empresa de grande porte com uma área de Recursos Humanos estruturada, possui um modelo de competências comportamentais formal, porém este não é utilizado na prática da seleção, pelo menos no processo de R&S estudado.

Dessa forma, o desafio da consultoria foi definir um modelo de competências comportamentais que fizesse sentido para o processo específico. Esta definição não é formal, ou seja, não foi definido um novo modelo de competências, porém foram definidas, juntamente com a BC, aqueles comportamentos centrais que deveriam ser avaliados para a seleção de seus estagiários.

Com isso, chegou-se àquilo que é realmente relevante, independentemente do negócio requisitante: capacidade analítica, comunicação e relacionamento, comprometimento e iniciativa. No entanto, não há nenhuma formalização ou documentação sobre isso e todo o conhecimento passa pelo *know how* do selecionador.

Especificamente sobre os comportamentos avaliados, por exemplo, capacidade analítica, segundo o selecionador: “*Estávamos fazendo algumas vagas e percebemos que em*

vagas que eu usava teste do raciocínio lógico, fechava melhor pela capacidade analítica”. Ou seja, com a experiência na execução do processo, o selecionador percebeu que a melhor forma de se avaliar capacidade analítica não era por meio de perguntas de competências e sim por meio de um teste online que avaliasse lógica e matemática. Com isso, mudou o processo e incluiu esta etapa ao processo.

Por fim, o selecionador percebeu que a principal dificuldade para a aprovação dos candidatos era a falta de clareza de propósito sobre suas carreiras profissionais. Este ponto então passou a ser investigado, por meio de perguntas específicas, em um contato inicial realizado pelo estagiário da Consultoria. Dessa forma, é possível avaliar, dentro do grupo de candidatos, aqueles que conseguem entender o que significa e têm interesse em trabalhar em uma multinacional de produtos de consumo. Além de avaliar um aspecto importante de seleção, o contato inicial ainda tem um efeito positivo no comprometimento dos candidatos dentro do processo, como pode ser verificado na Figura 15.

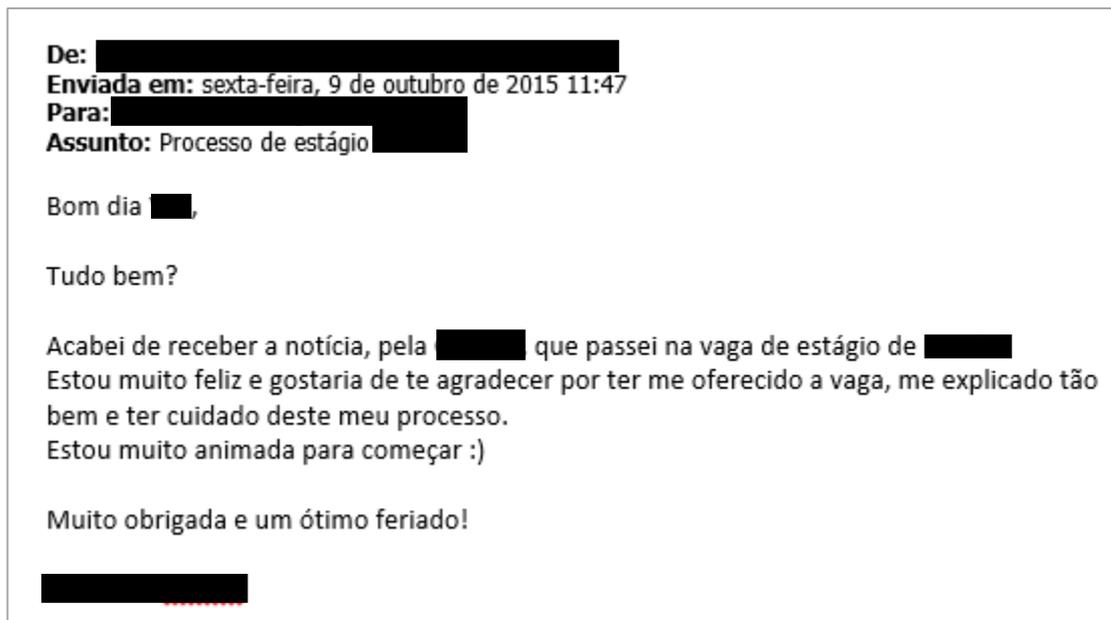


Figura 15: Mensagem feedback candidato aprovado (BC)

Fonte: adaptado de documento da Consultoria

4.6.4 Aspectos do Contexto Ambiental e Organizacional (BC)

A BC é uma empresa onde a hierarquia de cargos é muito respeitada e o relacionamento entre as pessoas é muito importante. O gestor do cliente resumiu este ponto da

seguinte forma: *“É preciso aprender com quem falar, com quem falar primeiro, quem informar sobre as atividades que estamos fazendo”*.

Como exemplo, havia uma dificuldade muito grande de se levantar o perfil dos candidatos. O principal motivo desta dificuldade era que não havia acesso direto ao gestor responsável pela vaga. Quem fazia o levantamento de perfil era a área de Recursos Humanos da BC que enviava para a Consultoria.

Nas palavras do selecionador: *“Tínhamos dois contatos muito distantes. Um estagiário e um gerente muito políticos. É uma empresa muito hierárquica e o estagiário era o principal ponto de contato, mas não conseguia se posicionar e isso impactava o processo. Então, quando conseguimos navegar melhor no mundo deles, andamos melhor. Falar diretamente com os gestores foi fundamental. E a entrada da nova gerente também nos ajudou muito”*

A saída encontrada foi convencer a BC da importância de se realizar o levantamento de perfil diretamente com o gerente das áreas requisitantes, presencialmente e ter um contato com maior senioridade dentro da empresa para auxiliar no dia a dia do processo.

