

SÉRIE RECURSOS HUMANOS

7^a

Edição

Revisada e
atualizada



IDALBERTO

CHIAVENATO

PLANEJAMENTO,
RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO DE PESSOAL

Como agregar talentos à empresa



SÉRIE RECURSOS HUMANOS

PLANEJAMENTO, RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

Como agregar talentos à empresa

7ª edição
Revisada e atualizada

SÉRIE RECURSOS HUMANOS

PLANEJAMENTO, RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

Como agregar talentos à empresa

7ª edição
Revisada e atualizada

Idalberto Chiavenato

Mestre e Doutor em Administração de Empresas
pela City University of Los Angeles

Consultor de Empresas



Copyright © Editora Manole Ltda., 2009, por meio de contrato com o autor.

Projeto gráfico: Departamento Editorial da Editora Manole
Editoração eletrônica: Luargraf M.E.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Chiavenato, Idalberto, 1936 –
Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos
à empresa / Idalberto Chiavenato. –
7. ed. rev. e atual. – Barueri, SP : Manole, 2009 – (Série recursos humanos)

Bibliografia
ISBN 978-85-204-2806-1

1. Administração I. Título
II. Série

08-08053

CDD-658.3

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração de Recursos Humanos: Administração de empresas 658.3
2. Empresas: Recursos humanos 658.3
3. Pessoal: Administração 658.3
4. Recursos humanos: Administração 658.3

Todos os direitos reservados.

Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida, por
qualquer processo, sem a permissão expressa dos editores.
É proibida a reprodução por xerox.

7ª edição – 2009

Direitos adquiridos pela:
Editora Manole Ltda.
Av. Ceci, 672 – Tamboré
06460-120 – Barueri – SP – Brasil
Tel.: (11) 4196-6000 – Fax: (11) 4196-6021
www.manole.com.br
info@manole.com.br

Impresso no Brasil
Printed in Brazil

À Rita,

*Minha esposa e mentora dos momentos mais felizes de
minha vida, dedico este livro com todo fervor e afeto.*

E meus parabéns por ter me escolhido.

Sobre o autor

Idalberto Chiavenato, conhecido e respeitado autor nacional na área de administração de empresas e recursos humanos, é graduado em Filosofia, com especialização em Pedagogia e Psicologia Educacional pela USP, em Direito pela Universidade Mackenzie e pós-graduado em Administração de Empresas pela EAESP-FGV. É mestre (MBA) e doutor (Ph.D.) em Administração pela City University of Los Angeles, Califórnia, EUA. Foi professor da EAESP-FGV, bem como de várias universidades no exterior, e consultor de empresas. Sua bibliografia é extensa e de grande destaque no mercado. Ostenta dezessete livros sobre administração traduzidos para a língua espanhola e recebeu vários prêmios e distinções por sua atuação na área de administração geral e de recursos humanos.

Site do autor: www.chiavenato.com

Prefácio

Estamos vivendo uma era dos negócios que se caracteriza por uma verdadeira guerra por talentos. As organizações estão caçando talentos no mercado a fim de manter e garantir sua competitividade e sustentabilidade em um mundo de negócios altamente dinâmico, mutável e competitivo. Uma arena onde as organizações se digladiam em uma batalha por recursos e por mercados. Contudo, existe uma incrível diferença entre pessoas e talentos. Ter pessoas nem sempre significa ter talentos na organização. Talento (*tálan-ton*) era uma moeda com tamanhos variados utilizada como medida de peso e de valor na Grécia Antiga. O atual sentido de talentos – como pessoas altamente valiosas – está na parábola dos talentos da Bíblia, no livro de Mateus, capítulo 25, versículos 14-30, e somente foi levado em conta a partir do século XV. Hoje, talento significa uma pessoa que tem elevado valor para a organização e, conseqüentemente, um precioso candidato no mercado a peso de ouro.

As organizações estão envolvidas em uma busca frenética por talentos a fim de aumentar e aplicar seu capital humano, reduzir seus custos, melhorar suas operações e incrementar seus resultados. Afinal, são os talentos que tocam a organização, avaliam as situações, fazem diagnósticos, previsões e cenários, tomam as decisões adequadas, executam atividades variadas e complexas, proporcionam idéias, criatividade e inovação, atendem os clientes, desenvolvem processos, produtos e serviços, usam seus conhecimentos, habilidades e atitudes, aplicam suas competências, lideram, comunicam, motivam e um sem número de comportamentos altamente diferenciados. E tudo isso para elevar e manter as organizações em um nível de excelência, em um patamar invejável e acima das demais organizações.

Assim, vivemos em uma verdadeira temporada de caça aos talentos, na qual as organizações estão localizando e tentando atrair talentos para os seus quadros em uma busca incessante. Não se trata de uma tarefa simples e localizada em um único órgão da organização, mas um verdadeiro mutirão de esforços onde todos – desde o presidente até os mais simples funcionários – estão direta ou indiretamente envolvidos no processo de recrutar e selecionar talentos. É um processo complexo e abrangente. Não se trata apenas de procurar uma agulha em um palheiro. Não se trata apenas de separar o joio do trigo ou de escolher os melhores candidatos que aparecem. Não se trata apenas de preencher cargos vagos ou de atender às necessidades imediatas da organização. É muito mais do que isso, pois busca atender às demandas atuais e futuras da organização, aumentar seu patrimônio de competências diferenciais, aumentar seu capital humano e, em decorrência, seu capital intelectual e valor de mercado. Por outro lado, é um processo aparentemente caro e muitas vezes demorado que conduz à errônea convicção de que pode ser encurtado ou simplificado. Se o custo do processo é elevado, maior será o prejuízo resultante de um processo seletivo malfeito ou apressado. Quantos presidentes, diretores, gerentes, supervisores, funcionários não tiveram de ser substituídos ao longo do tempo por uma escolha inadequada provocando um retrabalho desnecessário na busca de quem os substituísse? E o tempo gasto e o custo do treinamento e integração dos substitutos? E quantas decisões errôneas, atividades imperfeitas, baixa produtividade e qualidade, danos à imagem da organização e outros prejuízos diretos e indiretos provocados por um processo seletivo inadequado? Selecionar bem pode até parecer caro, mas selecionar mal sai incontestavelmente muito mais caro para a organização no curto, médio e longo prazo. Na verdade é um valioso investimento organizacional no seu presente e no seu futuro e que traz retornos invejáveis e maravilhosos. No fundo, o processo seletivo é altamente necessário e valioso para a organização que pretende se distanciar das demais neste mundo competitivo de negócios. Como diz o velho adágio, “é melhor prevenir que remediar”.

Idalberto Chiavenato

Sumário

Sobre o autor	VII
Prefácio	IX
1. O sistema de administração de recursos humanos	1
Os subsistemas da ARH	4
Organização como um conjunto integrado de competências. . . .	12
2. O subsistema de provisão de recursos humanos.	15
A provisão de recursos humanos	15
O ambiente organizacional	16
Mercado de trabalho	18
Mercado de recursos humanos	23
3. Planejamento de recursos humanos	29
Modelos de planejamento de RH	30
Rotatividade de pessoal	40
Absentéismo	59
Resumo	64

4. Recrutamento de pessoal	67
Fontes de recrutamento	69
Pesquisa interna das necessidades de RH	70
Pesquisa externa de mercado	72
O processo de recrutamento	74
Meios de recrutamento	78
Métricas para o recrutamento	101
Resumo	102
Exercícios	102
5. Seleção de pessoal	105
Conceito de seleção	106
Bases para a seleção de pessoas	114
Técnicas de seleção	126
O processo seletivo	156
Seleção por competências	158
Métricas para a seleção	159
Avaliação e controle dos resultados da seleção	160
Avaliação dos processos de provisão de RH	164
Resumo	166
Referências bibliográficas	167
Índice remissivo	175
Índice de autores	177

**PLANEJAMENTO, RECRUTAMENTO
E SELEÇÃO DE PESSOAL**

Como agregar talentos à empresa

O sistema de administração de recursos humanos

Tópicos deste capítulo

- ✓ Os subsistemas da ARH
- ✓ Organização como um conjunto integrado de competências

Em plena Era do Conhecimento a base da excelência organizacional passou a ser o elemento humano. A globalização, o desenvolvimento tecnológico e a mudança e transformação da sociedade fazem com que a capacidade de sobrevivência e excelência das organizações passe cada vez mais a depender forte e diretamente das habilidades e competências das pessoas que nelas trabalham. Em um mundo de negócios caracterizado por intensa mudança, as organizações precisam rápida e decisivamente reorientar seus rumos, mudar processos, modificar produtos e serviços, alterar estratégias, utilizar novas tecnologias, conhecer as aspirações dos clientes, compreender as armadilhas estratégicas dos concorrentes e saber surfar nas ondas de um mercado dinâmico, mutável e altamente competitivo. E quem faz tudo isso dentro das organizações? A tecnologia ajuda, os recursos financeiros e materiais contam, mas quem toma decisões? Quem avalia as situações, quem pensa, interpreta, raciocina e age dentro das organizações? Quem visualiza o mercado, atende o cliente e avalia suas expectativas? Quem introduz inteligência, imaginação, criatividade e inovação? São as pessoas, isto sim, que pensam, interpretam, avaliam, raciocinam, decidem e agem dentro das organizações. O segredo das

organizações bem-sucedidas é saber agregar valores humanos e integrá-los e alinhá-los em suas atividades. Saber buscar pessoas no mercado que tenham condições de ajudar a organização a navegar pelas turbulências dessa nova era. Neste aspecto, os subsistemas de provisão de recursos humanos constituem a fonte inesgotável desses valores e talentos humanos capazes de formar o cérebro, a inteligência e o sistema nervoso da organização moderna.

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma área extremamente sensível a três aspectos organizacionais: a estrutura organizacional escolhida, a cultura organizacional dominante e o estilo de gestão adotado. Por isso, ela é contingencial e situacional. Depende do desenho organizacional adotado em função da estratégia global. Depende também da mentalidade que existe em cada organização. E depende do estilo de gestão que o presidente, diretores, gerentes e supervisores adotam. Além disso, depende também das características do contexto ambiental, do negócio da organização, de suas características internas, de seus processos básicos e de um sem-número de outras variáveis importantes.

Em uma era repleta de mudanças, incertezas, restrições, problemas, ameaças e dificuldades de toda sorte, em que avultam a inflação, a recessão e o desemprego, a ARH se torna cada vez mais complexa e desafiante.

Mas o importante é que a ARH está passando também por grandes mudanças e inovações. Sobretudo agora, no terceiro milênio, com a crescente globalização dos negócios e a gradativa exposição à forte concorrência mundial, quando as palavras de ordem passaram a ser produtividade, qualidade e competitividade. Nesse novo contexto, as pessoas deixam de ser o problema das organizações para ser a solução de seus problemas. As pessoas deixam de ser o desafio tradicional para tornar-se a vantagem competitiva das organizações que sabem como lidar com elas. As pessoas deixam de ser o recurso organizacional mais importante para tornar-se o parceiro principal do negócio da organização.

A Era da Informação colocou o conhecimento como o recurso organizacional mais importante. Isso trouxe situações completamente inesperadas. Uma delas é a crescente importância do capital intelectual como riqueza organizacional.

Flash**Quem vale mais**

A empresa mais valiosa do mundo não é mais a maior empresa do mundo, como se poderia esperar pelo valor extraordinário de seus patrimônios contábeis ou tangíveis. A Microsoft – colocada em 161º lugar em termos de faturamento – chegou a ser a empresa com o maior valor de mercado do mundo: ela vale em bolsa cerca de 100 vezes o valor de seu ativo tangível. A IBM comprou a Lótus por 15 vezes seu valor patrimonial. Isso significa que as empresas não valem apenas por seu patrimônio físico, contábil ou tecnológico, mas pelo valor que seus funcionários são capazes de agregar ao seu negócio. Afinal, estamos na era do capital intelectual.

A importância do trabalhador intelectual – o *knowledge worker* capaz de trabalhar com a cabeça e participar ativa e proativamente na condução dos negócios da empresa – é o divisor de águas entre as empresas bem-sucedidas e aquelas que ainda pretendem sê-lo. O capital intelectual significa inteligência competitiva e representa um ativo intangível que a contabilidade moderna tem dificuldade de manipular por meio de seus procedimentos tradicionais. Um ativo intangível que reside na cabeça das pessoas: são elas que pensam, interpretam, raciocinam, tomam decisões e agem dentro das empresas. Mais do que isso, são elas que criam novos produtos e serviços, visualizam a concorrência, melhoram os processos internos e encantam os clientes.

A competitividade e sustentabilidade das organizações, agora, dependem do conhecimento. E nada mais criativo, inovador e mutável do que o conhecimento. O segredo das organizações bem-sucedidas é saber consolidar e reciclar o conhecimento entre seus funcionários, treinar, preparar e desenvolver os funcionários que tenham condições permanentes de lidar com a mudança e inovação, de proporcionar valor à organização e ao cliente e, sobretudo, de mantê-la sempre eficaz e competitiva em um mundo globalizado e de intensa concorrência. Nesse aspecto, o subsistema de provisão de recursos humanos constitui a fonte inesgotável desses valores e talentos humanos capazes de formar a inteligência, o cérebro e o sistema nervoso central da organização moderna.

OS SUBSISTEMAS DA ARH

A Administração de Recursos Humanos (ARH) deve ser abordada como um sistema integrado. Nessa abordagem sistêmica, a ARH é um sistema composto de cinco subsistemas, a saber:¹

Quadro 1.1 – Os cinco subsistemas básicos na ARH.		
Subsistema	Objetivo	Atividades envolvidas
Provisão	Quem irá trabalhar na organização	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pesquisa de mercado de RH ■ Recrutamento de pessoas ■ Seleção de pessoas
Aplicação	O que as pessoas farão na organização	<ul style="list-style-type: none"> ■ Integração de pessoas ■ Desenho de cargos ■ Descrição e análise de cargos ■ Avaliação de desempenho
Manutenção	Como manter as pessoas na organização	<ul style="list-style-type: none"> ■ Remuneração e compensação ■ Benefícios e serviços sociais ■ Higiene e segurança do trabalho ■ Relações sindicais
Desenvolvimento	Como preparar e desenvolver pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Treinamento ■ Desenvolvimento organizacional
Monitoração	Como saber o que são e o que fazem as pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Banco de dados ■ Sistemas de informação ■ Balanço social

¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas, 2005.

Os cinco subsistemas básicos da ARH podem ser apresentados da seguinte maneira:

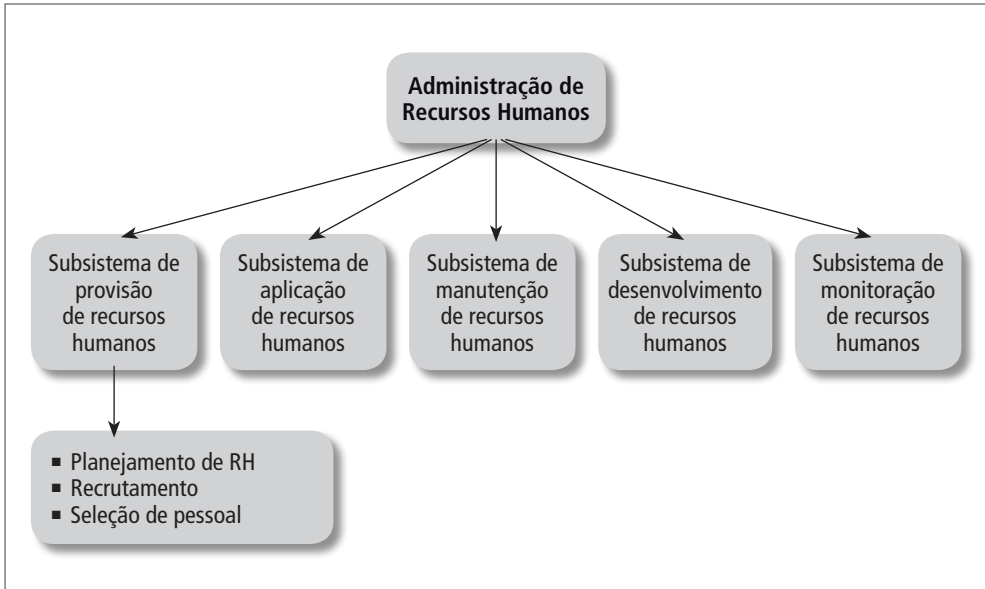


Figura 1.1 – O subsistema de suprimento de RH em relação ao sistema de ARH.

Esses cinco subsistemas relacionados com atrair, aplicar, reter, desenvolver e monitorar talentos estão intimamente relacionados e fazem parte de um sistema maior: a Administração de Recursos Humanos (ARH). Todos eles precisam estar integrados e balanceados para que o resultado global do sistema maior seja aumentado e expandido. O resultado global aumenta na medida em que todos os subsistemas sejam perfeitamente articulados e sintonizados entre si, cada um deles influenciando positivamente os demais para gerar sinergia.

Cada um desses subsistemas envolve os seguintes assuntos:

Quadro 1.2 – Principais tópicos abrangidos pelos subsistemas da ARH.	
Subsistemas	Tópicos abrangidos
Provisão	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planejamento de recursos humanos ■ Recrutamento de pessoal ■ Seleção de pessoal
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> ■ Descrição e análise de cargos ■ Avaliação do desempenho humano
Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> ■ Compensação ■ Benefícios sociais ■ Higiene e segurança ■ Relações sindicais
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> ■ Treinamento e desenvolvimento de pessoas ■ Desenvolvimento organizacional
Monitoração	<ul style="list-style-type: none"> ■ Banco de dados e sistemas de informação ■ Auditoria de recursos humanos

Os cinco subsistemas formam um processo global e dinâmico através do qual as pessoas são captadas e atraídas, aplicadas em suas tarefas, mantidas na organização, desenvolvidas e monitorizadas pela organização. O processo global nem sempre apresenta a seqüência acima, devido à íntima interação entre os subsistemas e pelo fato de esses cinco subsistemas não estarem relacionados entre si de uma única e específica maneira. Eles são contingentes ou situacionais e variam conforme a organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos etc. São extremamente variáveis e, embora interdependentes, o fato de um deles mudar ou desenvolver-se em certa direção não significa que os outros mudem ou desenvolvam-se também exatamente na mesma direção e na mesma medida.

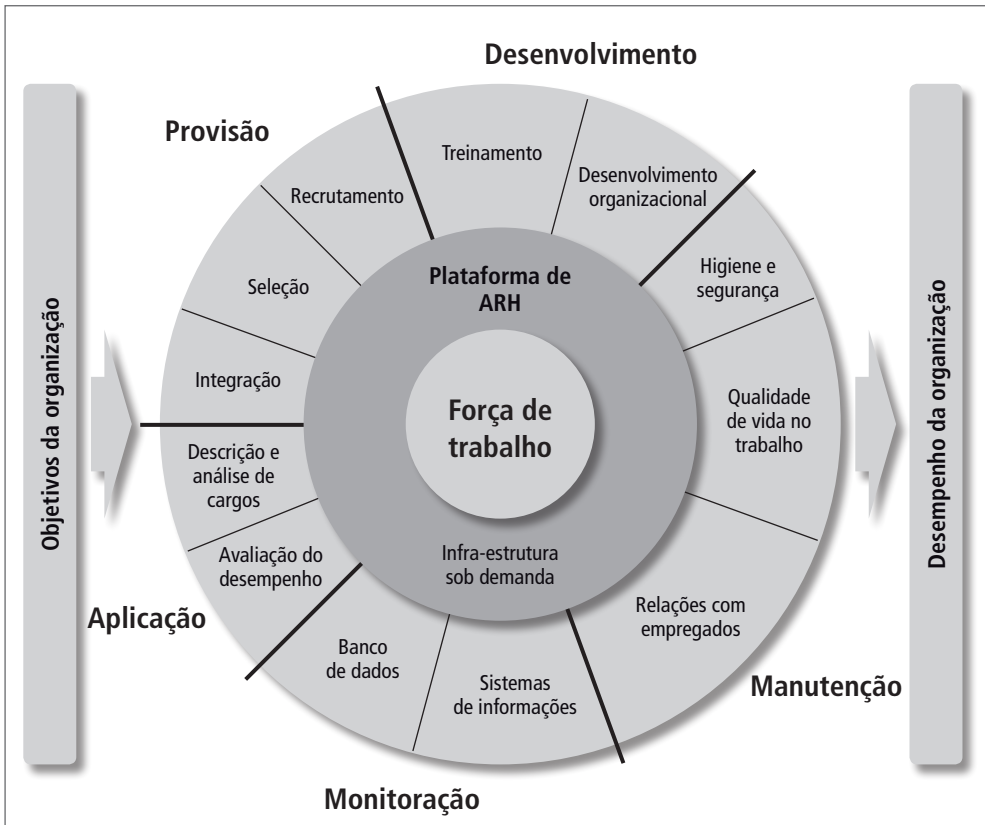


Figura 1.2 – Uma nova visão da ARH.

Na prática, os cinco subsistemas podem ser avaliados dentro de um *continuum* que vai desde uma abordagem tradicional (de subdesenvolvimento na direita) até uma abordagem moderna (de superdesenvolvimento na esquerda). Quando os subsistemas de ARH são tratados tradicionalmente, eles mostram aspectos ultrapassados e obsoletos que merecem correções. Pelo contrário, quando desenhados adequadamente eles se identificam com certos aspectos orgânicos e proativos que conduzem a área a níveis de excelência. A Figura 1.3 dá uma idéia resumida desse *continuum*.