5 Discussão dos resultados e Considerações Finais

Descritos os dados de cada um dos processos contínuos de R&S, alicerçadas pelo *framework* teórico, apresenta-se a discussão dos resultados encontrados. O objetivo central desta discussão é responder à questão geral e às questões específicas da pesquisa. Para isso, esta discussão divide-se em duas partes.

Na primeira, discute-se quais são conhecimentos tácitos e explícitos gerados a partir da experiência e como estes conhecimentos tácitos são articulados e codificados para se tornarem explícitos. Esta discussão responde às seguintes questões específicas:

- Como e quais conhecimentos são gerados a partir dos contextos ativo, organizacional e ambiental e o que é aprendido?
- Como o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito dentro do contexto da pesquisa?
- Como se dá essa articulação ou codificação do conhecimento?
- Como se dá essa articulação ou codificação do conhecimento para o contexto do processo de recrutamento e seleção?

Na segunda, discute-se o conceito de heurísticas ou regras de bolsos que são replicados em todos os casos, como mecanismos de simplificação e que podem ser caracterizados como aquilo que é aprendido, de forma genérica, por empresas com a experiência em processos de R&S. Responde-se, dessa forma à questão específica: Como as heurísticas podem ajudar na explicação do processo de aprendizado?

Esta discussão soma-se à discussão inicial com o objetivo de se responder à questão central da pesquisa: **Como se dá o processo de aprendizado, ao longo do tempo, com a experiência na repetição das atividades que constituem o processo de Recrutamento e Seleção?**

5.1 Discussão sobre aprendizado e conhecimentos

O estudo dos casos demonstra, por meio da análise processual do processo de aprendizado, o surgimento de conhecimentos tácitos a partir da repetição das atividades do processo, observados na relação entre a experiência na execução das atividades e os contextos específicos em que estas atividades são realizadas. Conhecimento tácito é tudo aquilo os selecionadores, especialmente, dizem que aprenderam.

Estes conhecimentos tornam-se explícitos por meio de um processo de articulação e/ou codificação. A articulação refere-se ao processo em que os indivíduos são capazes de perceber o que funciona e o que não funciona na execução de uma tarefa e agem no sentido de ajustar as suas atividades (ZOLLO E WINTER, 2002). Ou seja, é aquilo que os selecionadores, especialmente, colocam em prática em suas atividades, as adaptando ao longo do tempo. A codificação refere-se ao processo de tornar o conhecimento formal dentro da organização, por meio de novos modelos formais de processos, novos manuais (ZOLLO E WINTER, 2002). É tudo aquilo que os selecionadores fazem e documentam formalmente com base no que é aprendido.

Nos Quadros 2,3 e 4, têm-se listados, para cada um dos três casos estudados, os conhecimentos tácitos e explícitos encontrados, assim como observações sobre as articulações e codificações destes conhecimentos específicas para o processo de Recrutamento e Seleção.

CASO SJ

FRAMEWORK TEÓRICO	CONHECIMENTOS TÁCITOS	CONHECIMENTOS EXPLÍCITOS	ARTICULAÇÃO E CODIFICAÇÃO
Contexto Ativo	Existem 4 competências mais importantes entre as 10 competências do Modelo formal	<ul style="list-style-type: none"> > Nas entrevistas por competências são realizadas apenas 4 perguntas centrais sobre os 4 comportamentos chave > No pareceres, é preciso descrever as competências de destaque entre as 4 principais 	Não há formalização dessa priorização no desenho formal do processo. No entanto, existe na prática uma alteração no formato das entrevistas. Além disso, há uma alteração na forma e conteúdo do parecer / kit do candidato
	Com o passar do tempo, há uma maior facilidade e profundidade na identificação dos comportamentos.	> Seleccionador desenvolveu uma lista de perguntas específicas dos comportamentos para melhor avaliar	Não há uma lista escrita. Esse conhecimento é explícito a partir do <i>know how</i> do seleccionador
	Existem comportamentos e posturas chave que não podem ser demonstradas de nenhuma forma	<ul style="list-style-type: none"> > Reprovação de candidatos que apresentam esses pontos, que não são formalizados. > No parecer, é preciso descrever estes exemplos para sustentar a reprovação 	Não há formalização destes no desenho formal do processo. No entanto, há uma alteração na forma e conteúdo do parecer / kit do candidato
	Existem comportamentos, parte do modelo de competências, muito difíceis de serem avaliados no processo	> Não há esforço do seleccionador em identificar estes comportamentos na entrevista. São avaliados apenas quando aparecem espontaneamente	Não há formalização no desenho formal do processo. No entanto, existe na prática uma alteração no formato das entrevistas.
	Agilidade e qualidade na construção dos kits dos candidatos	> Passo a passo para coleta das informações no sistema e execução das atividades para construção dos Kits.	Tempo para construir os Kits dos Candidatos (todos os kits dos candidatos avaliados em uma determinada semana): de 2 dias para 1/2 de um dia
	Conheço melhor o universo do candidato estudante de direito de boas escolas	> Lista de perguntas relacionadas às experiências específicas destes estudantes de direito (experiência profissional e participação em atividades específicas)	Não há uma lista escrita. Esse conhecimento é explícito a partir do <i>know how</i> do seleccionador
Contexto Ambiental e Organizacional	Comunicação correta no ambiente do cliente	<ul style="list-style-type: none"> > Forma de escrever os pareceres dos candidatos > Comunicação formal com o cliente (e-mails e pessoalmente) 	Parte desse conhecimento é formalizado nas orientações / especificidades do cliente documentadas no processo
	Comportamento específico e adequado para o ambiente do cliente	<ul style="list-style-type: none"> > Forma de lidar com os candidatos em todo os pontos de contato > Formalidade dentro do ambiente do cliente (<i>dress code</i>, linguagem, comunicação) 	Formalizado nas orientações / especificidades do cliente documentadas no processo

Quadro 2: Conhecimentos (SJ)

Fonte: elaboração própria

CASO IF

FRAMEWORK TEÓRICO	CONHECIMENTOS TÁCITOS	CONHECIMENTOS EXPLÍCITOS	ARTICULAÇÃO E CODIFICAÇÃO
Contexto Ativo	Existem 3 competências mais importantes entre as 6 competências chave do Modelo formal	> Nas entrevistas por competências são realizadas apenas 4 perguntas centrais sobre os 3 comportamentos chave.	O modelo de entrevistas foi parcialmente adaptado. Há apenas as 4 perguntas chave, porém todos os comportamentos continuam documentados.
	Com o passar do tempo, há uma maior facilidade e profundidade na identificação dos comportamentos.	> Perguntas sobre história de Vida durante entrevistas	Perguntas de história de vida são realizadas pelos Seleccionadores, porém não há documentação sobre isso. Foram articuladas, porém não codificadas.
	Candidatos precisam se interessar verdadeiramente pelo Mercado Financeiro	> Entrevista por competência passa a contar com uma pergunta específica sobre isso (atualização)	> Conhecimento articulado e codificado no modelo formal de entrevista
	Conheço melhor o universo do candidato, o Mercado Financeiro	> Lista de perguntas relacionadas às experiências específicas no Mercado Financeiro (conhece o que faz um estagiário de mesa de operações)	Não há uma lista escrita. Esse conhecimento é explícito a partir do <i>know how</i> do selecionador
Contexto Ambiental e Organizacional	Organização do trabalho para ser mais rápido	> Definição de uma agenda formal de atividades e passo a passo para execução do processo contínuo de seleção.	Parte desse conhecimento é formalizado nas orientações / especificidades do cliente documentadas no processo
	Adequação às necessidades do cliente, em relação aos seus processos internos.	> Definição de um modelo de processo com um passo a passo que atenda às necessidades do cliente	Formalização de Manuais para trabalhar com o sistema da IF

Quadro 3: Conhecimentos (IF)

Fonte: elaboração própria

CASO BC

FRAMEWORK TEÓRICO	CONHECIMENTOS TÁCITOS	CONHECIMENTOS EXPLÍCITOS	ARTICULAÇÃO E CODIFICAÇÃO
Contexto Ativo	Definição dos comportamentos esperados dos candidatos por meio da repetição, sem um modelo formal para seguir	> Definição dos 4 comportamentos chave: capacidade analítica, comunicação e relacionamento, comprometimento e iniciativa.	Não há documentação formal e codificada do conhecimento. No entanto, são avaliados na prática das entrevistas
	Clareza de propósito de carreira pelos candidatos é fundamental na seleção	> Contato inicial realizado pelo estagiário da Consultoria para entender este aspecto	Formalização do contato inicial como uma etapa do adicional ao processo
	Avaliação do comportamento capacidade analítica é melhor por meio de testes do que entrevistas	> Testes online de raciocínio lógico são enviados para os candidatos para avaliar o comportamento	Formalização dos testes online como uma etapa adicional do processo
Contexto Ambiental e Organizacional	Entendimento que os aspectos políticos dentro da BC eram fundamentais para o sucesso do trabalho	> Levantamento de perfil realizado diretamente com as áreas sem ser intermediado pelo RH	Alteração do processo, onde a atividade de Levantamento de Perfil passou a ser realizada presencialmente e diretamente na área requisitante da vaga.

Quadro 4: Conhecimentos (BC)

Fonte: elaboração própria

Dessa forma, responde-se às perguntas específicas da pesquisa sobre como e quais conhecimentos são gerados, como o conhecimento tácito é transformado em explícito e como acontece a articulação ou codificação do conhecimento de forma geral e específica para processo de Recrutamento e Seleção.

5.2 Discussão das heurísticas como aquilo que é aprendido

Segundo Bingham e Eisenhardt (2011), já é sabido empiricamente que empresas melhoram seu desempenho com a experiência de processos, porém sem o entendimento pleno dos mecanismos que levam a isso. Esta falta de entendimento é caracterizada com uma caixa preta do que é aprendido com a experiência em processos.

A discussão sobre aprendizado e conhecimento fornece conteúdo sobre aquilo que é aprendido e como se dá a articulação e codificação dos conhecimentos. No entanto, a primeira parte da discussão carece de uma explicação comum entre os casos, do mecanismo pelo qual se dá o aprendizado. Tem-se uma lista, porém ainda insuficiente para responder à questão central da pesquisa.

Esta caixa preta é respondida, dessa forma, com a proposição de que indivíduos e empresas aprendem, com a experiência em processos, um portfólio de heurísticas das regras simples. São regras conscientemente entendidas. Aprendem tipos específicos de heurísticas para capturar oportunidades e essas regras vão ganhando sofisticação cognitiva com o passar do tempo. (BINGHAM; EISENHARDT, 2011).