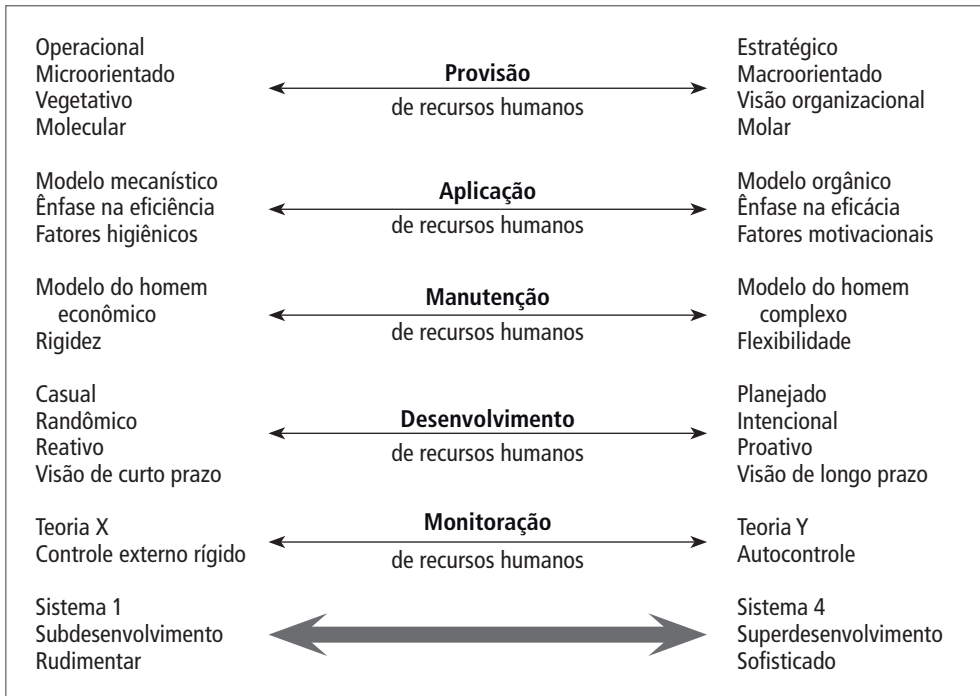


Figura 1.3 – O *continuum* de sistemas de ARH.

Embora seja desejável a uniformidade de critérios na condução de cada um dos subsistemas de ARH, o que ocorre na prática é que muitas organizações ou executivos da área privilegiam alguns subsistemas em detrimento de outros, provocando desníveis ou assimetrias entre eles e até a perda dos efeitos de sinergia em função do seu tratamento conjunto. Assim, os subsistemas de ARH variam dentro de um *continuum* que vai desde um modo precário, rudimentar e subdesenvolvido até um modo refinado, sofisticado e superdesenvolvido no outro extremo. O ideal seria a migração de todos os subsistemas para a extrema direita desse *continuum*, ou seja, no modo refinado, sofisticado e superdesenvolvido, para que as políticas e procedimentos de ARH sejam não apenas balanceados e compatíveis entre si, mas, sobretudo, bem formulados e fundamentados como mostra a Figura 1.4.

Toda organização procura alcançar resultados globais do negócio, como valor econômico agregado, crescimento, maior participação no mercado e lucratividade. Estes são, em geral, os objetivos organizacionais mais almejados,

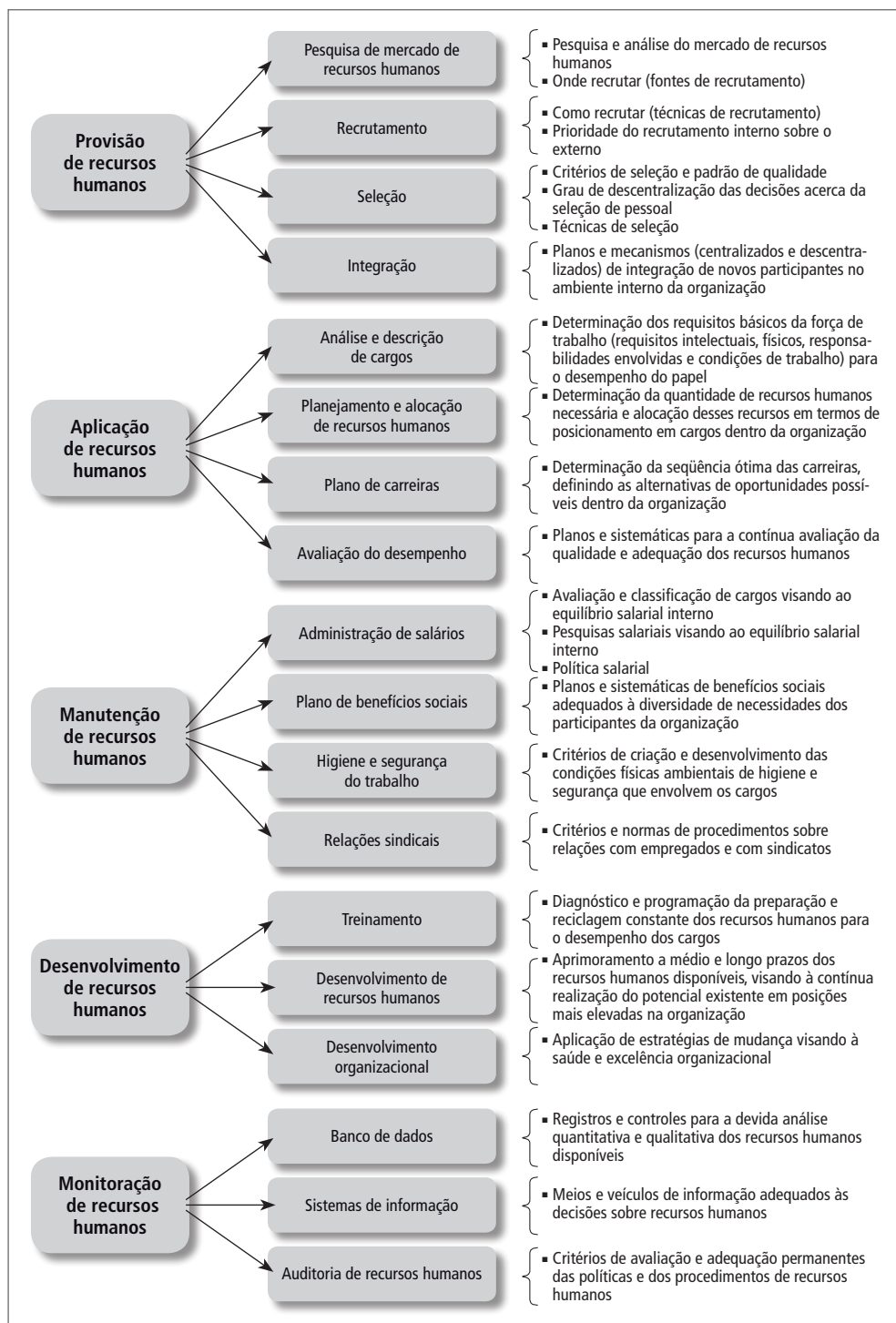


Figura 1.4 – Bases da política de recursos humanos.

e nem sempre bem conhecidos pelos executivos de RH. Mas para alcançá-los a organização precisa de clientes para poder servi-los, atendê-los e satisfazê-los adequadamente. Afinal, são os clientes que garantem aqueles resultados globais do negócio. Sem eles, nada feito. Mas para conquistar clientes, a organização precisa dispor de processos internos – como produtividade, qualidade e inovação – como impulsionadores do negócio. Esses impulsionadores dependem, por sua vez, de competências organizacionais. Estas decorrem das competências do capital humano, como conhecimento, habilidades, competências, atitudes, comprometimento, adaptabilidade e flexibilidade, desempenho e foco em resultados. E para alcançar e consolidar tais competências do capital humano são necessários subsistemas de administração de recursos humanos (ARH), como prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar pessoas, como vimos acima.

Na verdade, trata-se de uma relação de causa e efeito de caráter sinérgico. Fazendo uma engenharia reversa, são necessários processos de ARH para proporcionar competências do capital humano, as quais permitem desenvolver os impulsionadores do negócio – como produtividade, qualidade e inovação – que melhoram e catapultam os processos internos para servir ao cliente e proporcionar os resultados globais do negócio. O *balanced scorecard* da Figura 1.5 permite uma visão condensada dessa relação causal.

Desta maneira, a base fundamental para o alcance de resultados do negócio reside nos subsistemas de ARH que cada organização é capaz de criar e utilizar. Para avaliar a ARH é necessário percorrer os indicadores de sua eficiência e eficácia, a saber:

1. *Resultados do negócio*: são medidas do desempenho organizacional, análises financeiras, participação no mercado, lucratividade. Servem para indicar como a organização está sendo bem-sucedida em seus negócios. São os indicadores de resultado final;
2. *Impulsionadores de desempenho*: são medidas de resultados intermediários como produtividade, qualidade, inovação e satisfação do cliente. Os resultados finais do negócio são alcançados através do desempenho organizacional. São indicadores dos resultados intermediários que permitem o alcance dos resultados finais;

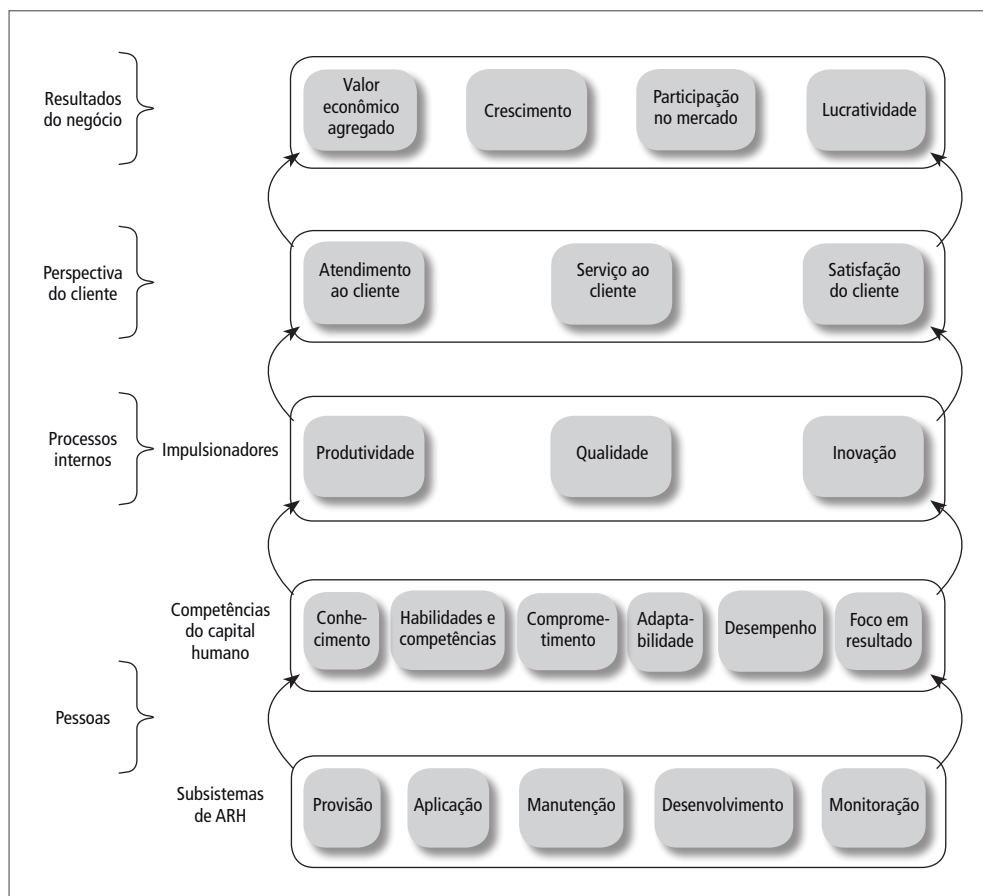


Figura 1.5 – *Balanced scorecard* da ARH.

Fonte: adaptada de <http://www.accenture.com>.

3. *Competências humanas*: resultam do capital humano da organização e consistem das qualidades mais imediatas e visíveis – incluindo atitudes e habilidades – que são necessárias para alcançar resultados críticos do negócio. São as competências que conduzem aos resultados intermediários que promovem o alcance dos resultados finais;
4. *Sistema de ARH*: consiste de práticas que conduzem a um forte e eficaz aumento do capital humano da organização. Envolve a conjugação dos subsistemas de ARH, como provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de recursos humanos. Permite o aumento e consolidação das competências humanas da organização.

ORGANIZAÇÃO COMO UM CONJUNTO INTEGRADO DE COMPETÊNCIAS

Durante toda a Era Industrial, as organizações eram entendidas como conjuntos articulados e integrados de recursos – humanos, financeiros, materiais, tecnológicos etc. – no sentido de alcançar objetivos organizacionais. Esse conceito perdurou até o final do século passado e foi perfeitamente adequado para a época. Hoje, na Era da Informação, esse conceito perdeu a vitalidade. As organizações, hoje, são entendidas como conjuntos integrados e articulados de competências sempre atualizadas e prontas para serem aplicadas a qualquer oportunidade que surja, antes que os concorrentes o façam. E aí vem a pergunta: onde foram parar os recursos? Hoje, eles não fazem mais parte do DNA da organização. Eles fazem parte da infra-estrutura, da base, da plataforma em que atuam as competências. É que os recursos quase sempre são físicos e materiais, estáticos e sem vida, enquanto as competências são ativas e proativas, inteligentes e flexíveis. Essa é a razão pela qual a denominação “recursos humanos” está sendo criticada. Pessoas são pessoas e não simples recursos ou propriedades da organização. Recursos são mercadorias que podem ser compradas ou alugadas no mercado. Pessoas são seres vivos e inteligentes. Tratar pessoas como recursos é uma questão típica da Era Industrial. A Era Industrial não morreu nem desaparecerá, mas seus princípios e valores estão sendo substituídos por princípios e valores de uma nova era em que estamos vivendo – a Era da Informação. Manteremos a denominação Recursos Humanos por uma questão de nomenclatura que ainda predomina em muitos países. Mas pessoas não são recursos ou *commodities* que devem ser tratados como coisas uniformes e padronizadas, mas como personalidades diferentes cheias de vida, aspirações e sonhos que precisam ser realizados.

O RH tradicional estava – ou ainda está – focado no conceito de cargo – uma decorrência do velho modelo burocrático. Todos os seus processos básicos estavam centrados no cargo: recrutar e selecionar para preencher cargos vagos, remunerar de acordo com a avaliação e classificação dos cargos, treinar para preparar as pessoas para ocupá-los, avaliar em função do desempenho nos cargos e assim por diante. Parece até que o RH funcionava unicamente em função dos cargos existentes na organização. Para tanto, ele descrevia e analisava cargos para poder moldar e translatar os processos de

recrutamento, seleção, treinamento, administração de salários, avaliação do desempenho etc. Hoje, as organizações estão mudando radicalmente essa situação. Elas estão migrando rapidamente do velho conceito de cargo para conceitos novos, como trabalho em equipe (ao invés do trabalho isolado e solitário) e a noção de competências organizacionais (como base para a competitividade organizacional). Em muitas partes deste livro, a palavra cargo pode ser traduzida para a nova versão de competência ou de equipe.

Visualizando a figura seguinte, as competências essenciais para o sucesso de uma organização (que permitem garantir suas características de competitividade, liderança no mercado, oferta de valor ao cliente e imagem e reputação) precisam ser desdobradas em competências funcionais (distin-



Figura 1.6 – O desdobramento das competências organizacionais.

tas para cada área de atividade da organização), as quais precisam ainda ser desdobradas em competências gerenciais (necessárias para o exercício de liderança das equipes) e em competências individuais das pessoas. Não se trata mais de preencher cargos, mas dotar a organização de competências que lhe proporcionem vantagem competitiva e inovação.

A construção, desenvolvimento e aplicação das competências organizacionais – e, conseqüentemente, das competências funcionais, gerenciais e individuais – impõem um tratamento integrado ao sistema de ARH como um todo no sentido de oferecer resultados, como na Figura 1.7.

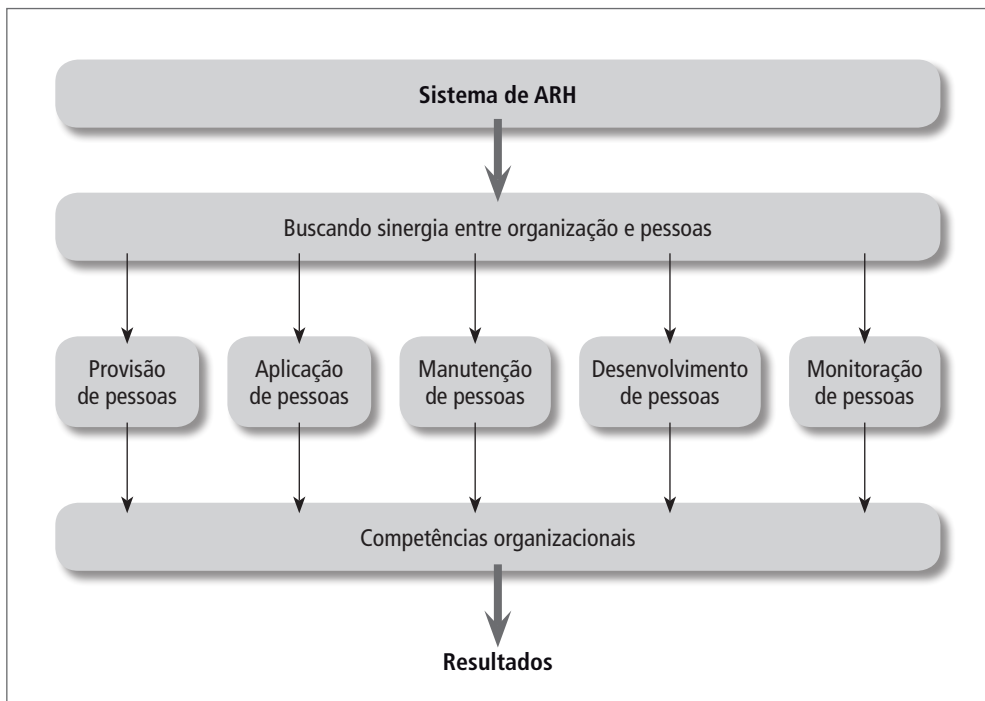


Figura 1.7 – O sistema de ARH em busca de resultados.

Contudo, a construção das competências organizacionais passa necessariamente pelo subsistema de provisão de recursos humanos. É por aí que ingressam os talentos que irão fazer parte delas. É também por aí que se planta e cria-se o futuro da organização: aquilo que ela será no amanhã. A partir dos talentos que, hoje, ingressam nela.

O subsistema de provisão de recursos humanos

Tópicos deste capítulo

- ✓ A provisão de recursos humanos
- ✓ O ambiente organizacional
- ✓ Mercado de trabalho
- ✓ Mercado de recursos humanos

Todo sistema requer continuamente determinadas entradas ou insumos extraídos de seu ambiente externo para poder operar, produzir e alcançar seus objetivos. Como sistemas abertos, as organizações interagem com seus ambientes no sentido de localizar e obter entradas e insumos na forma de materiais, créditos, energia, informação e, principalmente, talentos a fim de garantir um suprimento adequado de recursos e competências necessários à sua competitividade e sustentabilidade. Neste aspecto, o subsistema de provisão de recursos humanos funciona como a porta de entrada dos talentos que trazem a vida, inteligência, motivação e competências para a organização. Mas essa porta de entrada precisa filtrar e deixar entrar apenas os candidatos que realmente tragam recursos e competências desejados pela organização.

A PROVISÃO DE RECURSOS HUMANOS

O subsistema de provisão de RH constitui o primeiro dos subsistemas de RH. Constitui a porta de entrada das pessoas na organização, já que é o responsável pela busca no mercado e pelo engajamento de novos funcionários. Três tópicos principais serão abordados: o planejamento de RH, o

recrutamento e a seleção de pessoas. Como se trata de um subsistema periférico e com ampla interface com o ambiente externo, torna-se necessário começar pelo ambiente organizacional para conhecer suas oportunidades e restrições.

De acordo com a abordagem sistêmica, focalizaremos a organização como um sistema aberto, dentro do qual ingressam vários tipos de recursos (materiais, financeiros, humanos etc.) e do qual saem produtos ou saídas (produtos, serviços ou informações). Em outros termos, o sistema aberto mantém contínua e constante interação com o ambiente externo, efetuando trocas: as entradas de recursos e informações ingressam no sistema que produz resultados, saídas, produtos, serviços ou informações. Esse enfoque, entrada – processamento – saída do sistema, tem sido utilizado por muitos autores como medida do rendimento do sistema, em termos de eficiência.

Ao interagir com o ambiente, o sistema torna-se envolvido pelas restrições e limitações que o ambiente lhe impõe. Essas restrições são muito variadas, indo desde as limitações sobre o preço dos produtos ou serviços, até as restrições sobre o capital, demanda dos produtos ou serviços, nível tecnológico, demanda de pessoal etc. O sistema não opera livremente, mas dentro de determinados limites impostos pelo ambiente em que está situado.

O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Toda organização opera dentro de um ambiente juntamente com outras organizações que concorrem entre si em relação às suas necessidades de entradas e de saídas. Desse ambiente a organização recebe as informações e os dados para tomada de decisões (pesquisa de mercado, pesquisa de fornecedores, conjuntura econômica, pedidos de clientes etc.), os insumos necessários às suas operações (entrada de recursos materiais, matérias-primas, máquinas, equipamentos, materiais etc.), entrada de recursos financeiros (empréstimos, financiamentos, receita proveniente do faturamento etc.), entrada de talentos humanos, bem como as restrições impostas pelo ambiente (legislação a respeito de suas operações, imposição de taxas e impostos, influências de órgãos governamentais, sindicatos, associações de classe etc.). Nesse ambiente, a organização coloca os resultados provenientes de suas operações (produtos, serviços, entretenimento, informação), os resíduos dessas ope-

rações (refugos de matérias-primas, máquinas e equipamentos obsoletos que devem ser vendidos, poluição resultante das operações, como fumaça, detritos, exalação de gases, lixo etc.), resultados provenientes da aplicação específica de recursos financeiros (lucro, distribuição de dividendos, bonificações, pagamento de juros e taxas bancárias etc.), resultados específicos da aplicação de recursos mercadológicos (vendas, promoção, campanhas publicitárias, imagem da organização, distribuição dos produtos ou serviços aos clientes etc.), além, naturalmente, de certa quantidade de pessoas que se desligam da organização por vários motivos.

O ambiente constitui o cenário de todas as operações de uma organização. Mas, de todos esses aspectos do ambiente, interessa-nos especificamente o fato de que os recursos humanos ingressam e saem do sistema gerando uma dinâmica particular que veremos adiante.