Existe um ponto comum sobre os aprendizados e conhecimentos listados na primeira discussão, traduzidos como uma simplificação resultante da experiência no processo. Os conhecimentos levam a formas mais simples e assertivas de execução das atividades do processo. Para este trabalho, tem-se na Quadro 5 um resumo dos tipos de heurísticas e heurísticas de regras simples que emergiram da análise dos dados obtidos nos casos.

	TIPOS DE HEURÍSTICAS	HEURÍSTICAS / REGRAS SIMPLES
1	APRENDENDO A SELECIONAR	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarquização dos comportamentos; • Proficiência dos comportamentos.
2	CONHECENDO O CANDIDATO	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação do modelo de entrevista.
3	AJUSTANDO-SE AO MEIO E CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Priorização do que faz a diferença.

Quadro 5: Heurísticas

Fonte: elaboração própria

O primeiro tipo de heurística, *aprendendo a selecionar*, é derivada da existência de regras simples que são utilizadas na atividade central no processo de R&S, a avaliação dos comportamentos. Têm-se a simplificação do modelo de competências para aquilo que realmente importa, nomeada neste trabalho como *hierarquização dos comportamentos*, assim como temos atalhos utilizados pelos selecionadores na avaliação destes comportamentos específicos, nomeada como *proficiência dos comportamentos*.

O segundo tipo de heurística, *conhecendo o candidato*, é resultado da verificação de regra simples criadas que relacionam o universo e o perfil dos candidatos e o modelo de seleção utilizado.

O terceiro tipo, *ajustando-se ao meio e cliente*, é fruto da adaptação do selecionador e do próprio processo ao meio em que está inserido e, especialmente, às necessidades mais importantes do cliente que atende.

5.2.1 Aprendendo a selecionar

Quando se estuda o contexto ativo, notadamente a experiência do selecionador em realizar repetidas entrevistas com os candidatos, uma ferramenta central de seu trabalho, verificou-se, ao longo do tempo, mecanismos de simplificação na identificação e avaliação das competências comportamentais.

Esta simplificação surge especialmente na etapa de avaliação da consultoria e elaboração do parecer do candidato, trabalho técnico central realizado, em que o selecionador avalia os candidatos com base no perfil comportamental desejado, seleciona os finalistas e elabora um relatório sobre cada um destes.

Para os três casos estudados, esta etapa de avaliação tem como objetivo identificar as competências comportamentais requeridas inicialmente pelo modelo de competências comportamentais de cada uma das empresas. Competências comportamentais são comportamentos individuais observáveis, mensuráveis e críticos para o sucesso individual das pessoas no trabalho (BOYATZIS, 2008).

Identifica-se, portanto, dois elementos centrais do processo. O primeiro diz respeito a uma hierarquia de comportamentos observados, ou seja, existem, dentro do modelo, comportamentos mais e menos importantes. O segundo elemento um aumento na proficiência dos selecionadores na avaliação de dos comportamentos específicos.

a) Hierarquia dos comportamentos

O modelo de competências comportamentais da SJ foi criado recentemente. São dez comportamentos observáveis que devem ser avaliados pelos Selecionadores para identificar se os candidatos têm aquilo que é necessário.

No entanto, ao longo do tempo, o selecionador percebeu que existem alguns mais importantes. Este aprendizado, no tempo, se deu especialmente em uma reunião chamada de consenso, em que participam a Consultoria e a SJ, onde o desempenho individual de cada um dos candidatos avaliados é discutido. Nestas reuniões, o selecionador foi percebendo ao longo do tempo que havia uma hierarquia de importância das competências comportamentais para que o candidato tivesse sucesso na seleção.

Desta hierarquia, foram definidas quatro competências mais importantes (orientação para resultados; gerenciamento de projetos; resolução de problemas; desenvolvendo a si mesmo) que são avaliadas por meio de perguntas específicas nas entrevistas. As demais competências não possuem o mesmo tipo de avaliação e são levadas em consideração apenas quando algo surge espontaneamente dentro da avaliação.

Na IF, o aprendizado no tempo também levou a uma hierarquia de comportamentos, porém com desdobramentos diferentes. A hierarquia não levou a uma alteração no processo em si, como na SJ, porém houve a identificação, por parte do selecionador, de três comportamentos centrais e que devem ser avaliadas com mais atenção e mais profundidade (orientação para resultados, flexibilidade e pró-atividade).

A BC, diferentemente das demais, apesar de possuir um modelo de competências comportamentais formalizado na empresa, não o utiliza na prática como regra formal para a

seleção. Dessa forma, o processo de aprendizado é diferente, porém leva também a uma hierarquização. Independentemente da necessidade específica de uma vaga, alguns comportamentos devem ser sempre observados (capacidade analítica, comunicação e relacionamento, comprometimento e iniciativa), sendo que a capacidade de se comunicar de forma clara é algo que deve ser destaque em todos os casos.

Por fim, ainda existe ainda como parte dessa hierarquização, nos casos estudados, elementos que não podem aparecer, ou seja, que também ajudam na decisão final do selecionador. No caso da SJ, o mais marcante é a informalidade. Na IF, a má comunicação é fator determinante. Na BC, finalmente, a falta de clareza de propósito na própria carreira é um elemento que não pode aparecer.

A hierarquização de comportamentos, replicada em todos os casos, é uma heurística criada pelo selecionador, ao longo do tempo com a experiência do processo, e é uma forma de tornar o seu trabalho mais simples e eficiente, focando naquilo que realmente faz a diferença para o resultado do processo.

b) Proficiência dos comportamentos

Além de uma hierarquia dos comportamentos mais importantes, com o passar do tempo e repetição do processo, o selecionador consegue interpretar melhor estes comportamentos, ou seja, identificá-los mais rapidamente, por meio de perguntas chave e com maior profundidade, por meio do melhor entendimento sobre seu significado.

Na SJ, no início, a competência chamada gerenciamento de projetos era avaliada com base na capacidade do candidato de se mostrar organizado e estruturado e em alguma experiência prática com o trabalho de gestão de projetos. No entanto, com o passar do tempo, o Selecionador entendeu que precisava entender, na verdade, se o candidato conseguia ter noções de impacto, de risco e de gestão de pessoas e recursos dentro de um contexto de projeto que ele eventualmente participou. Para isso, elabora hoje um conjunto de perguntas específicas com o objetivo de entender se o candidato consegue demonstrar estes indicadores.

Para a IF, um ponto central para a avaliação, foi conseguir aprofundar sobre a competência determinação. A partir de alguns casos de insucesso na avaliação da competência, percebeu que o significado desse comportamento, para a necessidade específica do cliente, era ter uma história de vida com conquistas frente a dificuldades, em que o candidato mostra maturidade como resultado dessas experiências. Dessa forma, o Selecionador passou a fazer

perguntas sobre história de vida ao invés de simplesmente perguntar sobre momentos onde o candidato demonstrou esta característica.

No caso da BC, o Selecionador compreendeu, com o passar do tempo, que não conseguia ser efetivo na avaliação da competência capacidade analítica. Com isso, após tentativas frustradas, percebeu a melhor forma era por meio de um teste formal de raciocínio lógico, uma forma alternativa de avaliação.

O processo de aprendizado na avaliação de comportamentos específicos evidencia um conhecimento gerado e replicado, a profundidade na avaliação por meio de melhores perguntas ou formas alternativas de avaliação, a partir de um melhor entendimento do seu significado. É também uma simplificação do modelo, em que uma seleção menor e melhor de perguntas chave levam a melhores resultados na avaliação por parte do selecionador.

5.2.2 Conhecendo o candidato

Ainda com a experiência do Selecionador advinda das entrevistas, identificou-se que, à medida que se entende sobre o universo em que o candidato está inserido e suas características comuns, há uma maior facilidade e agilidade em avaliar e selecionar os melhores candidatos. É um tipo de heurística que também emerge, notadamente, na etapa de avaliação da consultoria e elaboração do parecer do candidato.

a) Adaptação do modelo de entrevista

Para a SJ, os candidatos têm um perfil muito específico e claro, o que torna aprendizado muito visível. São jovens estudantes de direito, de universidades de primeira linha, que possuem uma linguagem própria, por exemplo. Ao longo do tempo, ao entrevistar repetidas vezes esses candidatos, o Selecionador passou a entender grande parte dos jargões jurídicos utilizados e as principais áreas jurídicas. Um exemplo do entendimento desse universo é uma competição internacional entre estudantes de direito chamada *Willem C. Vis International Commercial Arbitration Moot 2015 - Vis Moot*. Após inúmeras referências à competição, o Selecionador estudou sobre o tema e criou uma lista de perguntas específicas quando o assunto vem à tona, onde é possível avaliar uma série de comportamentos.

No caso da IF, há também um perfil bastante específico destes jovens, geralmente muito seguros em relação a esse caminho de carreira e, assim como os estudantes de direito, possuem uma linguagem próprias cheia de jargões do mercado financeiro. Houve também, com

o tempo, uma maior facilidade do Seleccionador em entender esse universo. O melhor entendimento do que é trabalhar em uma mesa de operações implica em conseguir relacionar melhor uma experiência com os comportamentos esperados.

O caso BC é diferente do ponto de vista do aprendizado. Não há um perfil claro dos candidatos às vagas, não são homogêneos, não possuem uma linguagem própria. São jovens de diferentes cursos e diferentes experiências. E mesmo assim, com o passar do tempo, essa característica tornou-se fundamental no processo. O Seleccionador percebeu que um dos principais motivos de reprovação dos candidatos pelo cliente era uma falta de clareza dos candidatos sobre suas carreiras profissionais. Este ponto, passou a ser investigado com muito cuidado pelo seccionador, por meio de perguntas que procuram investigar este ponto. Dessa forma, o Seleccionador consegue avaliar, dentro do grupo de candidatos, aqueles que conseguem entender o que significa e têm interesse em trabalhar em uma multinacional de produtos de consumo.

Conhecer o candidato e seu universo é um elemento importante replicado nos casos. O processo em si de investigação dos comportamentos nas entrevistas é alterado e adaptado com base nesse conhecimento. O seccionador consegue traçar relações simples entre experiências e comportamentos. Isso torna o processo de seleção mais direto ao que é de fato relevante.

5.2.3 Ajustando-se ao meio e cliente

Quando o prisma da análise é alterado e se investiga o contexto ambiental, ou seja, as características ambientais do cliente da Consultoria e organizacionais da própria Consultoria, verifica-se que há um aprendizado fundamental que ocorre com o passar do tempo, que se concretiza em um olhar para o processo com os óculos do cliente, ou seja, o trabalho é adaptado e simplificado de acordo com estas características. É um tipo de heurística verificado em todas as etapas do processo, uma vez que todas as atividades têm contato direto ou indireto com o cliente e com o resultado do processo.

Este aspecto é ainda mais relevante dada uma característica muito marcante da Consultoria, sua orientação para o cliente, que pode ser resumida como a capacidade de colocar as necessidades do cliente em primeiro lugar, de procurar atendê-lo da melhor forma possível.