Assim, os segmentos do ambiente organizacional que nos interessam de perto são o mercado de recursos humanos (candidatos) e o mercado de trabalho (outras organizações) que veremos adiante.

O termo mercado permite uma grande variedade de significados, a saber:

- 1) O lugar onde antigamente se efetuavam trocas de mercadorias. Este conceito envolvia o local físico no qual os vendedores se encontravam com os compradores para fazer negócios;
- 2) O espaço econômico onde se realizam trocas de bens e de serviços. Neste sentido, os bens e serviços são produzidos com relativa liberdade, isto é, com um mínimo de intervenção do poder público ou de outra autoridade ou comprador proporcionando certa margem de opção;
- 3) A área geográfica ou territorial dentro da qual as forças de oferta e de procura convergem para estabelecer um preço comum.

Na realidade, a palavra mercado apresenta três aspectos importantes como:

- 1) *Uma dimensão de espaço*: envolvendo uma área física, geográfica ou territorial. Assim, localidades diferentes traduzem mercados diferentes. O mercado de trabalho de uma região é diferente de outras regiões;

- 2) *Uma dimensão de tempo e de época:* em épocas diferentes um mesmo mercado pode apresentar características diferentes. O mercado de trabalho no último trimestre de cada ano é aquecido e apresenta características diferentes em relação ao primeiro trimestre;
- 3) *Uma dimensão de oferta e de procura:* cada mercado caracteriza-se pela oferta e disponibilidade de algo e, simultaneamente, pela procura e demanda de algo. Se a oferta é maior do que a procura, trata-se de algo fácil de ser obtido e passa a haver concorrência entre os vendedores ou entre aqueles que oferecem algo. Se a procura é maior do que a oferta, então a situação se inverte e trata-se de algo difícil de ser obtido e passa a haver concorrência entre os compradores ou entre aqueles que precisam de algo.

Em termos de provisão ou suprimento de recursos humanos, existem dois tipos de mercado bem distintos, porém, estreitamente entrelaçados e inter-relacionados: o mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos. Qualquer mudança em um deles certamente provocará mudanças no outro e vice-versa.

MERCADO DE TRABALHO

O mercado de trabalho é constituído pelas ofertas de trabalho ou de emprego oferecidas pelas organizações em um determinado lugar e em determinada época. Assim, envolve uma dimensão de espaço e de tempo. É basicamente definido pelas organizações e suas oportunidades de emprego. Quanto maior o número de organizações em uma determinada região, tanto maior o mercado de trabalho e seu potencial de disponibilidades de vagas e oportunidades de emprego. O mercado de trabalho pode ser segmentado por setores de atividades ou por categorias (como empresas metalúrgicas, de plásticos, bancos e financeiras etc.) ou por tamanhos (organizações grandes, médias, pequenas, microempresas etc.) ou ainda por regiões (São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte etc.). Cada um desses segmentos tem características próprias.

O mercado de trabalho comporta-se em termos de oferta e procura, ou seja, de um lado há disponibilidade de empregos e de outro, demanda de empregos, respectivamente. A Figura 2.1 mostra um *continuum* entre as

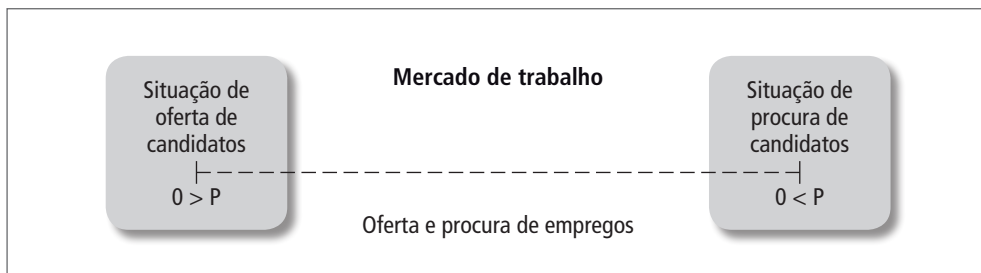


Figura 2.1 – As situações do mercado de trabalho.

duas situações extremas: uma situação de oferta de empregos (vagas oferecidas) e uma situação de procura de empregos (vagas procuradas). A posição central denota uma situação de equilíbrio entre as duas forças do mercado.

Como pontos de referência, tomamos a seguir as três possíveis situações do mercado de trabalho:

- 1) *Oferta maior do que a procura*: situação em que ocorre acentuada disponibilidade de emprego. Há excesso de ofertas de emprego por parte das organizações e escassez de candidatos para preenchê-las.

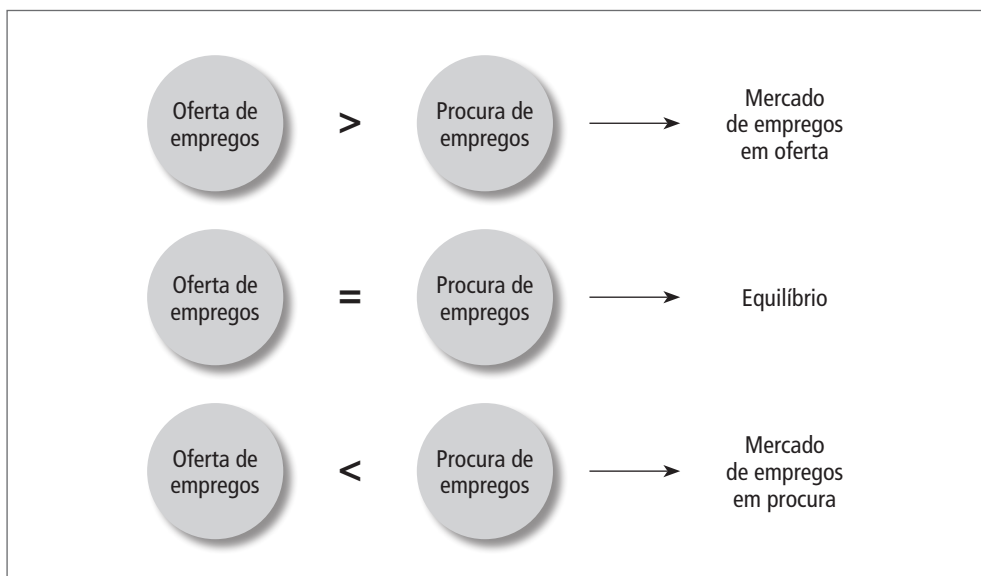


Figura 2.2 – As três situações de referência do mercado de trabalho.

Esta situação de oferta de emprego acarreta as seguintes consequências para as organizações:

- a) Elevados investimentos em recrutamento, resultando, mesmo assim, em volume de candidatos insuficiente ou abaixo do padrão de qualidade desejado;
- b) Critérios de seleção mais flexíveis e menos rigorosos para compensar a escassez de candidatos;
- c) Elevados investimentos em treinamento de pessoal para compensar a inadequação dos candidatos;
- d) Ofertas salariais mais estimulantes para atrair mais candidatos, provocando distorções na política salarial das organizações;
- e) Elevados investimentos em benefícios sociais, tanto para atrair candidatos como para reter o pessoal existente, pois qualquer substituição torna-se demorada e arriscada;
- f) Maior ênfase no recrutamento interno – como meio de fixar o pessoal- e dinamização de planos de carreiras;
- g) Forte concorrência entre as organizações que disputam o mesmo mercado de recursos humanos, muitas vezes provocando uma verdadeira guerra pelos talentos humanos;
- h) Os recursos humanos transformam-se em um recurso difícil e escasso merecendo cuidados especiais para a retenção de talentos.

Esta situação de oferta de empregos no mercado de trabalho também acarreta as seguintes influências para os candidatos:

- a) Excesso de vagas e de oportunidades de empregos no mercado de trabalho;
- b) Os candidatos podem escolher e selecionar as organizações que lhes ofereçam as melhores oportunidades, cargos, salários e benefícios sociais;
- c) As pessoas se dispõem a sair de suas organizações para buscar oportunidades melhores no mercado de trabalho, aumentando a rotatividade de pessoal;
- d) Simultaneamente, as pessoas sentem-se donas da situação e passam a fazer reivindicações de aumentos salariais e melhores benefícios sociais, de oportunidades internas, tornam-se mais indisciplinadas, faltam e atrasam-se mais, aumentando o absenteísmo.

- 2) *Oferta equivalente à procura*: situação de relativo equilíbrio entre o volume de ofertas de emprego e o volume de candidatos para preenchê-las, ou seja, de procuras de emprego.
- 3) *Oferta menor do que a procura*: situação em que há pouquíssima disponibilidade de ofertas de empregos por parte das organizações no mercado de trabalho. Há escassez de ofertas de emprego e excesso de candidatos que se oferecem para preenchê-las. Essa situação de procura de emprego acarreta as seguintes conseqüências para as organizações:
 - a) Baixos investimentos em recrutamento, pois há grande volume de candidatos que procuram espontaneamente as organizações;
 - b) Critérios de seleção mais rígidos e rigorosos para melhor aproveitar a abundância de candidatos que se apresentam;
 - c) Baixíssimos investimentos em treinamento, pois a organização pode aproveitar os candidatos já treinados por outras organizações e com bastante experiência anterior.;
 - d) As organizações podem fazer ofertas salariais mais baixas em relação à sua própria política salarial, pois os candidatos se mostram dispostos a aceitá-las por valores mais baixos;
 - e) Baixíssimos investimentos em benefícios sociais, pois não há necessidade de mecanismos de fixação e retenção de pessoal;
 - f) Maior ênfase no recrutamento externo, como meio de melhorar o potencial humano, substituindo funcionários por candidatos externos com melhor qualificação;
 - g) Não há competição entre as organizações quanto ao mercado de recursos humanos. A abundância de candidatos reduz a disputa por eles;
 - h) Os recursos humanos tornam-se um recurso fácil e abundante, não merecendo cuidados especiais para a retenção de talentos.

Essa situação de procura de empregos também acarreta as seguintes influências para os candidatos:

- a) Escassez de vagas e de oportunidades de emprego no mercado de trabalho;
- b) Os candidatos passam a concorrer entre si para conseguir as poucas vagas que surgem, seja apresentando propostas de salários mais baixos, seja candidatando-se a cargos inferiores em relação às suas qualificações profissionais;

- c) As pessoas procuram fixar-se nas organizações com medo de engrossar as filas de candidatos desempregados;
- d) Simultaneamente, as pessoas passam a evitar atritos junto às suas organizações e possíveis desligamentos, tornam-se mais disciplinadas, procuram não faltar nem se atrasar ao serviço.

Quadro 2.1 – O comportamento das organizações em função do mercado de trabalho.

Situação de oferta	Situação de procura
Excessiva quantidade de ofertas de vagas.	Insuficiente quantidade de ofertas de vagas.
Competição entre as empresas para obter candidatos.	Falta de competição entre as empresas.
Intensificação dos investimentos em recrutamento.	Redução nos investimentos em recrutamento.
Redução das exigências aos candidatos e abrandamento do processo seletivo.	Aumento das exigências aos candidatos e maior rigor no processo seletivo.
Intensificação dos investimentos em treinamento.	Redução nos investimentos em treinamento.
Ênfase no recrutamento interno.	Ênfase no recrutamento externo.
Desenvolvimento de políticas de fixação do pessoal (retenção do capital humano).	Desenvolvimento de políticas de substituição do pessoal (melhoria do capital humano).
Orientação para as pessoas e para seu bem-estar.	Orientação para o trabalho e para a eficiência.
Intensificação dos investimentos em benefícios.	Redução ou congelamento dos investimentos em benefícios sociais.

Ao visualizar o ambiente organizacional por meio do mercado de trabalho, estamos focalizando as organizações, bem como suas vagas e oportunidades oferecidas e o grau de competição entre elas.

Na realidade, estamos atravessando em plena Era da Informação uma forte e incessante mudança no cenário do mercado de trabalho no mundo todo, a saber:

- 1) *Migração do emprego industrial para o emprego terciário.* Nos últimos anos, o mercado de trabalho sofreu uma formidável redução de emprego. Os setores mais atingidos foram a indústria, bancos e construção civil, nos quais mais de um milhão de empregos foram pulverizados em uma redução que ceifou 30% do pessoal empregado. Em contrapartida, a produção nesses setores aumentou substancialmente graças a novas tecnologias e processos de trabalho: produz-se mais com menos pessoas. Por outro lado, a oferta de emprego no setor de serviços aumentou no mesmo período, provocando uma verdadeira migração do emprego industrial para o emprego terciário. Enquanto o emprego industrial murcha gradativamente, o emprego terciário aumenta, sem contudo aproveitar a totalidade dos desempregados.

- 2) *Gradativa sofisticação do emprego*: o trabalho industrial embora esteja encolhendo está cada vez mais cerebral e mental e cada vez menos braçal e muscular graças ao advento da tecnologia da informação. As pessoas estão utilizando mais e mais a automatização em seus processos de trabalho e precisando saber como ela funciona.
- 3) *Ênfase no conhecimento*: o capital financeiro está deixando de ser o recurso mais importante para ceder lugar ao conhecimento. O capital financeiro é importante na medida em que haja conhecimento sobre como aplicá-lo e torná-lo mais seguro e rentável.
- 4) *Globalização seja do conhecimento ou da economia*. O mundo está se tornando uma verdadeira aldeia global e o emprego, ou seja, o mercado de trabalho está deixando seu caráter local ou regional para se tornar cada vez mais mundial e planetário. Através da internet, uma pessoa que reside no Rio de Janeiro pode candidatar-se e empregar-se em qualquer lugar do mundo, contanto que tenha condições pessoais para tanto.

Quadro 2.2 – As tendências no mercado de trabalho.

- 1) Formidável redução do nível de emprego industrial:
 - a) Produção industrial maior e com menos pessoas por meio de novas tecnologias e processos;
 - b) Oferta de emprego em expansão no setor de serviços;
 - c) Migração do emprego industrial para o emprego terciário.
- 2) Gradativa sofisticação do emprego:
 - a) Trabalho industrial cada vez mais mental e cada vez menos braçal;
 - b) Advento da tecnologia da informação na indústria;
 - c) Maior automatização dos processos industriais.
- 3) Conhecimento como o recurso mais importante:
 - a) Capital financeiro é importante, mas ainda mais importante é o conhecimento de como aplicá-lo e rentabilizá-lo;
 - b) Conhecimento é novidade, é inovação, é criatividade, é a mola-mestra da mudança.
- 4) Tendência crescente à globalização:
 - a) Globalização da economia e criação de uma aldeia global;
 - b) Globalização do mercado de trabalho, cada vez mais mundial e cada vez menos local ou regional.

O ambiente organizacional também pode ser focalizado sob o ponto de vista dos candidatos, isto é, o outro lado da mesma moeda: o mercado de recursos humanos.

MERCADO DE RECURSOS HUMANOS

O mercado de recursos humanos é constituído pelo conjunto de indivíduos aptos ao trabalho em determinado lugar e em determinada época. É definido pela parcela da população que tem condições de trabalhar ou já está trabalhando, isto é, pelo conjunto de pessoas empregadas (que compõem

o mercado de recursos humanos aplicado) ou desempregadas (que compõem o mercado de recursos humanos disponível) e aptas ao trabalho. Assim, o mercado de recursos humanos é constituído de candidatos reais e potenciais em relação a determinadas oportunidades de emprego. São candidatos reais quando estão procurando alguma oportunidade, independentemente de estarem ou não empregados. São candidatos potenciais quando – embora não estejam procurando oportunidades de emprego – têm condições de preenchê-las satisfatoriamente e podem ser influenciados por ofertas de outras organizações.

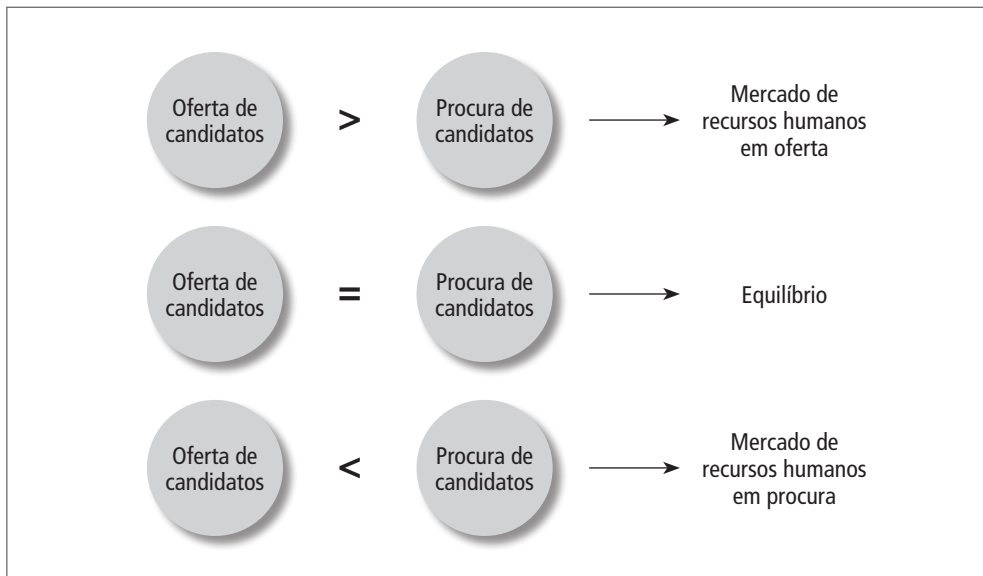


Figura 2.3 – As três situações de referência no mercado de recursos humanos.

Por ser vasto e complexo, o mercado de recursos humanos pode ser segmentado por grau de especialização (como mercado de engenheiros, médicos, advogados, técnicos, diretores, gerentes, supervisores, secretárias, operários especializados, operários qualificados, operários não-qualificados etc.) ou por regiões (como São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte etc.). Ao segmento de operários não-qualificados costuma-se dar o nome de mercado de mão-de-obra. Na realidade, o mercado de mão-de-obra é o segmento do mercado de recursos humanos constituído de pessoas não-qualificadas, isto é, sem experiência prévia e sem instrução básica.

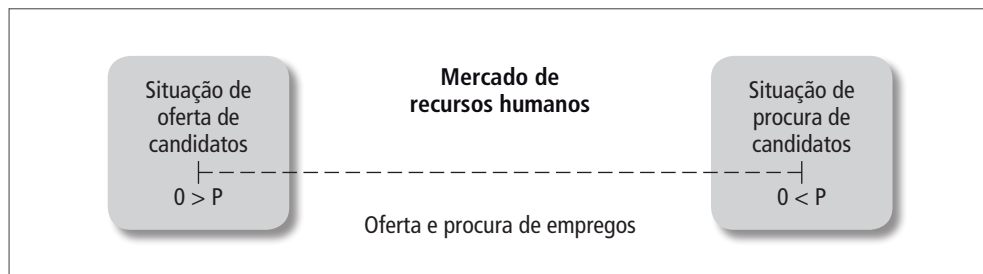


Figura 2.4 – Comportamento das pessoas nas situações extremas do mercado de recursos humanos.

Dentro das condições acima, as pessoas – sejam candidatas reais ou potenciais – passam a se comportar da maneira descrita no quadro abaixo:

Quadro 2.3 – O comportamento das pessoas nas duas situações extremas do mercado de recursos humanos.

Situação de oferta	Situação de procura
Excessiva quantidade de candidatos.	Insuficiente quantidade de candidatos.
Competição entre candidatas para obter emprego.	Falta de competição entre candidatas.
Rebaixamento das pretensões salariais.	Elevação das pretensões salariais.
Extrema dificuldade em conseguir emprego.	Extrema facilidade em conseguir emprego.
Temor de perder o atual emprego.	Vontade de perder o atual emprego.
Maior fixação à companhia.	Menor fixação à companhia.
Maré baixa nos problemas de absenteísmo.	Maré alta nos problemas de absenteísmo.
O candidato aceita qualquer oportunidade.	O candidato seleciona as múltiplas oportunidades.
Orientação para a sobrevivência.	Orientação para o desenvolvimento da carreira.

O mercado de recursos humanos (MRH) – em tese – funciona como um espelho do mercado de trabalho (MT): enquanto um está em oferta, o outro está em procura e vice-versa. Por essa razão, deixamos de detalhar as características do mercado de recursos humanos em oferta e em procura. A oferta de um mercado corresponde à procura no outro, e vice-versa. Em outros termos, ambos são sistemas em interação constante: a saída (*output*) de um é a entrada (*input*) do outro, e vice-versa. Há um contínuo intercâmbio

entre o mercado de recursos humanos e o mercado de trabalho. Ambos interagem reciprocamente e estão sob contínua e mútua influência, como indicamos na figura abaixo:

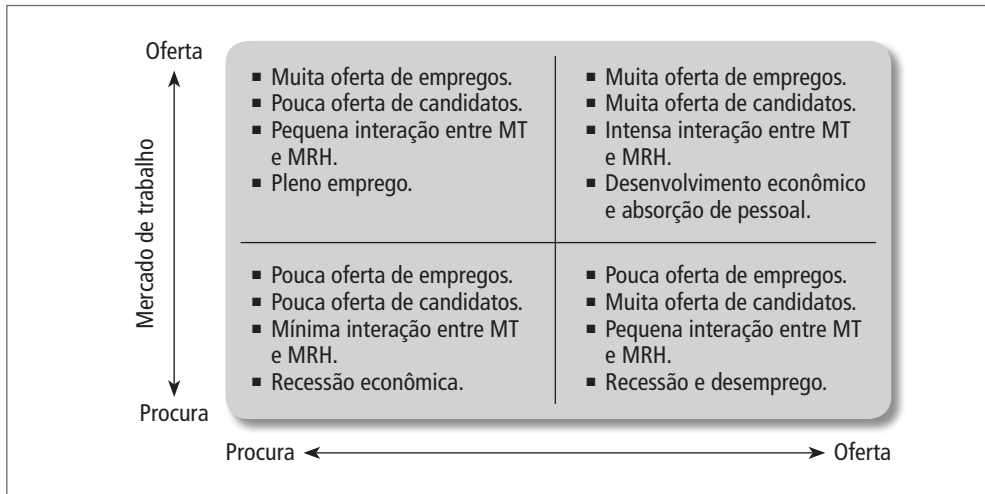


Figura 2.5 – A interação entre mercado de trabalho e mercado de recursos humanos.

Até certo ponto, o mercado de recursos humanos está parcial ou totalmente contido no mercado de trabalho, como na figura abaixo:

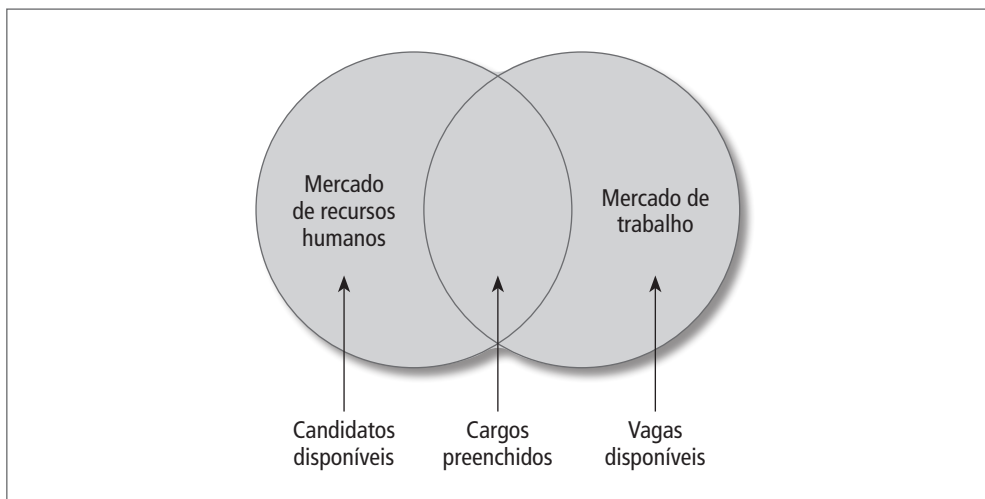


Figura 2.6 – Mercado de recursos humanos e mercado de trabalho.

Dentro dessas condições, o subsistema de provisão de recursos humanos funciona no sentido de amortecer ou neutralizar as fortes pressões ambientais, tanto aquelas vindas do mercado de trabalho como do mercado de recursos humanos e de trazer para a organização os talentos e competências de que necessita continuamente para garantir sua competitividade.

Tópicos deste capítulo

- ✓ Modelos de planejamento de RH
- ✓ Rotatividade de pessoal
- ✓ Absenteísmo
- ✓ Resumo

O planejamento de recursos humanos representa um processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais dentro de determinado período de tempo. Trata-se de antecipar a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização de ação organizacional futura.

Embora nem sempre o planejamento de recursos humanos da organização seja feito pelo órgão de ARH, o problema de antecipar sua quantidade e qualidade necessárias à organização é extremamente importante. Na grande maioria das empresas industriais, o planejamento da chamada mão-de-obra¹ (pessoal diretamente ligado à produção industrial) é desenvolvido em nível operacional e no curto e no médio prazo pelo órgão responsável

¹ A denominação mão-de-obra é típica do passado, da Era Industrial, quando as pessoas eram apenas fornecedoras de trabalho braçal ou muscular em operações simples e repetitivas nas linhas de montagem das fábricas. É uma denominação pejorativa e reducionista que trata as pessoas como meros recursos de produção ou *commodities*, isto é, mercadorias que são tratadas de maneira uniforme e padronizada, ignorando-se totalmente as diferenças individuais. Trata-se de um conceito ultrapassado que deve ser simplesmente banido do dicionário. Hoje, as pessoas são tratadas como pessoas e não mais como coisas ou ativos de propriedade da organização. Preferimos adotar a denominação RH ou pessoal de produção, RH ou pessoal direto ou indireto de produção. Embora o próprio conceito de RH seja, hoje, discutível (pessoas não são recursos...) ele é menos contundente, menos incorreto politicamente e menos imoral.

pelo planejamento e controle da produção (PCP). Ao programar a produção, o PCP desdobra-a em programação de máquinas e equipamentos, programação de materiais e programação de mão-de-obra direta envolvida na produção. É dada ênfase ao volume da mão-de-obra direta para cumprir os programas de produção da empresa. Já o planejamento da chamada mão-de-obra indireta (pessoal de supervisão, de escritório e de vendas) fica a critério dos diversos órgãos da empresa, que, quando muito, fazem anotações no rodapé de seus planejamentos orçamentários sobre as necessidades de substituição e de aumento de pessoal indireto para justificar certos aumentos de verbas orçadas. Essas práticas, muitas vezes, são baseadas em critérios vagos e genéricos. Outras vezes, o planejamento de pessoal é atribuído ao órgão de organização e métodos (O&M), principalmente quando se trata de pessoal de escritório ou em organizações prestadoras de serviços, como bancos e comércio em geral. Todavia, seja atribuído ao órgão de PCP ou ao de O&M, o planejamento de RH é elaborado por critérios de racionalidade estritamente técnica e de abordagem meramente quantitativa. Ainda mais: o órgão de ARH nem sempre participa de sua elaboração e reabre seus resultados como “favas contadas”.

MODELOS DE PLANEJAMENTO DE RH

Existem vários modelos de planejamento de RH que exigem a participação do órgão de ARH. Alguns são genéricos e abrangem toda a organização, enquanto outros são específicos para determinados setores. Contudo, quase todos funcionam no nível operacional da organização. Vejamos alguns deles.

Modelo baseado na procura estimada do produto

Esse modelo² baseia-se na procura estimada do produto: as necessidades de RH para as atividades de produção são dependentes da procura estimada

² HENEMAN JR., H.G.; SELTZER, George. “Manpower, planning and forecasting in the firm: an exploratory probe”. In: BURACK, E.H.; WALDER, J.W. *Manpower planning and programming*. Boston: Allyn & Bacon, 1973.

do produto. A relação entre as duas variáveis – número de pessoas e volume de procura do produto – é fortemente influenciada por variações na produtividade, aumento da produção, tecnologia utilizada, disponibilidades interna e externa de recursos financeiros e oferta de recursos humanos da organização. Se houver um acréscimo de produtividade decorrente da expansão e/ou de mudança tecnológica haverá uma redução das necessidades de RH por unidade adicional de produto. Esse acréscimo de produtividade pode também provocar uma redução no preço do produto, de tal maneira que promova um possível aumento de vendas que poderá aumentar as necessidades de RH. Assim, o aumento da produtividade sobre as necessidades de RH depende tanto da magnitude desse aumento como da elasticidade do preço do produto no mercado.

Modelo baseado em segmentos de cargos

É um modelo de planejamento de RH³ focado em áreas funcionais no nível operacional da organização e baseado na extrapolação para o futuro de dados passados. Trata-se de uma técnica de planejamento utilizada em muitas empresas de grande porte. O método de planejamento da “Standard OIL”,⁴ por exemplo, consiste em:

- a) Selecionar um “fator estratégico” para cada área funcional da empresa, isto é, um fator organizacional cujas variações afetem proporcionalmente as necessidades de mão-de-obra (exemplo: nível de vendas, capacidade de produção, plano de expansão etc.);
- b) Determinar os níveis históricos passados e o nível esperado no futuro apresentados em cada fator estratégico;
- c) Determinar os níveis históricos passados de volume de pessoal por área funcional;
- d) Projetar os níveis futuros de pessoal para cada área funcional, correlacionando-os com a projeção dos níveis (históricos e futuros) do fator estratégico correspondente.

³ KINGSTROM, J. *Manpower planning and forecasting*. The Conference Center Series, 1971.

⁴ LOBOS, Júlio. “Administração de pessoal: prática versus teoria”. *Revista de Administração de Empresa*. Rio de Janeiro, v.16, n.4, jul.-ago. 1976, p.29-34.

Outras empresas, como a IBM, preferem calcular suas necessidades totais de RH com base em projeções relacionadas apenas com certos segmentos (ou famílias) de cargos de sua força de trabalho.

Modelo de substituição de postos-chave

Muitas organizações utilizam um modelo denominado mapas de substituição ou organogramas de carreira ou encarreiramento com ênfase nas pessoas que podem ser candidatas a futuras sucessões na organização. Constituem uma representação visual de quem substitui quem na eventualidade de alguma possível vaga futura dentro da organização. As informações para a montagem do sistema devem provir do sistema de informação gerencial que cuida dos dados, informações e monitoração do subsistema de monitoração de RH. A figura abaixo ilustra este modelo de planejamento de pessoal.

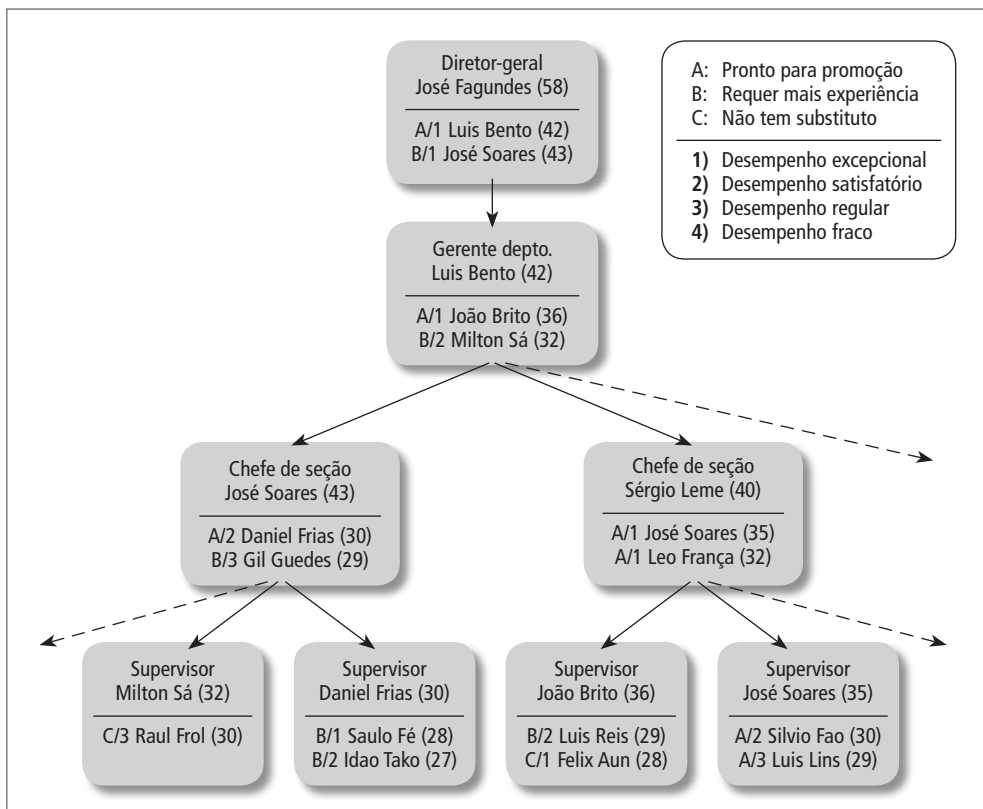


Figura 3.1 – Modelo de planejamento de pessoal.

A Figura 3.1 mostra um modelo para tomada de decisão a respeito de futuras substituições dentro da organização em função da situação atual dos vários candidatos internos. Essa situação atual depende de duas variáveis: desempenho atual e condições de promovabilidade. O desempenho atual é obtido por meio das avaliações de desempenho do candidato e opiniões dos demais gerentes, pares e subordinados, como na avaliação em 360°. As condições de promovabilidade do candidato são baseadas no seu desempenho atual e nas estimativas de sucesso futuro nas novas oportunidades. Muitas organizações desenvolvem sistemas mais sofisticados por meio de tecnologia da informação com inventários e registros que oferecem informações mais amplas, como formação escolar, experiência profissional anterior, cargos já ocupados, desempenho nesses cargos, aspirações e objetivos pessoais etc.

Modelo baseado no fluxo do pessoal

É um modelo de planejamento de RH que procura caracterizar o fluxo das pessoas para dentro, através e para fora da organização.⁵ A verificação histórica do passado e o acompanhamento desse fluxo constante permitem uma predição no curto prazo das necessidades futuras de RH da organização. Trata-se de um modelo vegetativo, sintético e adequado para organizações estáveis e que não têm planos de mudança ou expansão.

O modelo⁶ esquematizado na Figura 3.2 baseia-se no fluxo passado do pessoal. Em face da experiência passada com a movimentação das pessoas que ingressam ou deixam a organização e que são promovidas, o modelo permite predizer quantas pessoas deverão ser admitidas no período futuro para manter a estabilidade do sistema.

⁵ ROWLAND, Hendrith M. "Forecasting current practices". *Personnel Administrator*, v.13, n.1, 1968, p.23-27.

⁶ HAIRE, Mason. "Approach to an integrated personnel policy". *Industrial Relations*, v.9, n.2, 1968, p.107-117.

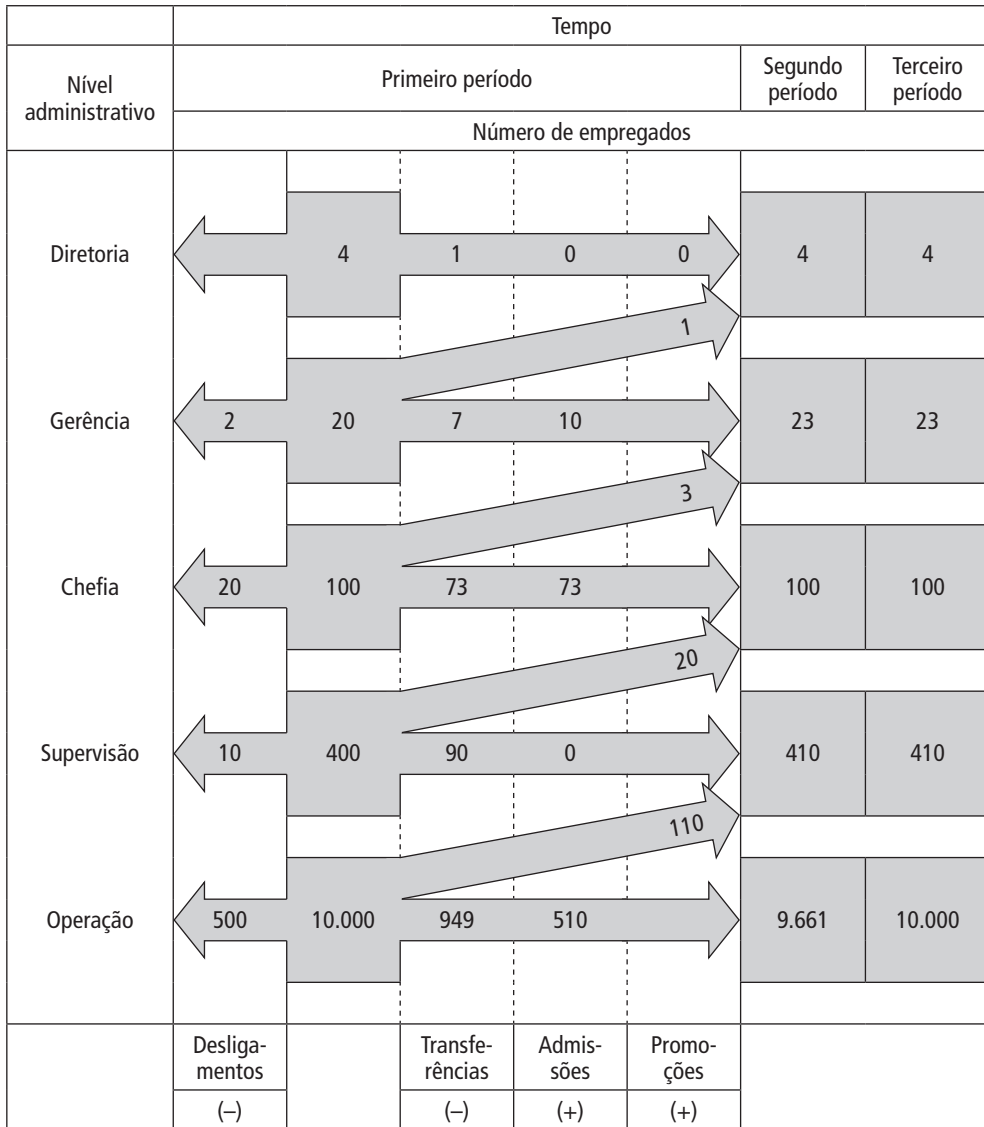


Figura 3.2 – Modelo de planejamento de RH baseado no fluxo do pessoal.

Fonte: HAIRE, Mason. "Approach to an integrated personnel policy". *Industrial Relations*, v.9, n.2, 1968, p.107-117.

Esse modelo também pode ser usado para prever as conseqüências de outras contingências que podem surgir, como a política de promoções ou a diminuição da rotatividade e absenteísmo do pessoal. É muito útil para a análise do planejamento de carreiras quando a organização adota uma política vigorosa nesse sentido.

Modelo de planejamento integrado

É um modelo mais amplo e abrangente. Do ponto de vista de insumos, este modelo de planejamento de pessoal leva em conta quatro fatores ou variáveis intervenientes, a saber:⁷

- 1) Volume de produção desejado ou planejado;
- 2) Mudanças tecnológicas dentro da organização que alterem para melhor a produtividade do pessoal;
- 3) Condições de oferta e procura no mercado consumidor e comportamento de compra da clientela;
- 4) Planejamento de carreiras dentro da organização.

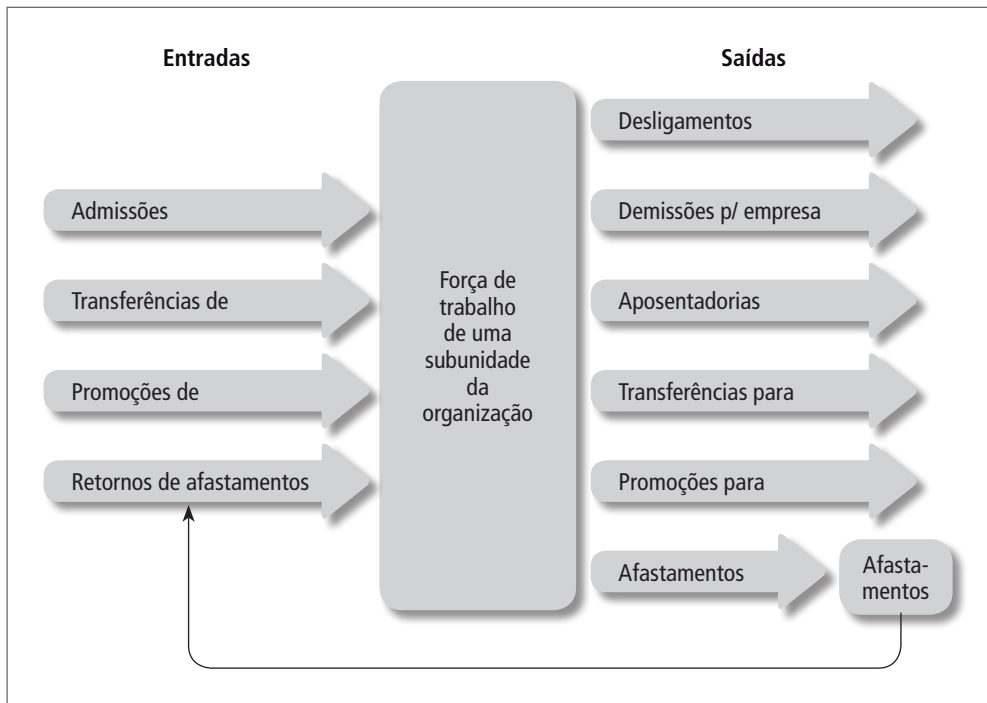


Figura 3.3 – Modelo de planejamento de pessoal integrado.

⁷ SIKULA, Andrew F. *Personnel administration and human resources management*. Nova York: John Wiley, 1976, p.159-175.

Do ponto de vista do fluxo interno, o planejamento de RH considera a mutável composição da força de trabalho da organização, acompanhando as entradas e saídas de pessoas, bem como sua movimentação dentro da organização. O modelo integrado é uma tentativa de ser um modelo sistêmico e abrangente de planejamento de pessoal, mas quase sempre se reduz ao nível operacional ou tático da organização.

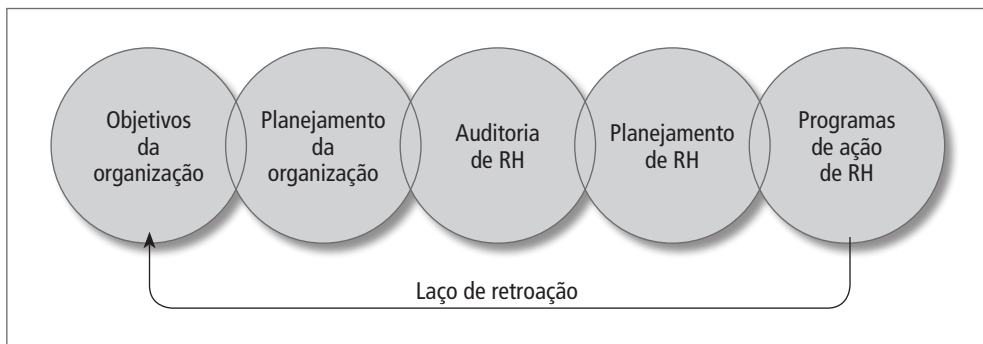


Figura 3.4 – Modelo integrado de planejamento de recursos humanos.

Fonte: SIKULA, Andrew F. *Personnel administration and human resources management*. Nova York: John Wiley, 1976, p.74.

Flash

Quantas pessoas ou quantas competências?

No passado era necessário apenas saber quantas pessoas seriam necessárias à organização no curto, médio ou longo prazos, e onde elas seriam colocadas para sanar deficiências ou preencher cargos vacantes. Hoje, isso é insuficiente. É preciso saber quais competências a organização requer para ser bem-sucedida em um mundo de negócios cada vez mais mutável, instável e dinâmico. E esse é o papel do planejamento de RH. Com que competências a organização precisa contar para garantir seu sucesso. Onde obtê-las. Cada vez mais, os candidatos deixam de ser orientados para posições vagas na organização e estão se transformando gradativamente em fornecedores de competências vitais para a organização.