Independentemente se as demandas dos clientes estão ou não contempladas no serviço proposto ou nas atividades comumente realizadas, o processo deve ser adaptado e

simplificado no sentido de se priorizar aquilo que realmente faz a diferença, ou seja, que é visto como valor fundamental do processo.

a) Priorização do que faz a diferença

Com a experiência do processo, a Consultoria aprendeu que a SJ possui algumas características muito marcantes. É uma empresa formal e tradicional, o que implica em muitas regras, procedimentos rígidos e uma relação bastante profissional com a Consultoria. Estas características têm como consequência, uma série de aprendizados para o Selecionador. O principal destes aprendizados, nesse caso, é a capacidade de se formalizar o parecer dos candidatos avaliados, ou seja, o documento formal que é enviado para a SJ como resultado do trabalho. São documentos muito longos e detalhados, em comparação com o usualmente utilizado pela Consultoria. Estes materiais precisam ser impecáveis, do ponto de vista de estrutura e, especialmente, da linguagem utilizada. Com a repetição da execução desta atividade, o tempo gasto diminuiu de dois dias por semana para apenas meio período de um dia e, mais importante, a qualidade do material é cada vez melhor. Um parecer detalhado e bem escrito, é dessa forma, o principal valor do projeto e é o que faz a diferença de fato no olhar da SJ.

Quanto à IF, a principal característica aprendida é resultado de um relacionamento bastante frio com a Consultoria, baseada em indicadores de tempo e performance estabelecidos, com pouco contato entre as partes. Para navegar bem com Consultoria dentro da IF, é preciso seguir os prazos bastante curtos para o mercado, com assertividade. A velocidade do processo, sem se descuidar da qualidade é chave, portanto, para o cliente. Com o passar do tempo, o Selecionador conseguiu entender e adaptou suas atividades para conseguir atender à esta necessidade. Como exemplos, passou a realizar entrevistas coletivas com os candidatos, onde até cinco candidatos são entrevistados ao mesmo tempo. Além disso, nos períodos com menos vagas, passou a avaliar candidatos independentemente da existência de uma vaga específica. Por fim, pediu ajuda para organizar melhor suas atividades para ganhar tempo, ou seja, estruturou uma agenda fixa semanal com o planejamento para atendimento do cliente.

No caso da BC, verifica-se uma empresa hierárquica e política, onde o relacionamento entre as pessoas é muito importante. Dessa forma, para navegar nesse ambiente político, foi preciso aprender, com o tempo, com quem falar, com quem falar primeiro, quem informar sobre as atividades para que as necessidades da Consultoria fossem atendidas. Esta é, portanto, a chave para ter sucesso no projeto. Como exemplo, havia uma dificuldade muito

grande de levantar o perfil dos candidatos, ou seja, as características esperadas de cada uma das vagas. O principal motivo desta dificuldade era que não havia acesso direto ao gestor responsável pela vaga. Quem fazia o levantamento de perfil era a área de Recursos Humanos da BC e repassava para a Consultoria. Isto gerava uma perda no entendimento do perfil. Com o tempo, com um melhor entendimento de como navegar dentro do cliente, o gestor de contas da Consultoria conseguiu adquirir confiança das pessoas chave dentro da área de RH da BC e convencê-los que isso não tiraria o poder da área, e sim ajudaria dado que os resultados seriam melhores.

Nos três casos estudados verifica-se que existem aspectos centrais daquilo que o cliente entende como valor para o processo e, como resposta, há uma priorização daquilo que faz a diferença, por meio da simplificação e adaptação das atividades que compõem o processo de R&S.

5.2.4 Resposta à questão central de pesquisa

Responde-se, portanto, à questão central de pesquisa que procura entender como os selecionadores e o processo aprendem com a experiência na execução das atividades que constituem o processo de Recrutamento e Seleção ao longo do tempo.

O processo de aprendizado se dá por meio do entendimento daquilo que é mais relevante ao longo do tempo, que resulta na geração de conhecimentos tácitos que se tornam explícitos por meio de um processo de articulação e codificação. Com base na análise desse processo, verifica-se, para os três casos, que existe uma característica comum nesse processo de aprendizado, uma simplificação das atividades realizadas, caracterizadas como heurísticas das regras simples, que torna possível avaliar melhor os candidatos e conseguir decidir por aqueles mais aderentes às necessidades dos clientes.

Verifica-se, na prática, que o conhecimento organizacional acontece da experiência da repetição das atividades do processo, por meio do surgimento de diferentes conhecimentos, como por exemplo, a proficiência dos comportamentos. É possível, na prática, caracterizar estes conhecimentos como tácito e explícitos, como sugere a teoria de Aprendizado Organizacional. No exemplo citado, a proficiência dos comportamentos significa uma maior capacidade de se avaliar os comportamentos como um conhecimento tácito, que é articulado na seleção de uma seleção de perguntas chave na atividade de entrevista, explicitando este conhecimento.

Além disso, a teoria das heurísticas emerge para ajudar no entendimento do processo de aprendizado, como um mecanismo de simplificação verificado nos casos

estudados, fortalecendo este conceito como aquilo que é aprendido da experiência em processos estratégicos. É um desenvolvimento teórico recente dentro da disciplina de estratégia empresarial, que ainda carece de estudos teóricos e empíricos (LOOCK; HINNEN, 2015).

5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresenta, finalmente, contribuições teóricas e práticas que o justificam, assim como os limites desta pesquisa.