Os níveis de atuação da ARH

Os modelos de planejamento de RH dependem sempre do nível de atuação da ARH na organização. Existem três níveis de atuação da área de ARH, como mostra a figura a seguir:

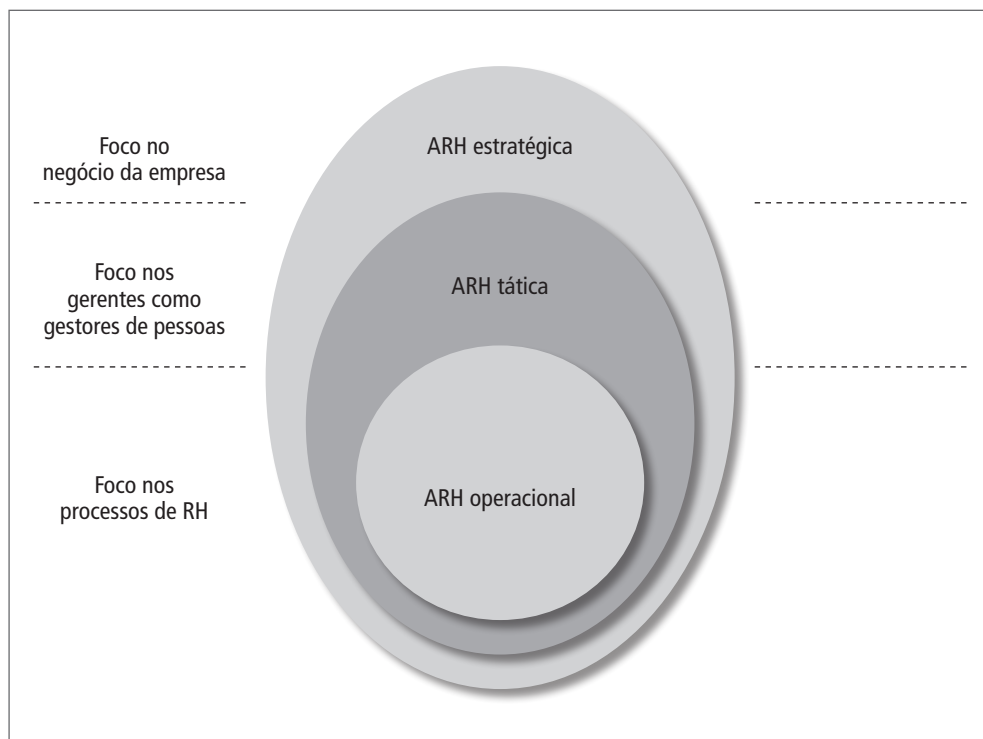


Figura 3.5 – Os três níveis de atuação da ARH.

- 1) *ARH operacional*: trata apenas e simplesmente dos processos de RH, como prover pessoas, aplicar, desenvolver, manter e monitorá-las. O RH operacional se caracteriza pela prestação de serviços quando solicitados pelas diversas áreas da empresa. Neste sentido, é um órgão burocrático, reativo, centralizador e prestador de atividades especializadas sem nenhuma conexão com a estratégia da empresa.
- 2) *ARH tático*: neste nível, o RH descentraliza e delega uma parcela de suas atividades para os gerentes – que se tornam gestores de pessoas – ou para terceiros – terceirização de atividades – para que possa atuar em nível tático na organização. Aqui, o RH separa a responsabilidade de linha da função de *staff* e torna-se um consultor interno que se dedica a preparar e apoiar os gerentes para que eles se tornem os gestores de seus subordinados. Trata-se de uma mudança cultural – não somente dentro do próprio RH que deixa de ser executor para se tornar consultor – que

muda o estilo de gestão e o perfil dos gerentes que passam a agregar funções técnicas e humanas. Aqui o RH desenvolve um planejamento tático no sentido de dotar os gerentes de todas as condições para uma gestão de pessoas realmente eficiente e eficaz. Suas preocupações se deslocam para a cultura organizacional, para a modelagem do trabalho das pessoas, para a transformação dos gerentes em líderes e *coaches*, para o incremento do *empowerment* e para o aumento do capital humano da empresa.

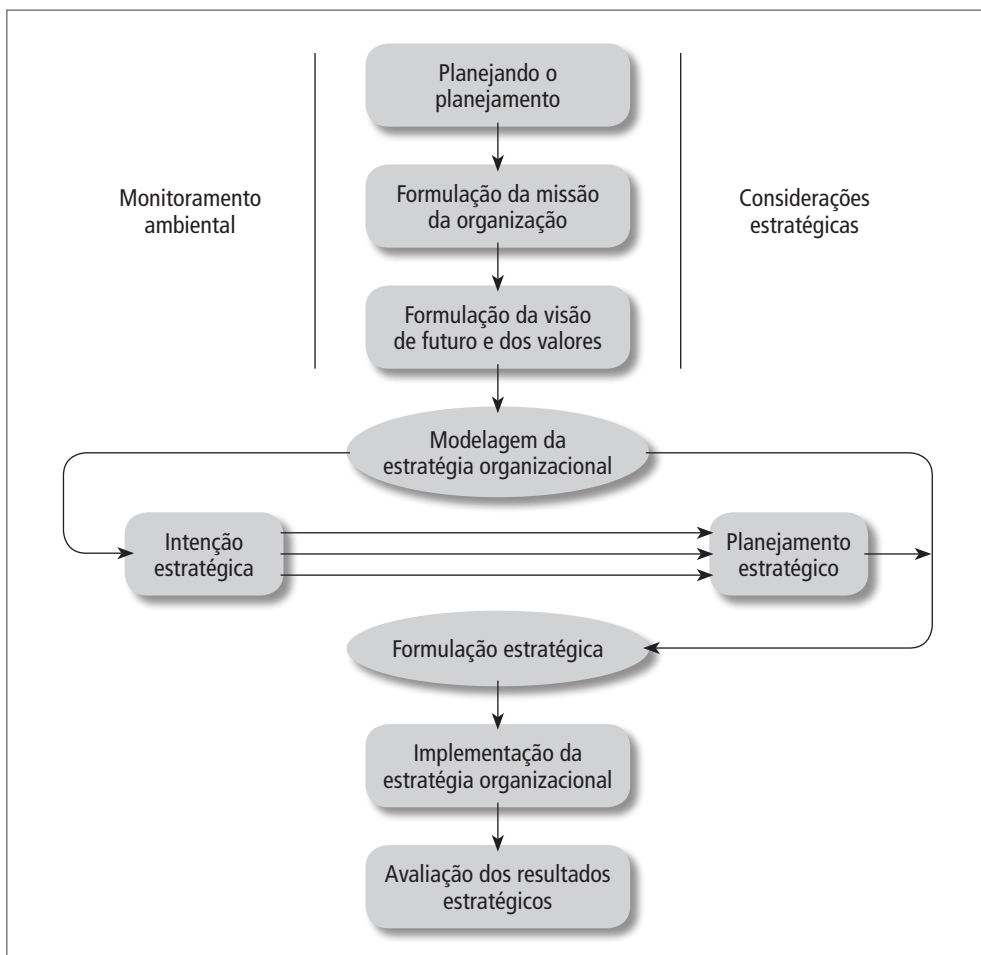


Figura 3.6 – Modelo de planejamento estratégico da organização.

Fonte: GOLDSTEIN, Leonard; NOLAN, Timothy; PFEIFFER, J. William. *Applied strategic planning*. Nova York: McGraw-Hill, 1993, p.8.

- 3) *ARH estratégico*: neste nível o RH passa – além de consultor interno no nível tático – a ser o consultor estratégico para a direção da empresa no sentido de prover a empresa das competências necessárias para o seu sucesso e competitividade. Aqui o RH desenvolve um planejamento estratégico no sentido de dotar a organização como uma totalidade das competências essenciais necessárias para o seu sucesso e para o gradativo aumento do capital intelectual.

Todos os componentes e facetas do planejamento de RH deveriam ser inter-relacionados de maneira integrada e dinâmica. Infelizmente, o planejamento de RH quase sempre é realizado apenas em nível operacional e focado no curto prazo. Um planejamento estratégico e tático poderia conduzir a horizontes mais amplos, conforme mostra o Quadro 3.1.

Quadro 3.1 – O planejamento nos três níveis da organização.

Níveis da organização	Tipos de planos	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Planejamento estratégico	Genérico e sintético	Direcionado para longo prazo	Macroorientado. Aborda a organização como uma totalidade.
Intermediário	Planejamento tático	Menos genérico e mais detalhado	Direcionado para médio prazo	Aborda cada unidade da organização ou cada conjunto de recursos separadamente.
Operacional	Planejamento operacional	Detalhado e analítico	Direcionado para curto prazo	Microorientado. Aborda cada tarefa ou cargo isoladamente.

As limitações do planejamento de RH

Além do planejamento de RH estar confinado nos níveis mais baixos da organização, há um aspecto importante no planejamento de RH (que se nota principalmente no modelo baseado no fluxo do pessoal e no modelo integrado): nem sempre a organização conta com 100% de seu efetivo. As pessoas saem da organização ou faltam ao trabalho fazendo com que o contingente nem sempre esteja completo em sua atividade. Assim, se a

organização não considerar a rotatividade e o absenteísmo de seu pessoal, seu planejamento de RH estará furado; se, por exemplo, o índice de rotação de pessoal for de 3% e o índice de absenteísmo for de 2%, a organização somente poderá contar com 95% de seu efetivo. Para compensar a rotatividade e o absenteísmo – se estes não puderem ser evitados – a organização precisará de 5% a mais de pessoas para compensá-los e manter sua força de trabalho em 100%.

Assim, o planejamento de RH precisa considerar a rotatividade e absenteísmo do pessoal.

ROTATIVIDADE DE PESSOAL

O termo rotatividade de recursos humanos ou *turnover* é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Geralmente, a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre admissões e desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, promover providências ou ainda com caráter preditivo. Como todo sistema aberto, a organização se caracteriza pelo incessante fluxo de recursos de que necessita para poder desenvolver suas operações e gerar resultados.

Como mostramos antes, toda organização “importa” recursos e energia do ambiente externo na forma de matérias-primas, equipamentos, máquinas, tecnologia, dinheiro, financiamentos, pedidos de clientes, informações, pessoal, água, energia elétrica etc. Todos esses recursos e formas de energia são processados e transformados dentro da organização. Em decorrência, a organização “exporta” para o ambiente externo os resultados de suas operações e de seus processos de transformação na forma de produtos acabados ou serviços, materiais usados, refugos, lixo, equipamentos obsoletos para substituição, resultados operacionais, lucro, entregas a clientes, informações,

pessoal, poluição etc. Entre os insumos que a organização “importa” do ambiente externo e os resultados que “exporta” para esse ambiente deve existir certo equilíbrio dinâmico capaz de manter as operações do processo de transformação em níveis satisfatórios e controlados. Se os insumos forem mais volumosos do que as saídas, a organização tem seus processos de transformação congestionados e/ou seus estoques de resultados armazenados e paralisados. Se, ao contrário, os insumos forem bem menores do que as saídas, a organização não tem recursos para operar as transformações e continuar a produzir resultados. Assim, tanto a entrada como a saída de recursos devem manter entre si mecanismos homeostáticos capazes de se auto-regularem, mediante comparações, e de garantirem um equilíbrio dinâmico e constante. Esses mecanismos de controle recebem a denominação de retroação (*feedback*) ou realimentação.

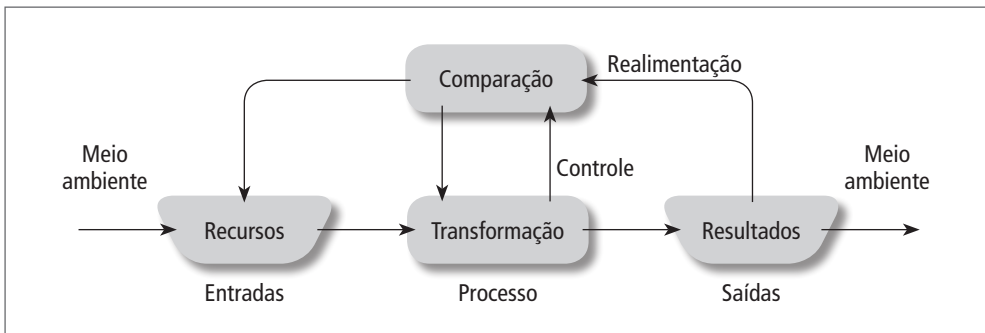


Figura 3.7 – O sistema e o meio ambiente.

Um dos problemas que atualmente vêm preocupando os executivos da área de RH das organizações é a intensificação das saídas ou perdas de recursos humanos, provocando a necessidade de compensá-las por meio da intensificação das entradas. Em outros termos, os desligamentos de pessoal têm de ser compensados por meio de novas admissões para manter ou regular o nível de recursos humanos em proporções adequadas para a operação do sistema.

A esse fluxo de entradas e saídas de pessoal dá-se o nome rotatividade de pessoal ou *turnover*. Em toda organização saudável, ocorre normalmente um pequeno volume de entradas e saídas de pessoas ocasionando uma rotatividade meramente vegetativa e de simples manutenção do sistema.

A rotatividade de pessoal pode ser causada por uma inflação no sistema com a adoção de novos recursos (entradas maiores do que as saídas) para incentivar as operações e ampliar os resultados ou, no sentido de esvaziar o sistema (saídas maiores do que as entradas) para diminuir as operações ou custos e reduzindo os resultados. Existem dois tipos de rotatividade:

- 1) *Rotatividade provocada pelas pessoas*: quando os desligamentos ocorrem por decisão e iniciativa dos funcionários. Quando o mercado de trabalho é competitivo e em oferta intensa, ocorre geralmente um aumento da rotatividade provocada pelas pessoas. Neste caso, quando as perdas de talentos não são provocadas pela organização e ocorrem independentemente dos seus objetivos, a organização precisa localizar os motivos que estão provocando a saída dos funcionários a fim de atuar sobre eles e eliminar as causas da rotatividade, diminuir as perdas e reter e manter talentos na organização;
- 2) *Rotatividade provocada pela organização*: quando os desligamentos são provocados pela organização para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente ou para reduzir o efetivo de pessoal para redução de operações ou redução de custos. Neste caso, a rotatividade encontra-se sob controle da organização.

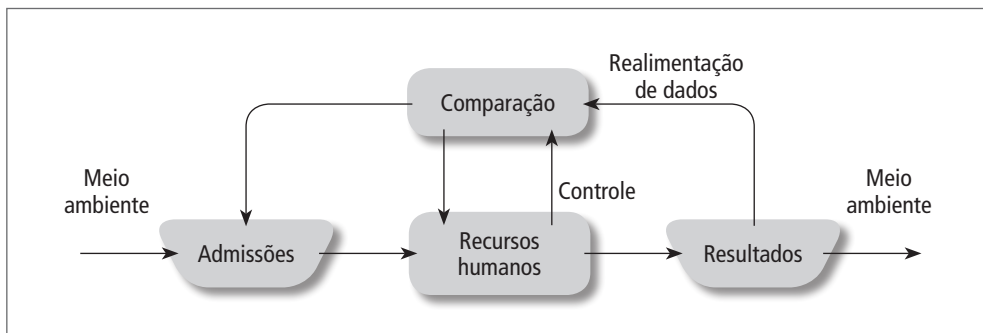


Figura 3.8 – O sistema de recursos humanos: a rotatividade do pessoal.

Índice de rotatividade de pessoal

O cálculo do índice de rotatividade de pessoal é baseado no volume de entradas e de saídas de pessoal em relação ao efetivo disponível em certa área ou unidade da organização, dentro de certo período de tempo e em termos percentuais.

- 1) Quando se trata de medir o índice de rotatividade de pessoal para efeito do planejamento de RH, utiliza-se a seguinte equação:

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

Em que:

- A = admissões de pessoal na área ou unidade considerada dentro do período de tempo considerado (entradas).
- D = desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos funcionários) na área ou unidade considerada dentro do período de tempo considerado (saídas).
- EM = efetivo médio da área considerada dentro do período considerado. Pode ser calculado pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período e dividida por dois.

O índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Assim, se o índice de rotatividade de pessoal for de, por exemplo, 3%, isto significa que a organização pode contar com apenas 97% de sua força de trabalho naquele período. Para poder contar com 100%, a organização precisaria planejar um excedente de 3% de pessoal para compensar tal fluxo de recursos humanos.

- 2) Quando se trata de analisar apenas as perdas de pessoal e suas causas, não se consideram as admissões (entradas) no cômputo do índice de rotatividade de pessoal, mas somente os desligamentos, sejam por iniciativa da organização ou dos funcionários:⁸

⁸ AUGUSTINE, Joseph C. "Personnel turnover". In: FAMULARO, Joseph J. (Org.). *Handbook of modern personnel administration*. Nova York: McGraw-Hill, 1972, p.62.

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

Em que:

D = desligamentos.

EM = efetivo médio no período.

Esta equação, por ser parcial, pode mascarar os resultados por não considerar o ingresso de funcionários que fluem para dentro da organização alterando o volume do efeito disponível.

- 3) Quando se trata de analisar as perdas de pessoal para verificar os motivos que levaram as pessoas a deixar a organização, consideram-se apenas os desligamentos por iniciativa dos funcionários, desprezando-se os desligamentos provocados pela organização. Nesse caso, o índice de rotatividade de pessoal cobre apenas as saídas provocadas exclusivamente por iniciativa dos funcionários para analisar as saídas decorrentes da atitude e comportamento do pessoal, isolando-se as saídas causadas pela ação proposital da organização.

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{D \times 100}{\left(\frac{N_1 + N_2 + \dots + N_n}{a} \right)}$$

Em que:

D = demissões espontâneas a serem substituídas.

$N_1 + N_2 + \dots + N_n$ = somatória dos números de funcionários no início de cada mês.

a = números de meses do período de tempo considerado.

A figura a seguir mostra uma situação hipotética com as oscilações que freqüentemente ocorrem no efetivo do pessoal em função das admissões e demissões.

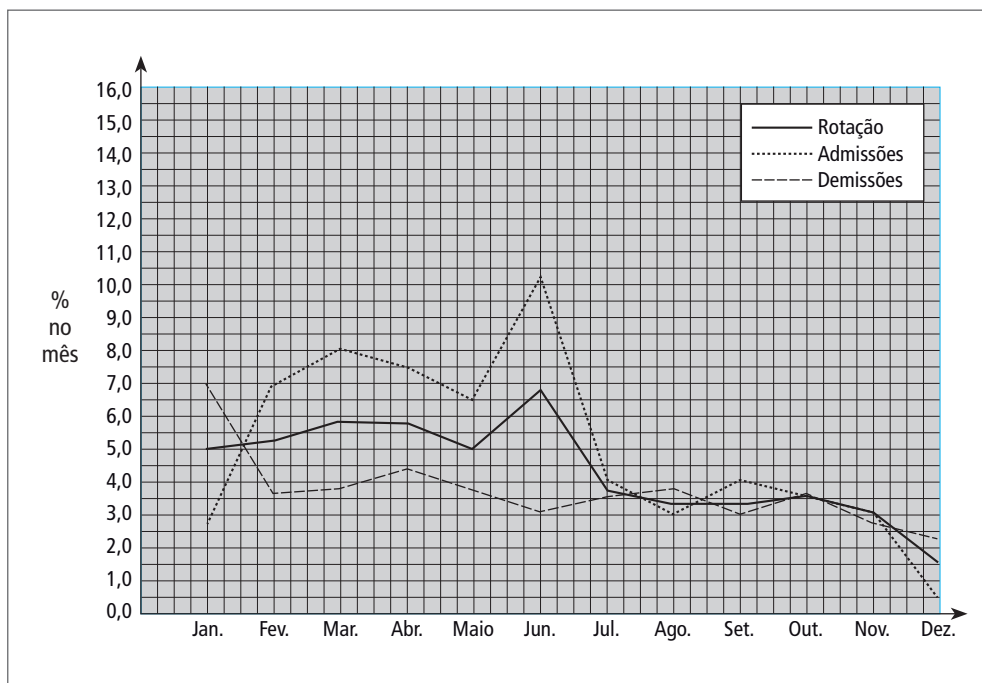


Figura 3.9 – Gráfico de rotatividade, admissão e demissão.

- 4) Quando se trata de avaliar a rotatividade de pessoal por departamentos ou seções, tomados como subsistemas de um sistema maior, que é a organização, cada subsistema deve ter um cálculo próprio do índice de rotatividade de pessoal através da equação:

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{EM} \times 100$$

Em que:

R = recebimentos de pessoal por transferência de outras áreas ou unidades da organização.

T = transferências de pessoal para outras áreas ou unidades da organização.

Flash**A rotatividade boa e a ruim**

Tudo tem um limite. Superior e inferior. Obviamente, um índice de rotatividade de pessoal equivalente a zero não ocorre na prática e nem seria desejável, pois denotaria um estado de total esclerosamento da organização. Por outro lado, um índice de rotatividade de pessoal muito elevado também não seria desejável, pois refletiria um estado de fluidez e entropia da organização e não conseguiria fixar e assimilar adequadamente seus recursos humanos. O índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo apenas as pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa exequível. Assim, cada organização teria sua rotatividade ideal no sentido de que esta permitisse a potenciação máxima da qualidade de seus recursos humanos e sem afetar a quantidade dos recursos disponíveis. A rigor, não há um número que defina o índice ideal de rotatividade, mas uma situação específica para cada organização em função de seus problemas e da própria situação externa de mercado. O que vale é a situação estável do sistema por meio de auto-regulações e correções constantes das distorções apresentadas.

Diagnóstico das causas da rotatividade de pessoal

Assim como acontece com os sistemas, a organização também tem um ou vários objetivos a alcançar. O sistema é eficaz na medida em que alcança esses objetivos com um mínimo de recursos, esforços e tempo. Um dos principais problemas na gestão de um sistema é medir e avaliar o alcance de resultados e a adequada utilização de seus recursos. Na medida em que os resultados de um sistema são insatisfatórios ou seus recursos não são adequadamente utilizados, deve-se fazer intervenções no sentido de corrigir as inadequações e ajustar seu funcionamento. O ideal seria criar um subsistema de controle automático (*feedback*) capaz de armazenar, processar e recuperar as informações sobre o funcionamento do sistema que permitam diagnosticar distorções e os ajustamentos necessários, bem como avaliar a eficácia desses ajustamentos no sentido de melhorar o desempenho do sistema.

A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito ou consequência de certos fenômenos localizados dentro ou fora da organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. É, portanto, uma variável dependente (em maior ou menor grau) daqueles fenômenos internos e/ou externos à organização, a saber:

- 1) *Fenômenos externos*: como a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, conjuntura econômica, oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc.
- 2) *Fenômenos internos*: que ocorrem na organização. Tais como:
 - a) Política salarial da organização;
 - b) Política de benefícios da organização;
 - c) Estilo de gestão exercido pelos gerentes ou supervisores sobre o pessoal;
 - d) Oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela organização;
 - e) Tipo de relacionamento humano dentro da organização;
 - f) Condições físicas ambientais de trabalho da organização;
 - g) Clima organizacional e moral do pessoal da organização;
 - h) Cultura organizacional da organização;
 - i) Política de recrutamento e seleção de recursos humanos;
 - j) Critérios e programas de treinamento de recursos humanos;
 - k) Política disciplinar da organização;
 - l) Critérios de avaliação do desempenho;
 - m) Grau de flexibilidade das políticas da organização.

As informações a respeito dos fenômenos externos são obtidas por meio de pesquisas, avaliações pelos executivos da organização, relatórios de vendedores ou compradores e de pessoas que têm contato e interação com o ambiente externo. As informações sobre os fenômenos internos são obtidas por meio de pesquisa interna do clima organizacional ou de entrevistas de desligamentos realizadas com as pessoas que saem da organização no sentido de diagnosticar as causas que estão provocando o êxodo do pessoal. Entre os fenômenos internos responsáveis pelos desligamentos estão praticamente todos os itens que fazem parte de uma política de RH. Quando uma política de RH é inadequada, ela provoca uma atitude do pessoal que predispõe à sua retirada da organização. Um dos melhores indícios de uma boa política de RH é a permanência do pessoal na organização, principalmente quando acompanhada de participação, dedicação e comprometimento das pessoas.

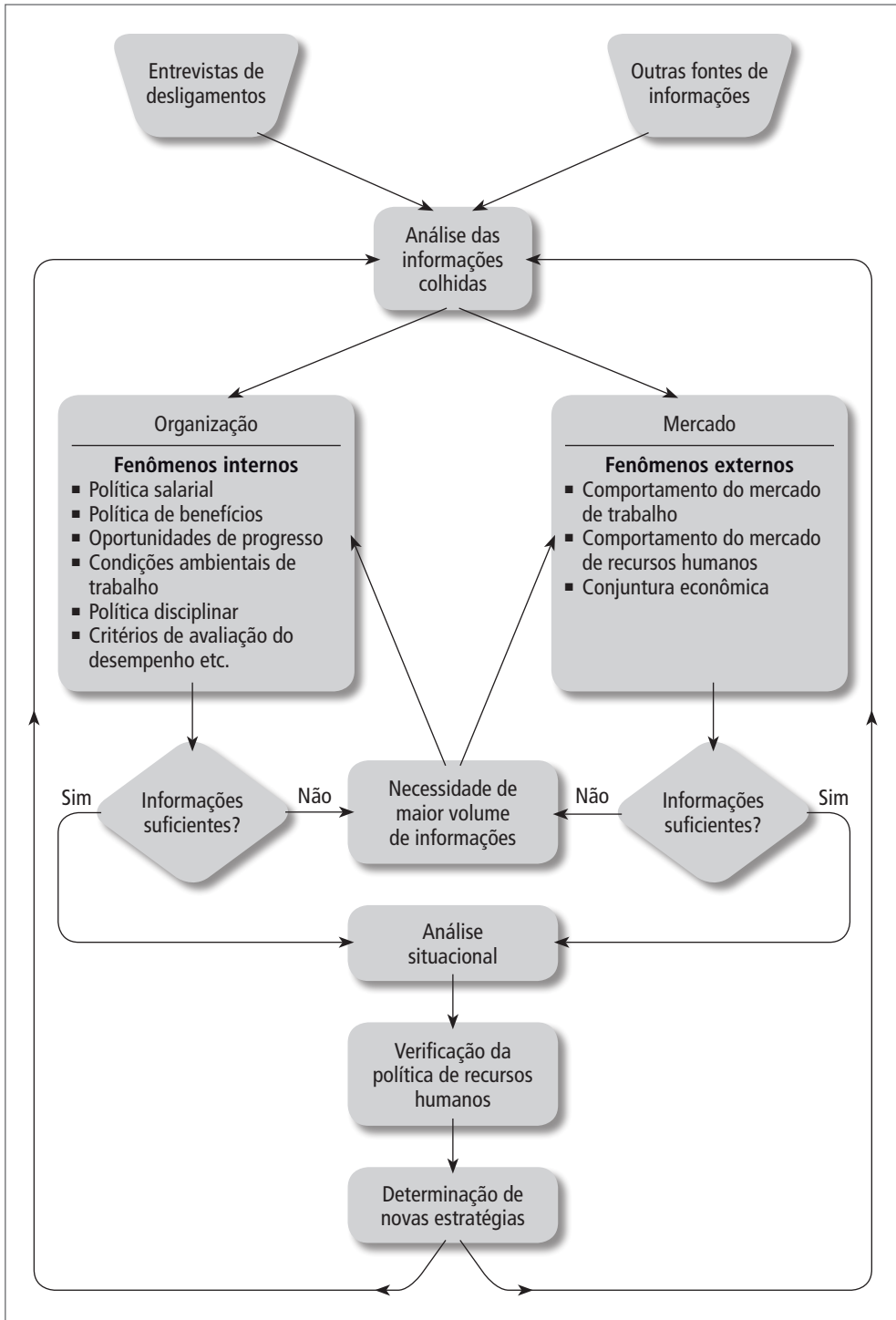


Figura 3.10 – O sistema de informação e o ajustamento da política de RH.

Entrevista de desligamento

A entrevista de desligamento constitui um dos meios principais de controlar e medir os resultados da política de RH desenvolvida pela organização. Costuma ser o principal meio de diagnosticar e determinar as causas da rotatividade de pessoal.

Algumas organizações aplicam a entrevista de desligamento apenas em funcionários que solicitam sua demissão por iniciativa própria. Mas, a maioria das organizações aplicam-na em todos os funcionários demissionários – tanto aqueles que solicitam demissão, como aqueles que são desligados por decisão da organização. Isso permite construir uma estatística completa sobre todas as causas dos desligamentos a partir das percepções das pessoas que saem da empresa.

Em geral, a entrevista de desligamento é efetuada no último momento da permanência do funcionário e deve abranger principalmente os seguintes aspectos:

- 1) Motivo básico do desligamento (por iniciativa da empresa ou do funcionário);
- 2) Opinião do funcionário sobre a empresa;
- 3) Opinião do funcionário sobre o cargo que ocupa na organização;
- 4) Opinião do funcionário sobre seu chefe direto;
- 5) Opinião do funcionário sobre seu horário de trabalho;
- 6) Opinião do funcionário sobre condições físicas ambientais no trabalho;
- 7) Opinião do funcionário sobre os benefícios sociais da organização;
- 8) Opinião do funcionário sobre seu salário;
- 9) Opinião do funcionário sobre o relacionamento humano em sua seção;
- 10) Opinião do funcionário sobre oportunidades de progresso na organização;
- 11) Opinião do funcionário sobre o clima organizacional em sua seção;
- 12) Opinião do funcionário sobre as oportunidades no mercado de trabalho.

Todos esses aspectos são resumidos em um formulário de entrevista de desligamentos que permite registrar, em nível confidencial, as informações e respostas dos ex-funcionários.

Quadro 3.2 – Entrevista de desligamento.					
Data da saída: ____/____/____		Data da admissão: ____/____/____			
Motivo do desligamento: _____					
Nome: _____					
Cargos exercidos na companhia: _____					

Último cargo: _____		Salário: _____			
Se você pudesse, continuaria na companhia? _____					
Por quê? _____					

Quais os pontos altos da empresa? _____					

Quais os pontos fracos da empresa? _____					

Já trabalhou em outro lugar? _____ Quantos? _____					
Como julga a empresa quanto a:	Ruim	Sofrível	Reg.	Bom	Ótimo
a) ambiente;					
b) salários;					
c) possibilidade de carreira;					
d) chefia;					
e) organização.					
Observações: _____					

A opinião do empregado reflete sua percepção da situação e permite identificar não somente os problemas existentes, mas também possíveis dissonâncias. Ao lado desses aspectos colhidos por meio da entrevista de desligamento, outras informações básicas também são necessárias para determinar as causas da rotatividade de pessoal. Na entrevista de desligamento, as informações colhidas referem-se aos aspectos da organização que são percebidos pelos funcionários.

Os dados colhidos nas entrevistas de desligamento podem ser organizados por área ou unidade (seção/departamento/divisão) ou por cargo, para melhor localização dos problemas existentes. O nível de detalhamento dos relatórios pode variar bastante. O Quadro 3.3 mostra o resultado de uma composição desse tipo.

Quadro 3.3 – Rotatividade de pessoal em um departamento.

Nome da seção	Efetivo		Admissões		Demissões		% de admissões		% de desligamentos		% de rotação	
	No mês	Médio	No mês	Acum.	No mês	Médio	No mês	Acum.	No mês	Médio	No mês	Acum.
Seção A	68	73		25	2	21		34,2	2,9	28,8	1,4	31,5
Seção B	95	89		65	1	49		73	1	55,6	0,5	64,0
Seção C	25	28		28	1	25		71,4	4	89,2	2	94,6
Seção D	29	31		18		22		58,1		71		64,5
Seção E	5	6		5		8		83,3		133,3		108,3
Seção F	323	298	1	254	5	204	0,3	80,3	1,5	68,4	0,9	76,8
Seção G	116	118		80	3	59		67,8	2,5	50	1,2	58,9
Seção H	92	77		66		26		85,7		33,8		59,7
Total do departamento	753	720	1	541	12	414	1,3	74	1,6	57,5	0,8	65,8

Todavia, existem certos aspectos que escapam à percepção e ao controle dos funcionários e cujas informações devem ser colhidas dentro da organização, a partir de registros mantidos pelo sistema de informações de RH. Essas informações são as seguintes:

- 1) Data de admissão do empregado e sua trajetória profissional na organização;
- 2) Resultados da avaliação de seu desempenho;
- 3) Comportamento funcional relacionado com disciplina, cooperação, pontualidade, assiduidade etc.;
- 4) Resultados obtidos nos testes de seleção;
- 5) Resultados obtidos nos programas de treinamento concedidos pela organização;
- 6) Dados pessoais, como: idade, sexo, estado civil, endereço, formação escolar, experiência profissional, tempo médio de permanência nos empregos anteriores etc.;

- 7) Dados internos, como: seção, cargo que ocupa, horário de trabalho, salário, utilização de benefícios sociais fornecidos pela organização, nome do supervisor direto etc.

Todos esses dados devem ser tabulados, a fim de que, em determinado período de tempo (mês, semestre ou ano), tenha-se uma frequência de sua ocorrência.

As informações colhidas por meio das entrevistas de desligamento e de outras fontes permitem uma análise situacional da organização e de seu ambiente e, conseqüentemente, uma avaliação dos efeitos da política de RH desenvolvida pela organização, determinando as alterações necessárias que permitam sanar seus efeitos sobre a rotatividade de pessoal.

Quadro 3.4 – Desligamentos por iniciativa da organização.

Motivos do desligamento	Seções					
	Montagem		Acabamento		Total	
	No mês	Acumulado	No mês	Acumulado	No mês	Acumulado
Reprovado na experiência						
Indisciplina						
Faltas e atrasos						
Redução de pessoal						
Baixa eficiência						
Outros motivos						
Total						

Quadro 3.5 – Desligamentos por iniciativa do empregado.

Motivos do desligamento	Seções					
	Montagem		Acabamento		Total	
	No mês	Acumulado	No mês	Acumulado	No mês	Acumulado
Salário inadequado						
Condições de trabalho						
Saúde						
Estudos						
Horário de trabalho						

(continua)

Quadro 3.5 – Desligamentos por iniciativa do empregado. (continuação)

Motivos do desligamento	Seções					
	Montagem		Acabamento		Total	
	No mês	Acumulado	No mês	Acumulado	No mês	Acumulado
Outro emprego						
Casamento						
Mudança de endereço						
Viagem						
Condução						
Chefia						
Cargo desagradável						
Outros motivos						
Total						

Essa análise situacional permite pôr em prática uma efetiva e constante avaliação do funcionamento da política de recursos humanos desenvolvida pela organização, no que tange aos procedimentos de:

- a) Recrutamento e seleção;
- b) Integração do pessoal recém-admitido;
- c) Remuneração;
- d) Benefícios sociais;
- e) Treinamento e desenvolvimento;
- f) Movimentação planejada do pessoal (plano de carreiras);
- g) Higiene e segurança do trabalho;
- h) Disciplina;
- i) Comunicações com os funcionários;
- j) Avaliação do desempenho;
- k) Relações trabalhistas.

Essa avaliação dos resultados da política de RH da organização permite amplas possibilidades de correções e desenvolvimento, criando condições para um melhor e mais intenso relacionamento entre organização e pessoas.

Determinação dos custos da rotatividade de pessoal

Se o sistema é eficaz quanto ao alcance dos objetivos para os quais foi construído torna-se importante saber como foram utilizados os recursos disponíveis para alcançá-los ou, em outros termos, a eficiência na aplicação desses recursos. O sistema que poupa seus recursos, sem sacrificar os objetivos e resultados alcançados, tem maiores possibilidades de continuidade e sustentabilidade. Obviamente, um dos muitos objetivos de todo sistema é sua autodefesa e sobrevivência.

Um dos problemas com que o executivo de RH se defronta em uma economia competitiva é saber até quanto vale a pena, por exemplo, perder recursos humanos e manter uma política salarial relativamente conservadora e econômica. Muitas vezes, na manutenção de uma política salarial restritiva, o fluxo incessante de recursos humanos, através de uma rotatividade de pessoal elevada, pode sair muito mais caro. Trata-se então, de avaliar a alternativa mais econômica de custo/benefício. Saber até que nível de rotatividade de pessoal uma organização pode suportar sem maiores danos é um problema que cada organização deve avaliar segundo seus próprios cálculos e bases de interesses.

O custo da rotatividade de pessoal envolve custos primários, secundários e terciários, de que nos ocuparemos a seguir.

1) *Custos primários*: são os custos diretamente relacionados com o desligamento de cada funcionário e sua substituição por outro. Incluem:

a) *Custo de recrutamento e seleção*, tais como:

- ✓ Despesas de emissão e processamento da requisição de empregado;
- ✓ Despesas de manutenção do órgão de recrutamento e seleção (salários do pessoal de recrutamento e seleção, encargos sociais, horas extras, material de escritório, aluguéis pagos);
- ✓ Gastos com anúncios em jornais, folhetos de recrutamento, honorários de empresas de recrutamento, material de recrutamento, formulários etc.;
- ✓ Gastos com testes de seleção e avaliação de candidatos;

- ✓ Despesas de manutenção do órgão de serviços médicos (salário do pessoal da enfermagem, encargos sociais, horas extras), rateados pelo número de candidatos submetidos a exames médicos de seleção.
- b) *Custos de registro e documentação*, a saber:
- ✓ Despesas de manutenção do órgão de registro e documentação de pessoal (salários, encargos sociais, horas extras, material de escritório, aluguéis pagos);
 - ✓ Gastos com formulários, documentação, anotações, registros, processamento de dados, abertura de conta bancária etc.
- c) *Custos de integração*, envolvendo:
- ✓ Despesas do órgão de treinamento (se for este o órgão responsável pela integração do pessoal recém-admitido na organização. Se a integração for descentralizada pelos vários órgãos do sistema de RH da organização – recrutamento e seleção, treinamento, serviço social, higiene e segurança, benefícios – deve-se fazer o rateio pelo tempo proporcional aplicado ao programa de integração de novos empregados) rateadas pelo número de empregados submetidos ao programa de integração;
 - ✓ Custo do tempo do supervisor do órgão requisitante aplicado na ambientação do empregado recém-admitido em sua seção.
- d) *Custo de desligamento*:
- ✓ Despesas do órgão de registro e documentação relativas ao processamento do desligamento do funcionário (registros, comparecimentos a homologações na Justiça do Trabalho ou no sindicato de classe) rateadas pelo número de funcionários desligados;
 - ✓ Custo das entrevistas de desligamento (tempo do entrevistador aplicado às entrevistas de desligamentos, custo dos formulários utilizados, custo da elaboração dos relatórios consequentes);
 - ✓ Custo da antecipação de pagamentos relacionados com férias proporcionais, 13º salário proporcional, aviso prévio (com ou sem a contraprestação do serviço pelo empregado), multa do FGTS etc.

No fundo, os custos primários constituem a soma do custo de admissão mais o custo de desligamento. O custo de admissão *per capita* é calculado somando-se os itens *a*, *b* e *c*, dentro do período de tempo consi-

derado e dividindo-se o resultado pelo número de funcionários admitidos no período. O custo de desligamento *per capita* é calculado somando-se os dados do item *d* dentro do período de tempo considerado e dividindo-se o resultado pelo número de funcionários desligados (por iniciativa deles próprios ou da organização). Por serem quantitativos, os custos primários da rotatividade de pessoal são facilmente calculáveis, bastando um sistema de tabulação e acompanhamento de dados.

2) *Custos secundários*: envolvem aspectos relativamente difíceis de avaliar numericamente e outros relativamente intangíveis e de características predominantemente qualitativas. Estão indiretamente relacionados com o desligamento e conseqüente substituição do funcionário e referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade. Os custos secundários da rotatividade de pessoal incluem:

a) *Reflexos na produção*:

- ✓ Perda de produção causada pela vaga deixada pelo funcionário desligado enquanto este não for substituído;
- ✓ Produção geralmente inferior – pelo menos durante o período de ambientação do novo funcionário no cargo;
- ✓ Insegurança inicial do novo funcionário e sua interferência negativa no trabalho dos colegas.

b) *Reflexos na atitude do pessoal*:

- ✓ Imagem, atitudes e predisposições que o funcionário que está se desligando transmite aos colegas;
- ✓ Imagem, atitudes e predisposições que o empregado que está se iniciando transmite aos colegas;
- ✓ Influência de ambos os aspectos acima sobre o moral e a atitude do supervisor e do chefe;
- ✓ Influência de ambos os aspectos acima sobre a atitude dos clientes e fornecedores.

c) *Custo extra-laboral*:

- ✓ Despesas de pessoal extra ou horas extras necessárias para cobrir a vaga existente ou para cobrir a deficiência inicial do novo funcionário;
- ✓ Tempo adicional de produção causado pela deficiência inicial do novo funcionário;

- ✓ Elevação do custo unitário de produção com a queda da eficiência média provocada pelo novo funcionário;
 - ✓ Tempo adicional do supervisor aplicado na integração e no treinamento do novo funcionário.
- d) *Custo extra-operacional:*
- ✓ Custo adicional de energia, em virtude do índice reduzido de produção do novo funcionário;
 - ✓ Custo adicional de lubrificação e combustível, em virtude do índice reduzido de produção do novo funcionário;
 - ✓ Custo adicional de serviços de manutenção, utilidades, planejamento e controle de produção, expediente etc., que se tornam mais elevados frente ao índice reduzido de produção do novo funcionário;
 - ✓ Acréscimo de acidentes – e conseqüentemente de seus custos diretos e indiretos –, em virtude de sua intensidade maior no período de ambientação inicial dos recém-admitidos;
 - ✓ Acréscimo de erros, refugos e problemas de controle de qualidade provocados pela inexperiência do novo funcionário.
- 3) *Custos terciários:* estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade, que se fazem sentir no médio e no longo prazo. Enquanto os custos primários são quantificáveis, os custos secundários são qualitativos e os custos terciários são apenas estimáveis. Incluem:
- a) *Custo extra-investimento:*
- ✓ Aumento proporcional das taxas de seguros, depreciação do equipamento, manutenção e reparos em relação ao volume de produção, reduzido em face das vagas existentes ou a recém-admitidos em período de ambientação e treinamento;
 - ✓ Aumento do volume de salários pagos ao novo funcionário e, conseqüentemente, de reajustes de todos os demais empregados, quando a situação do mercado de trabalho é de oferta, intensificando a competição e a oferta de salários iniciais mais elevados no mercado de RH.
- b) *Perdas nos negócios:*
- ✓ Reflexos na imagem e nos negócios da empresa, provocados pela qualidade dos produtos ou serviços executados por empregados inexperientes em fase de ambientação.

Os cálculos dos custos primários e secundários da rotatividade de pessoal podem ter maior ou menor desdobramento, conforme o nível de interesse da organização em conhecê-los mais profundamente. Mais do que o simples resultado numérico e quantitativo desses dados, o que realmente importa é a conscientização por parte dos dirigentes das organizações dos profundos reflexos que a rotatividade elevada pode trazer não só para a organização, mas principalmente para a comunidade onde está situada e para as próprias pessoas. Além do mais, a rotatividade produz efeitos negativos para a sociedade e para toda a economia. O amplo e atual debate sobre o problema da elevação da rotatividade de pessoal no Brasil ainda esbarra na dúvida de qual é realmente a parcela provocada pelas organizações e qual é a parcela de decisão dos trabalhadores nesse processo.