5.3.1 Contribuições Teóricas e recomendações de pesquisas futuras

Buscou-se um referencial teórico consistente com os objetivos da pesquisa e que possibilitou trabalhar com o complexo desafio de se operacionalizar uma pesquisa sobre aprendizado organizacional, permitindo um conjunto de recomendações de pesquisas futuras. Para isso, utilizou-se um *framework* teórico (ARGOTE; MIRON-SPEKTOR, 2011) que possibilitou o delineamento da pesquisa de campo. O trabalho justifica-se, dessa forma, como um estudo empírico inédito de como se dá o aprendizado especificamente em processos de R&S por meio de um *framework* teórico relevante da teoria de Aprendizado Organizacional. Pode, portanto, ser utilizado para o estudo do aprendizado em quaisquer processos estratégicos de interesse.

O *framework* foi especialmente útil na estruturação da pesquisa de campo, ou seja, na organização daquilo que deveria ser investigado, pois delimita os contextos mais importantes no ciclo do aprendizado. Sugere-se, adicionalmente, três análises sobre o modelo.

A primeira é um entendimento mais integrado dos contextos ambiental e organizacional. As fronteiras entre os dois são tênues e, portanto, difícil de separá-los quando operacionalizados. Como sugestão, poderiam ser considerados como um conjunto.

A segunda análise é o entendimento do conhecimento como central ao digrama e há indícios de especificidades identificados no trabalho que merecem atenção em termos de novas investigações. Os elementos cognitivos, aptidões, atitudes e habilidades, tanto individuais como relacionalmente coletivizadas dos envolvidos nos processos estratégicos constituem as bases heurísticas identificadas no Quadro 5. Determinantes, portanto, do desenvolvimento e novos padrões estratégicos da organização.

O terceiro tem aspecto propositivo, ou seja, as heurísticas devem ser observadas em seus detalhes, pois tem o potencial de influenciar toda a organização à medida em que se

padroniza, assumindo o seu escopo estratégico de formação de novos conhecimentos e, portanto, de transformação e mudança organizacional.

5.3.2 Contribuições Práticas

Como justificativa prática, tem-se o entendimento do que é aprendido com a experiência nas atividades que constituem o processo de Recrutamento e Seleção. As empresas podem entender melhor os mecanismos pelos quais as decisões de seleção são tomadas.

Gerentes de Recursos Humanos especificamente, responsáveis por processos de R&S, podem se beneficiar no entendimento que o modelo de competências comportamentais, na prática, é vivo, ou seja, é alterado de seu formato inicial ao longo do tempo, mesmo que informalmente, com o objetivo de se atingir melhores resultados no processo seletivo. Existem aspectos contextuais, muitas vezes deixados de lado de modelos formais de R&S, como os candidatos, contexto do ambiente e da organização que devem ser entendidos como moderadores das atividades realizadas. O entendimento das heurísticas auxilia no sentido de direcionar ações que podem melhorar e agilizar a articulação e codificação dos conhecimentos. Segundo ZOLLO E WINTER (2002), a partir da identificação das mudanças que acontecem nas atividades que desempenham, as empresas devem buscar a criação de manuais ou ferramentas para facilitar a replicação e difusão dessas mudanças.

De uma forma mais genérica, para todos os processos estratégicos, tem-se também uma contribuição prática. Heurísticas podem ajudar na abordagem de dados de difícil leitura dentro do ambiente de negócios, especialmente nos processos de tomada de decisão estratégicos das empresas. Isto parte da premissa que as pessoas, dentro do contexto organizacional, já aprenderam com a experiência dos processos e sabem o que funciona e o que não funciona, especialmente. Ou seja, novas regras ou regras formais podem não ser tão efetivas como as regras que são construídas com o passar do tempo e que funcionam com resultados positivos. Deste modo, processos estratégicos em geral podem se beneficiar do entendimento da forma como acontece o processo de aprendizado, a partir da sofisticação de regras simples que alteram as atividades destes processos e do próprio indivíduo responsável, o que possibilita melhores tomadas de decisão no final do processo.

Os gerentes responsáveis pelos processos estratégicos dentro das organizações podem se beneficiar deste trabalho na medida em que poderão olhar para seus processos estratégicos como um conjunto de atividades vivas, em que existe um processo de aprendizado constante, que leva à articulação de conhecimentos tácitos em explícitos. Neste sentido, podem

agir na direção de tornar essa articulação mais rápida e eficiente no sentido de melhorar os resultados.

5.3.3 Limitações da Pesquisa

Há uma limitação que deve ser levada em consideração neste trabalho, a falta de tempo e recursos para uma maior profundidade e extensão da pesquisa de campo, onde seria possível estudar mais casos, em diferentes empresas, diferentes tipos de processos de R&S, entrevistar mais pessoas que são parte do processo e as entrevistas poderiam ser realizadas ao longo de um espaço maior de tempo, levando em consideração a centralidade do tempo como aspecto fundamental de uma análise processual.