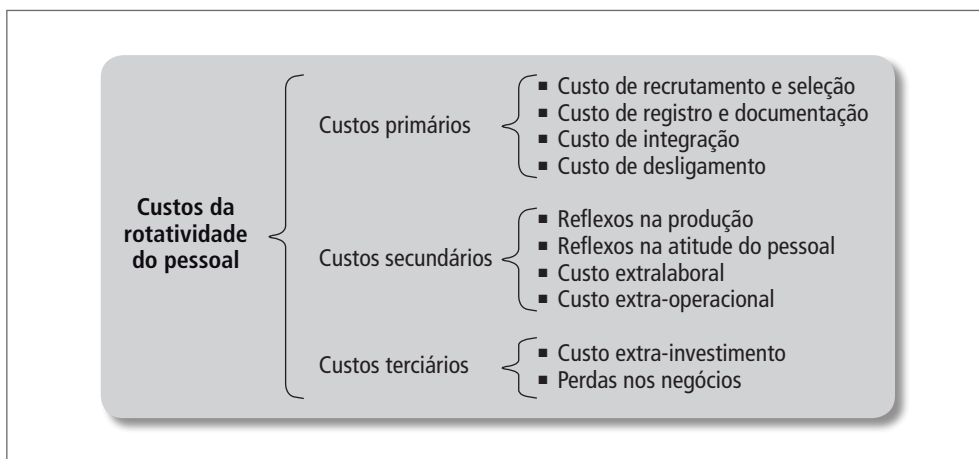


Figura 3.11 – Os custos da rotatividade de pessoal.

A rotatividade traz três graves efeitos negativos, a saber:

- 1) Impede que parte da sociedade representada pela população laborativa incorpore os benefícios do desenvolvimento econômico que poderia conduzir a uma concentração de renda cada vez mais crescente. Provocando a queda do salário real, reduz o poder aquisitivo dos trabalhadores. Com isto, dificulta o crescimento do mercado interno e o

- surgimento de uma economia de escala no país, provocando sérias restrições nas pequenas e médias empresas que dependem da capacidade de absorção do mercado interno;
- 2) Assim, as pequenas e médias empresas não têm condições de expansão mais rápida e de geração de novos empregos que se multiplicariam pelo setor terciário – como o comércio e serviços – reduzindo as possibilidades de crescimento da demanda. Há um efeito de retroação: isto acaba pressionando os custos de produção, incentivando a elevação de preços de produtos, e um efeito de distribuição, os quais influem no índice de preços, acelerando a inflação;
 - 3) Os efeitos imediatos da menor demanda são mascarados porque ela é artificialmente alimentada pelos saques do FGTS, comprometendo os mecanismos de poupança nacional.

Mais importantes ainda são os efeitos negativos que a rotatividade produz sobre os aspectos sociais da comunidade, quanto a seus reflexos na queda do salário real, no baixo poder aquisitivo, no comprometimento de uma justa distribuição da renda nacional e nos mecanismos de poupança e de previdência social. Todos esses aspectos acarretam maior dependência social, incrementando o paternalismo estatal como meio de conter a carga assistencial exigida. A maior intervenção do Estado, por seu lado, requer maior carga tributária, penalizando as empresas e os indivíduos com maior volume de renda pessoal.

A rotatividade de pessoal – por seus inúmeros e complexos aspectos negativos – quando acelerada torna-se um fator de perturbação. Principalmente quando forçada pelas empresas no sentido de obtenção de falsas vantagens de curto prazo, o certo é que no médio e no longo prazo a rotatividade provoca enormes prejuízos à organização, ao mercado e à economia em sua totalidade – e principalmente, ao funcionário tomado individual ou socialmente em relação à sua família.

ABSENTEÍSMO

Absenteísmo – também denominado absentismo ou ausentismo – é uma expressão utilizada para designar as faltas ou ausências dos funcioná-

rios ao trabalho. Num sentido mais amplo representa a soma dos períodos em que os funcionários da organização se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou em virtude de algum motivo interveniente.

Diagnóstico das causas do absenteísmo

As causas do absenteísmo são complexas. Faltam ainda estudos adequados em nosso país acerca da análise das causas, valores reais, identificação de seus tipos, qualidade, grandeza e repercussão do absenteísmo na produtividade.

O absenteísmo refere-se a ausências em momentos que os funcionários deveriam estar trabalhando normalmente. Nem sempre as causas do absenteísmo estão no próprio funcionário, mas na organização, na supervisão deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo, nas condições desagradáveis de trabalho, na precária integração do funcionário à organização e nos impactos psicológicos de uma ARH deficiente.⁹

Entre as principais causas do absenteísmo estão:

- 1) Doença do empregado efetivamente comprovada;
- 2) Doença do empregado não comprovada;
- 3) Razões diversas de caráter familiar;
- 4) Atrasos involuntários por motivos de força maior;
- 5) Faltas voluntárias por motivos pessoais;
- 6) Dificuldades e problemas financeiros;
- 7) Problemas de transporte;
- 8) Baixa motivação para trabalhar;
- 9) Supervisão precária da chefia ou gerência;
- 10) Políticas inadequadas da organização.

Alguns especialistas incluem o acidente no trabalho como uma das causas do absenteísmo, o que pode criar certa confusão quando se pretende comparar os índices de absenteísmo de diversas organizações.

⁹ FONTES, Lauro Barreto. "Absenteísmo: um desafio à produtividade". *IDORT*, v.507/508, mai.-jun. 1974, p.12.

Flash

Absentéismo é consequência e não causa

Pesquisas feitas nos Estados Unidos a respeito do absentéismo revelaram os seguintes aspectos:¹⁰

- 1) O absentéismo é maior nas segundas-feiras e menor nas quartas e quintas-feiras.
- 2) As mulheres faltam ao trabalho mais do que os homens.
- 3) A taxa de absentéismo cresce nos dias anteriores e posteriores aos feriados.
- 4) O absentéismo é maior nos escritórios do que nas fábricas. Em muitas empresas, foi maior entre empregados de fábricas. Esse aspecto ficou invalidado.
- 5) O tempo e a distância da residência ao local de trabalho pouco influem no absentéismo.
- 6) O absentéismo é menor nos dias de calor e maior nos dias de inverno.
- 7) Os trabalhadores das grandes organizações tendem a faltar ao trabalho mais que os das pequenas organizações.
- 8) As enfermidades respiratórias (resfriados, gripes etc.) causam 50% das ausências e são responsáveis por 30% do tempo total perdido.
- 9) Os empregados que faltam muito no primeiro ano de trabalho geralmente continuam faltando muito nos anos subseqüentes.
- 10) Os índices de absentéismo variavam de 1,30 a 6,70, com um índice médio de 2,70.¹¹
- 11) Há uma correlação elevada entre os índices de absentéismo e as atitudes dos funcionários em relação à administração, a seus superiores imediatos e aos colegas de trabalho. Tanto entre funcionários de escritório (*white-collar employees*) como entre operários de fábrica (*blue-collar employees*), o absentéismo está associado com os seguintes problemas:¹²
 - a) Falta de liberdade para falar com o supervisor;
 - b) Falta de sentimento de solidariedade do grupo;
 - c) Insatisfação quanto às oportunidades de promoção;
 - d) Insatisfação quanto ao salário;
 - e) Falta de reconhecimento pelo bom desempenho;
 - f) Insatisfação com a média administração (supervisão e gerência).

As causas do absentéismo precisam ser devidamente diagnosticadas para que aja uma ação coordenada no nível de supervisão e de gerência para se tentar reduzir os níveis de ausências do pessoal por meio da atuação sobre elas. Para tanto, o pessoal do meio do campo precisa contar com o suporte de políticas da organização e apoio irrestrito da alta direção e uma excelente política de RH.

¹⁰ LABOR policy and practice-personnel management. Washington: The Bureau of National Affairs, 1961, p.241-306.

¹¹ CHRUDEN, Herbert J.; SHERMAN JR., Arthur W. *Personnel management*. Cincinnati: South-Western, 1963, p.672-673.

¹² STERNHAGEN, C.J. "Absenteeism and tardiness". In: FAMULARO, Joseph J. (Org.). *Handbook of modern personnel administration*. Nova York: McGraw-Hill, 1972, p.61-11 a 61-14.

Cálculo do índice de absenteísmo

O índice de absenteísmo reflete a porcentagem do tempo não trabalhado em decorrência das ausências em relação ao volume de atividade esperada ou planejada. Nesses termos, o índice poderia ser calculado por meio da seguinte fórmula:

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{Nº de homens/dias perdidos por ausência ao trabalho}}{\text{Efetivo médio} \times \text{nº de dias de trabalho}} \times 100$$

Todavia, a equação acima somente leva em conta os homens/dias de ausência em relação aos homens/dias de trabalho. E como ficam as ausências de meios dias e os atrasos do pessoal? Muitas organizações procuram refinar e sofisticar o cálculo do absenteísmo, incluindo atrasos e meias faltas, substituindo dias por horas por meio da seguinte fórmula:

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{Total de homens/horas perdidas}}{\text{Total de homens/horas trabalhadas}} \times 100$$

O índice deve considerar um determinado período: semana, mês ou ano. Algumas organizações calculam-no diariamente para comparações dos dias da semana.

Na computação do índice de absenteísmo, sugerimos duas abordagens complementares:

1) *Índice de absenteísmo sem afastados*: relativo ao pessoal em atividade normal. Considera apenas as faltas e os atrasos (transformados em horas) relacionados com:

- ✓ Faltas justificadas por motivos médicos ou de saúde;
- ✓ Faltas não justificadas por motivos médicos;
- ✓ Atrasos por motivos justificados ou não justificados.

Trata-se de um índice de absenteísmo puro, isto é, que focaliza apenas as ausências não permitidas pela lei.

2) *Índice de absenteísmo com afastados*: relativo ao pessoal afastado por um período de tempo prolongado, como:

- ✓ Férias;
- ✓ Licenças de toda espécie;
- ✓ Afastamentos por doença, por maternidade ou por acidentes de trabalho.

Trata-se de um índice de absenteísmo com afastados.

Quadro 3.6 – Pesquisa sobre absenteísmo referente a um trimestre, englobando 108 empresas e 264.491 funcionários.

	Absenteísmo com afastados						Absenteísmo sem afastados					
	Horistas		Mensalistas		Total		Horistas		Mensalistas		Total	
	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.
1º Quartil	3,20	4,72	1,12	1,20	2,49	2,70	1,57	1,73	0,54	0,60	1,21	1,36
Mediana	4,37	3,58	1,54	1,52	3,30	3,87	2,17	2,46	0,78	0,90	1,71	1,96
3º Quartil	5,84	6,28	2,58	2,51	4,83	5,31	2,80	3,29	1,31	1,40	2,35	2,80
Média aritmética	4,96	5,36	2,01	2,23	4,03	4,44	2,39	3,01	1,00	1,14	1,92	2,29

O Quadro 3.6 mostra que o absenteísmo medido pelo conceito puro é maior entre os empregados horistas, com mediana de 2,17% e média de 2,39% no trimestre considerado. Entre os funcionários mensalistas, a mediana foi de 0,78% e a média de 1,00% no trimestre.

O índice de absenteísmo medido pelo conceito mais amplo mostra que os funcionários horistas apresentaram um índice de absenteísmo misto maior, com mediana de 4,37% e média aritmética de 4,96%, incluindo os afastamentos. Entre os mensalistas, a mediana foi de 1,54% e a média de 2,01% no trimestre considerado. São porcentagens altas de não-atividade.

A escolha do índice de absenteísmo deve ser adequado à finalidade pretendida. Para o planejamento de pessoal, o índice deverá acusar a porcentagem da força de trabalho que, apesar de existente na organização, deixou de ser aplicada em um dado período de tempo. Se o índice foi de 5% no mês, isto significa que apenas 95% da força de trabalho foi aplicada no período. Neste caso, se a organização pretende contar com 100% da força de trabalho, ela precisa de um adicional de 5% de pessoal para compensar o

absenteísmo no período. E por que não utilizar o custo de 5% de excedentes na remoção das causas do absenteísmo? Não ficaria mais econômico? Ou mais produtivo? Em vez de tapar as consequências, por que não atuar sobre as causas utilizando o custo das consequências?

Como reduzir a rotatividade e o absenteísmo

Tanto a rotatividade como o absenteísmo constituem fatores de incerteza e imprevisibilidade para as organizações. Mais do que isto: são fatores de desperdício e de perdas tanto para as organizações como para as pessoas envolvidas. Muitas organizações procuram combater a rotatividade e o absenteísmo atuando sobre seus efeitos e não sobre suas causas: substituindo rapidamente os funcionários que se desligaram ou descontando os dias perdidos ou ausentes dos que faltaram ou ainda punindo os faltantes. Mas o problema continua indefinidamente. E não é por aí. A tendência atual é atuar sobre as causas que estão provocando a rotatividade e o absenteísmo e não mais sobre seus efeitos. Assim, torna-se fundamental diagnosticar suas causas e determinantes. Para enfrentar o desafio da rotatividade e do absenteísmo, as organizações estão modificando suas políticas de RH, redesenhando os cargos para torná-los mais atraentes e desafiadores, redefinindo o estilo de gestão para torná-lo mais democrático e participativo, repensando a remuneração para transformá-la em ganho variável em função de desempenho e metas a serem superadas e coisas assim. Para reduzir a rotatividade e o absenteísmo, as organizações estão aposentando os velhos relógios de ponto e adotando horários flexíveis para tornar o trabalho mais próximo às conveniências e necessidades pessoais dos funcionários. Outras organizações estão reduzindo seus escritórios físicos e adotando o formato de empresa virtual, fazendo com que muitos de seus funcionários façam seu trabalho em casa (*home office*), interligado pela tecnologia da informação ao escritório central. É um mundo novo que se descortina, trazendo novos horizontes jamais imaginados pelas antigas gerações.

RESUMO

Tudo o que se faz na área de RH precisa ser planejado com antecipação. Principalmente o volume necessário de pessoas para levar a cabo a

tarefa organizacional. O planejamento de RH pode ser baseado em vários modelos, tais como o modelo baseado na procura estimada do produto/serviço, o modelo baseado em segmentos de cargos, o modelo de substituição de postos-chave, o modelo baseado no fluxo do pessoal e o modelo de planejamento integrado. Quase todos eles se apóiam fortemente no nível operacional da organização.

Todavia, o planejamento de RH esbarra em aspectos contingenciais, como a rotatividade e o absenteísmo do pessoal. Ambos interferem pesadamente no volume de pessoas necessárias ao trabalho. A rotatividade significa a flutuação do pessoal que sai e entra na organização: na medida em que os funcionários saem da organização, eles precisam ser substituídos por outros. Mas a rotatividade também depende de decisões organizacionais, tais como reduzir o estoque de funcionários para adequar-se a mercados em baixa ou aumentar o volume de funcionários para proporcionar crescimento ou aumento da produção. Assim, o índice de rotatividade serve para mostrar a porcentagem de pessoas que flutua em relação ao volume de pessoas que existe na organização. Existem várias causas da rotatividade e que precisam ser diagnosticadas a fim de remover os aspectos negativos que originam a descartabilidade das pessoas. A rotatividade introduz um custo elevado para as organizações, prejudicam sua operacionalidade e sua eficiência, reduzem o nível de qualidade e produtividade e provocam fortes prejuízos. As entrevistas de desligamentos e as pesquisas sobre o clima organizacional constituem os principais meios de diagnóstico da rotatividade. Por outro lado, o absenteísmo também afeta negativamente o funcionamento da empresa. Representa o volume de faltas ou atrasos ao trabalho, fazendo com que o efetivo da empresa deva ser desnecessariamente aumentado para compensar as ausências do pessoal. Ambos – rotatividade e absenteísmo – constituem fatores de incerteza e de imprevisibilidade para as organizações, razão pela qual devem ser evitados a todo custo. Como são conseqüências, suas causas precisam ser diagnosticadas e sanadas ou corrigidas.

Tópicos deste capítulo

- ✓ Fontes de recrutamento
- ✓ Pesquisa interna das necessidades de RH
- ✓ Pesquisa externa de mercado
- ✓ O processo de recrutamento
- ✓ Meios de recrutamento
- ✓ Métricas para o recrutamento
- ✓ Resumo
- ✓ Exercícios

Pessoas e organizações convivem em um constante e interminável processo dialético. As pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros. Da mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não.¹ Do ponto de vista da organização, o processo de atração e escolha entre pessoas e organizações não é tão simples, como veremos nos dois capítulos sobre recrutamento e seleção. Trata-se de uma contínua e mútua redução de incerteza através da qual as pessoas e as organizações buscam conhecer-se reciprocamente e aliviar as diferenças entre si.

Da mesma maneira, as organizações buscam recursos em seus ambientes, entre os quais pessoas capazes de oferecer talentos e competências necessários ao sucesso organizacional. Assim, na dinâmica de interação

¹ PORTER, Lyman W.; LAWLER III, Edward E.; HACKMAN, J. Richard. *Behavior in organizations*. Tóquio: McGraw-Hill Kogakusha, 1975. Cap. 5.

entre organização e mercado sobressaem as atividades de recrutamento de pessoas. Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização. É basicamente um sistema de informação por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH as oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção que vem logo a seguir. A função do recrutamento é a de suprir a seleção de pessoal com a matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento adequado. Ambos – recrutamento e seleção – fazem parte de um processo maior que é o de suprir e prover a organização de talentos e competências necessários à sua continuidade e sucesso em um contexto altamente dinâmico e competitivo.

O recrutamento é feito com base nos dados referentes às necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização e consiste nas atividades relacionadas com a pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de candidatos, entre os quais, possivelmente, aqueles necessários à organização para a consecução de seus objetivos. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos, entre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização. Dentro desse conceito, recrutamento é uma atividade de relações públicas e de envolvimento da organização com a comunidade que a rodeia. Mais ainda, é uma atividade de comunicação com o ambiente externo, isto é, com o mercado. De um lado, serve como meio de avaliação do que a organização precisa e, de outro lado, do que o mercado de RH pode oferecer. Obviamente, os candidatos recrutados indagar-se-ão sobre o que a organização oferece-lhes e o que cada um deles precisa e pode oferecer.

O recrutamento requer um cuidadoso planejamento, que constitui uma seqüência de três fases, a saber:

- 1) O que a organização precisa em termos de pessoas;
- 2) O que o mercado de RH pode oferecer;
- 3) Quais as técnicas de recrutamento a aplicar.

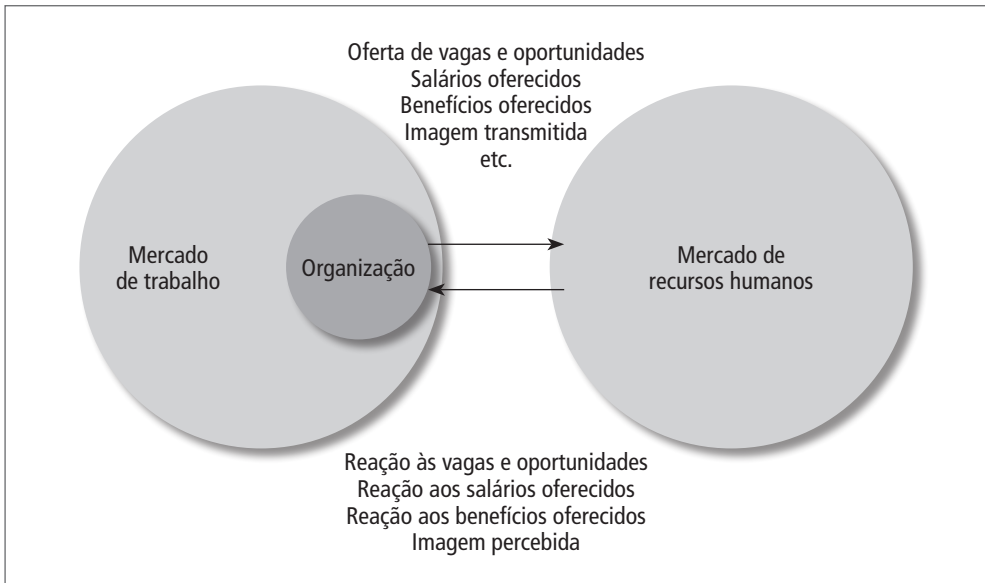


Figura 4.1 – As relações entre organização e mercado.

FONTES DE RECRUTAMENTO

O problema básico do recrutamento é diagnosticar e localizar as fontes supridoras de recursos humanos no mercado, que lhe interessem especificamente, para nelas concentrar seus esforços de recrutamento. Assim, as fontes de recursos humanos são denominadas fontes de recrutamento, pois passam a representar os alvos específicos sobre os quais incidirão as técnicas de recrutamento. Há inúmeras e interligadas fontes supridoras de recursos humanos, como mostraremos adiante (Figura 4.5).

A fase preliminar do recrutamento de pessoal é a identificação, escolha e manutenção das fontes que podem ser utilizadas adequadamente como mananciais de candidatos que apresentam probabilidades de atender aos requisitos preestabelecidos pela organização. A identificação, a escolha e a manutenção das fontes de recrutamento constituem uma das maneiras pelas quais a ARH pode:

- 1) Elevar o rendimento do processo de recrutamento, aumentando tanto a proporção de candidatos/candidatos triados para a seleção, bem como a proporção de candidatos/empregados admitidos;

- 2) Diminuir o tempo do processamento do recrutamento;
- 3) Reduzir os custos operacionais de recrutamento, por meio da economia na aplicação de suas técnicas.

O recrutamento requer um cuidadoso planejamento, que constitui uma seqüência de três fases, a saber: o que a organização precisa em termos de pessoas, o que o mercado de RH pode oferecer, onde localizar as fontes de recrutamento no mercado de RH e quais as técnicas de recrutamento aplicar.

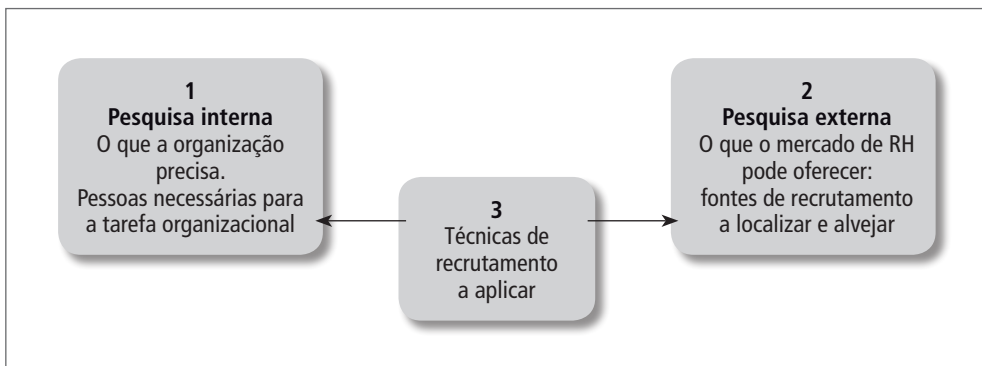


Figura 4.2 – As três fases do planejamento do recrutamento.