REFERÊNCIAS

- ADKINS, Cheryl L.; RUSSELL, Craig J.; WERBEL, James D. *Judgments of fit in the selection process: The role of work value congruence*. Personnel Psychology, v. 47, n. 3, p. 605-623, 1994.
- ARGOTE, Linda; MIRON-SPEKTOR, Ella. *Organizational learning: From experience to knowledge*. Organization science, v. 22, n. 5, p. 1123-1137, 2011.
- BARBER, Alison E. *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Sage Publications, 1998.
- BARNEY, Jay. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, Jay B. *Looking inside for competitive advantage*. The Academy of Management Executive, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.
- BINGHAM, Christopher B.; EISENHARDT, Kathleen M.; FURR, Nathan R. *What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities*. Strategic Entrepreneurship Journal, v. 1, n. 1-2, p. 27-47, 2007.
- BINGHAM, Christopher B.; EISENHARDT, Kathleen M. *Rational heuristics: the 'simple rules' that strategists learn from process experience*. Strategic Management Journal, v. 32, n. 13, p. 1437-1464, 2011.
- BOYATZIS, Richard E. *Competencies in the 21st century*. Journal of management development, v. 27, n. 1, p. 5-12, 2008.
- CROOK, T. Russell et al. *Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance*. Journal of applied psychology, v. 96, n. 3, p. 443, 2011.
- CYERT, Richard M.; MARCH, James et al. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, v. 2, 1963.
- DARR, Eric D.; ARGOTE, Linda; EPPLE, Dennis. *The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises*. Management science, v. 41, n. 11, p. 1750-1762, 1995.
- EISENHARDT, Kathleen M. *Building theories from case study research*. Academy of management review, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. *Dynamic capabilities: what are they?*. Strategic management journal, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.
- EASTERBY-SMITH, Mark; CROSSAN, Mary; NICOLINI, Davide. *Organizational learning: debates past, present and future*. Journal of management studies, v. 37, n. 6, p. 783-796, 2000.

EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie A. (Ed.). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. John Wiley & Sons, 2011.

GATEWOOD, Robert; FEILD, Hubert; BARRICK, Murray. *Human resource selection*. Cengage Learning, 2010.

GIGERENZER, Gerd; TODD, Peter M. *Fast and frugal heuristics: The adaptive toolbox*. In: Simple heuristics that make us smart. Oxford University Press, 1999. p. 3-34.

GREGURAS, Gary J.; DIEFENDORFF, James M. *Different fits satisfy different needs: linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory*. Journal of Applied Psychology, v. 94, n. 2, p. 465, 2009.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. *The core competence of the corporation*. Harvard business review, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

HATCH, Nile W.; DYER, Jeffrey H. *Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage*. Strategic management journal, v. 25, n. 12, p. 1155-1178, 2004.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel; SANZ-VALLE, Raquel. *Innovation, organizational learning, and performance*. Journal of business research, v. 64, n. 4, p. 408-417, 2011.

KALE, Prashant; SINGH, Harbir. *Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success*. Strategic Management Journal, v. 28, n. 10, p. 981-1000, 2007.

KRISTOF-BROWN, Amy L.; ZIMMERMAN, Ryan D.; JOHNSON, Erin C. *Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit*. Personnel psychology, v. 58, n. 2, p. 281-342, 2005.

LANGLEY, A. N. N. et al. *Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity, and flow*. Academy of Management Journal, v. 56, n. 1, p. 1-13, 2013.

LAW, John. *After method: Mess in social science research*. Routledge, 2004.

LIEBESKIND, Julia Porter. *Knowledge, strategy, and the theory of the firm*. Strategic management journal, v. 17, n. S2, p. 93-107, 1996.

MEYER, Alan D.; GABA, Vibha; COLWELL, Kenneth A. *Organizing far from equilibrium: Nonlinear change in organizational fields*. Organization Science, v. 16, n. 5, p. 456-473, 2005.

LOOCK, Moritz; HINNEN, Gieri. *Heuristics in organizations: A review and a research agenda*. Journal of Business Research, 2015.

PARKES, Louise; BOCHNER, Stephen; SCHNEIDER, Sherry. *Person-organisation fit across cultures: An empirical investigation of individualism and collectivism*. Applied Psychology, v. 50, n. 1, p. 81-108, 2001.

- PETERAF, Margaret A. *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*. Strategic management journal, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.
- POLANYI, Michael. *The logic of tacit inference*. Philosophy, v. 41, n. 155, p. 1-18, 1966.
- RICHTER, Ingrid. *Individual and Organizational Learning at the Executive Level Towards a Research Agenda*. Management learning, v. 29, n. 3, p. 299-316, 1998.
- ROBERTS, Peter W. *Product innovation, product-market competition and persistent profitability in the US pharmaceutical industry*. Strategic management journal, v. 20, n. 7, p. 655-670, 1999.
- SACKETT, Paul R.; LIEVENS, Filip. *Personnel selection*. Annu. Rev. Psychol., v. 59, p. 419-450, 2008.
- TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. *Dynamic capabilities and strategic management*. 1992.
- SAINT-ONGE, Hubert. *Tacit knowledge the key to the strategic alignment of intellectual capital*. Planning Review, v. 24, n. 2, p. 10-16, 1996.
- SIMON, Herbert A. *Rational choice and the structure of the environment*. Psychological review, v. 63, n. 2, p. 129, 1956.
- SIMON, Herbert A.; NEWELL, Allen. *Human problem solving: The state of the theory in 1970*. American Psychologist, v. 26, n. 2, p. 145, 1971.
- VAN DE VEN, Andrew H. *Engaged scholarship: a guide for organizational and social research: a guide for organizational and social research*. Oxford University Press, 2007.
- WALSH, James P.; UNGSON, Gerardo Rivera. *Organizational memory*. Academy of management review, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.
- WERNERFELT, Birger. *A resource-based view of the firm*. Strategic management journal, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- WIGGINS, Robert R.; RUEFLI, Timothy W. Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter? Strategic Management Journal, v. 26, n. 10, p. 887, 2005.
- YIN, Robert K. *Case study research design and methods* third edition. Applied social research methods series, v. 5, 2003.
- ZOLLO, Maurizio; WINTER, Sidney G. *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*. Organization science, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.