Daí, as três etapas do processo de recrutamento:

- 1) Pesquisa interna das necessidades;
- 2) Pesquisa externa do mercado;
- 3) Definição das técnicas de recrutamento a utilizar.

O planejamento do recrutamento tem, pois, a finalidade de estruturar o sistema de trabalho a ser desenvolvido.

PESQUISA INTERNA DAS NECESSIDADES DE RH

É uma avaliação das necessidades da organização em relação às suas carências de recursos humanos no curto, médio e no longo prazo. O que a organização precisa de imediato em termos de reposição de pessoas e quais

são seus planos futuros de crescimento e desenvolvimento, o que certamente significará novos aportes de recursos humanos. Trata-se de verificar eventuais vagas que precisam ser preenchidas ou futuras aquisições a serem feitas. O levantamento interno não é esporádico ou ocasional, mas deve ser contínuo e constante, envolvendo todas as áreas e níveis da organização no sentido de retratar suas necessidades de pessoal e o perfil, características e competências que esses novos participantes deverão possuir e oferecer. Em muitas organizações a pesquisa interna é substituída por um trabalho mais amplo denominado Planejamento de Recursos Humanos, que vimos no capítulo anterior. A metodologia de pesquisa interna é feita com base no modelo de planejamento de RH baseado no modelo de procura estimada do produto ou serviço, no modelo baseado em segmento de cargos, no modelo de substituição de postos-chave, no modelo baseado no fluxo de pessoal ou ainda no modelo de planejamento integrado. A pesquisa interna constitui o ponto de partida de todo o processo de recrutamento e orienta todas as ações no sentido de recrutar candidatos – internos ou externos – necessários para abastecer o processo eletivo.

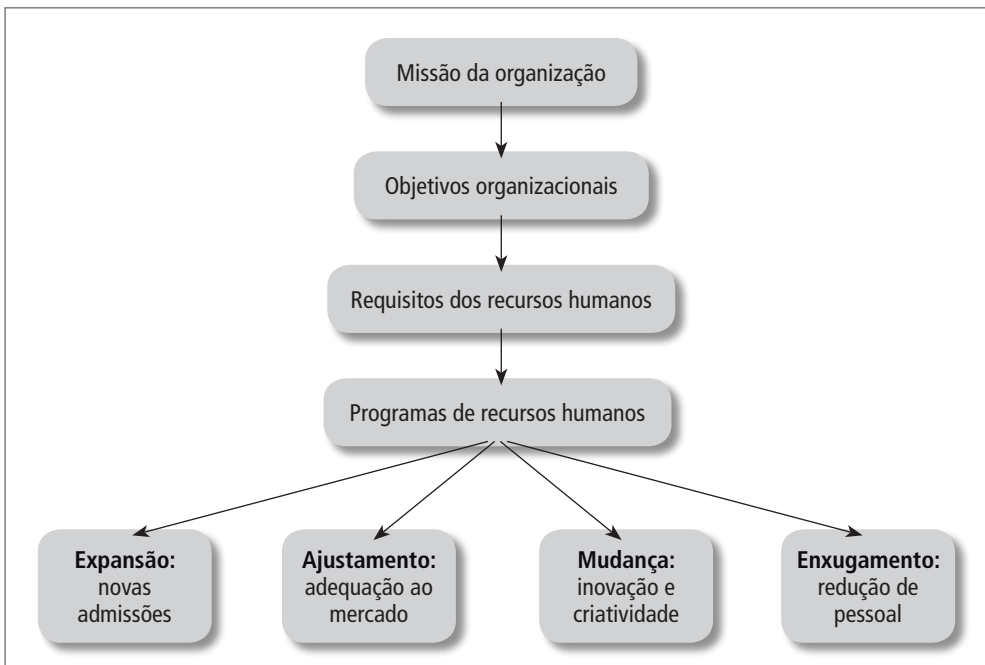


Figura 4.3 – Bases do planejamento de RH.

PESQUISA EXTERNA DE MERCADO

Enquanto a pesquisa interna das necessidades de RH é feita a partir das carências atuais ou das necessidades futuras da organização, a pesquisa externa focaliza o mercado de candidatos. Trata-se de uma pesquisa de mercado de RH no sentido de segmentá-lo e diferenciá-lo para facilitar sua análise e conseqüente abordagem. Assim, dois aspectos importantes sobressaem da pesquisa externa: a segmentação do mercado de RH e a localização das fontes de recrutamento.

Por segmentação de mercado queremos nos referir à decomposição do mercado em diferentes segmentos ou em classes de candidatos com características definidas para analisá-lo e abordá-lo de maneira específica. A segmentação é feita de acordo com os interesses específicos da organização.

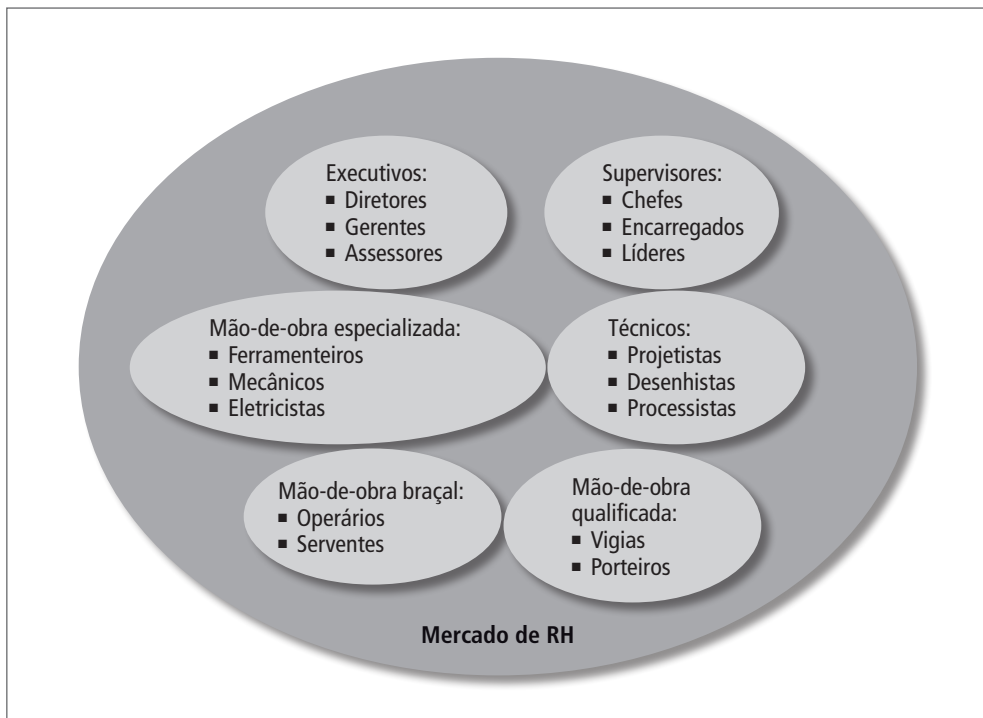


Figura 4.4 – Exemplo de segmentação de mercado de RH.

Cada segmento de mercado tem características próprias, atende a diferentes apelos, tem diferentes expectativas e aspirações, utiliza diferentes meios de comunicação e, portanto, pode ser abordado de maneiras diferentes. Se a técnica de recrutamento a ser utilizada for anúncios em jornais, certamente o jornal escolhido para recrutar executivos será diferente do jornal escolhido para recrutar operários braçais.

O adequado mapeamento das fontes de recrutamento permite à organização:

- 1) Aumentar o rendimento do processo de recrutamento, elevando a proporção de candidatos/candidatas criados para a seleção, bem como a proporção de candidatos/empregados admitidos;
- 2) Reduzir o tempo do processo de recrutamento tornando-o mais rápido e eficaz;
- 3) Reduzir os custos operacionais de recrutamento por meio da economia na aplicação de suas técnicas e na eficácia na busca de talentos.

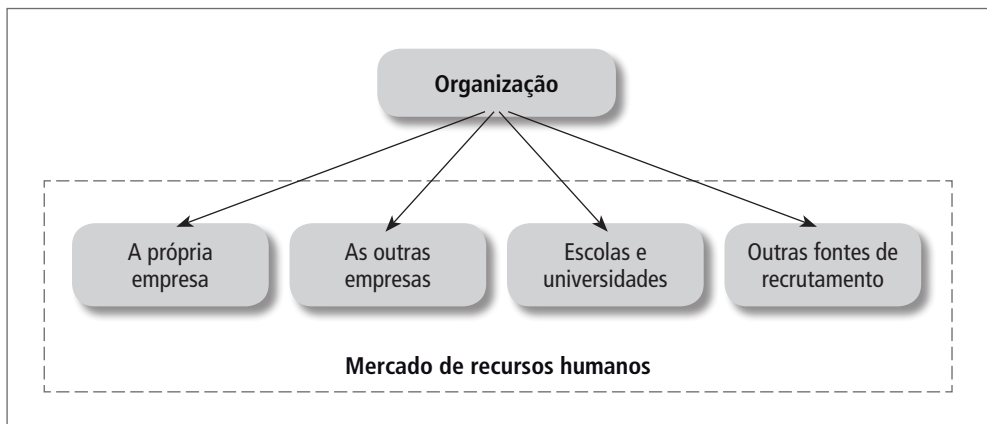


Figura 4.5 – Fontes de recrutamento no mercado de RH.

Feita a pesquisa interna e a pesquisa externa, o passo seguinte é definir as prioridades e escolher as técnicas de recrutamento mais indicadas para cada caso. Veremos este aspecto adiante.

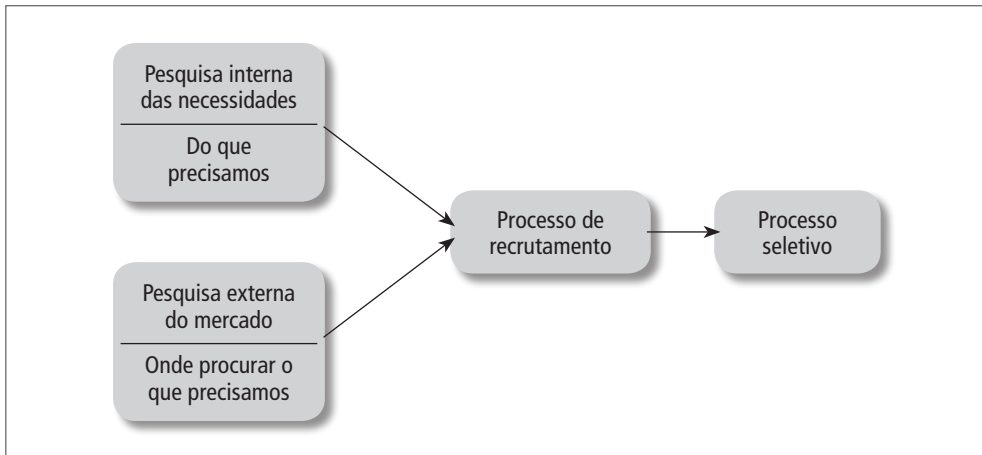


Figura 4.6 – A pesquisa interna e externa e o processo de recrutamento.

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO

O recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização. O início do processo de recrutamento depende de decisão da linha. Em outras palavras, o órgão de recrutamento não tem autoridade para efetuar qualquer atividade de recrutamento sem a devida tomada de decisão por parte do órgão que possui a vaga a ser preenchida.

Como qualquer atividade da ARH, o recrutamento de pessoal também é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. À rigor, toda a organização deve estar engajada no processo de recrutar pessoas: trata-se de responsabilidade que deve ser compartilhada por todas as áreas e por todos os níveis. Contudo, na maioria das vezes, por falta de tempo ou de preparo, o órgão de recrutamento recebe, por delegação, a incumbência de prestar serviços e consultoria para os demais órgãos da organização, que permanecem detentores das decisões a respeito do assunto. Assim, o início do processo de recrutamento depende de decisão de linha, isto é, é o gerente quem deve decidir dar o início ao processo. A decisão de linha é oficializada por meio de uma espécie de ordem de serviço, geralmente denominada requisição de emprego (RE) ou requisição de pessoal (RP) conforme pode ser observado no Quadro 4.1. Trata-se de um documento que deve ser preenchido e assinado pelo responsável que pretende preencher alguma vaga em sua unidade (departamento ou seção). Os detalhes

envolvidos no documento dependem do grau de sofisticação existente na área de RH: quanto maior a sofisticação, tanto mais detalhes o responsável pelo órgão emissor deverá preencher no documento.

Quadro 4.1 – Modelo de requisição de empregado.			
De: Departamento _____		Data/emissão ____/____/____	
Para: Divisão de relações industriais		Data/recebimento ____/____/____	
Seção de recrutamento e seleção		Nº ____/____	
Requisição de empregado			
Seção: _____		Código de seção: _____	
Título do cargo	Código	Quantidade	Clas.
() Por substituição			
	Registro	Data/saída	Nome
		____/____/____	
		____/____/____	
		____/____/____	
		____/____/____	
		____/____/____	
() Por aumento de quadro			
Motivo do aumento de efetivo			

A emissão de uma requisição de empregado apresenta certas semelhanças com a de uma requisição de material. Nesse caso, quando o almoxarifado a recebe, verifica se existe o material solicitado nas prateleiras para entregá-lo ao requisitante, caso contrário, emite uma ordem de compra para que o material seja adquirido de algum fornecedor. No caso da requisição de empregado, quando o órgão de recrutamento a recebe, verifica se existe algum

candidato adequado disponível nos arquivos; caso contrário, deve recrutá-los por meio das técnicas de recrutamento mais indicadas no caso. O fluxograma apresentado na figura abaixo dá uma idéia simplificada do processo.

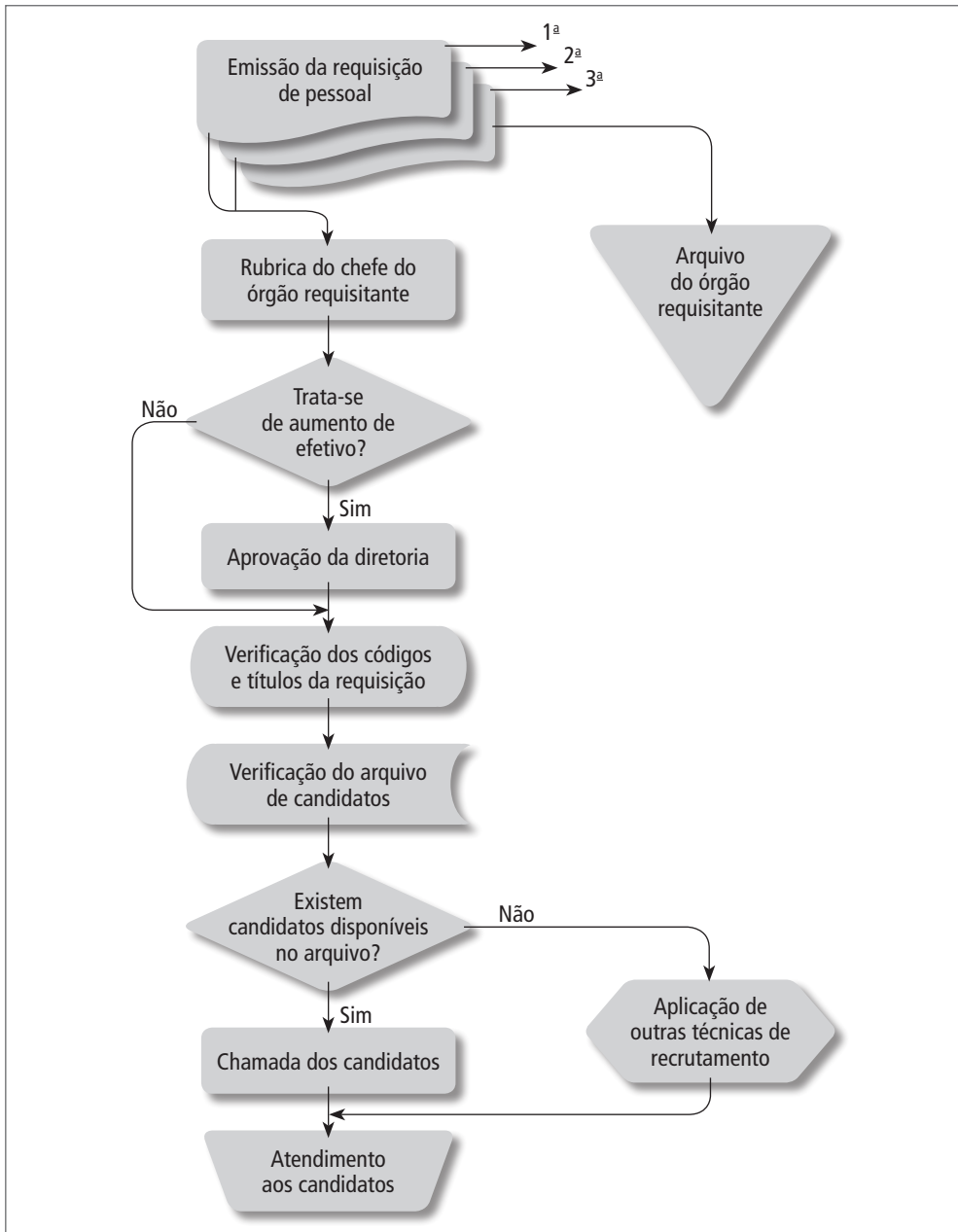


Figura 4.7 – Processamento de uma requisição de empregado.

Ou então, o fluxograma pode ser apresentado da seguinte maneira:

Quadro 4.2 – Fluxograma de uma requisição de empregado.

Fases	Operação	Departamento requisitante	Recrutamento e seleção	Administração de salários	Departamento de pessoal
1	Emita (RE) em 3 vias e encaminha.	1			
2	Confere cargo, grupo salarial, salário admissão, quadro de previsão de pessoal.			2	
3	Registra vaga (data) e processa recrutamento.		3		
4	Preenche proposta, faz triagem, classifica os candidatos de acordo com os requisitos da vaga existente.		4		
5	Faz a primeira entrevista de seleção.		5		
6	Aplica testes de seleção.		6		
7	Tabula os testes e desenvolve estatísticas de acordo com dados obtidos nos mesmos.		7		
8	Acompanha os candidatos ao órgão requisitante para entrevista.		8		
9	Entrevista os candidatos e decide sobre os melhores.	9			
10	Envia as decisões em envelope confidencial, consultando a classificação dos primeiros colocados.	10			
11	Solicita aos candidatos que procurem os resultados com o órgão de recrutamento.	11			
12	Orienta os candidatos sobre benefícios e solicita documentos para admissão.		12		
13	Acompanha os candidatos para admissão.		13		
14	Encaminha os candidatos a exames clínicos, abregografias e outros.				14
15	Confere documentação e efetua a admissão.				15
16	Encaminha o novo funcionário para o órgão requisitante.				16
17	Acompanha o novo funcionário para apresentação do local.		17		
18	O novo funcionário inicia suas atividades.	18			

MEIOS DE RECRUTAMENTO

Vimos que as fontes de recrutamento representam as áreas do mercado de recursos humanos que devem ser exploradas pelos mecanismos de recrutamento. Em outros termos, o mercado de recursos humanos apresenta fontes diversificadas de candidatos que devem ser diagnosticadas e localizadas pela organização a fim de que possa influenciá-las por meio de uma multiplicidade de técnicas de recrutamento visando atrair os candidatos para atender às suas necessidades.

Vimos também que o mercado de recursos humanos é constituído de um conjunto de candidatos, alguns deles aplicados ou empregados (trabalhando em alguma empresa), outros disponíveis no mercado (desempregados) aguardando alguma oportunidade. Os candidatos aplicados ou disponíveis podem ser reais (que estão procurando emprego ou pretendendo mudar de emprego) como potenciais (que ainda não estão interessados em procurar emprego). Ocorre que os candidatos aplicados – sejam reais ou potenciais – estão trabalhando em alguma empresa. Inclusive em nossa empresa. Daí os dois meios de recrutamento: o recrutamento interno e o recrutamento externo.

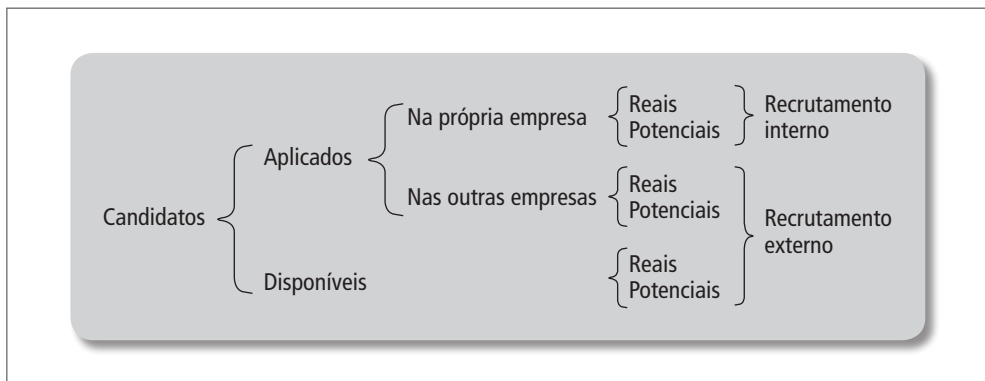


Figura 4.8 – Os tipos de candidatos.

O recrutamento é denominado externo quando aborda candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras empresas. Sua consequência é uma entrada de recursos humanos. O recrutamento é de-

nominado interno quando aborda candidatos reais ou potenciais aplicados unicamente na própria empresa. Sua consequência é o processamento interno de recursos humanos.

Recrutamento interno

O recrutamento é interno quando a empresa procura preencher determinada vaga ou oportunidade por meio do remanejamento de seus próprios funcionários que são promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal).

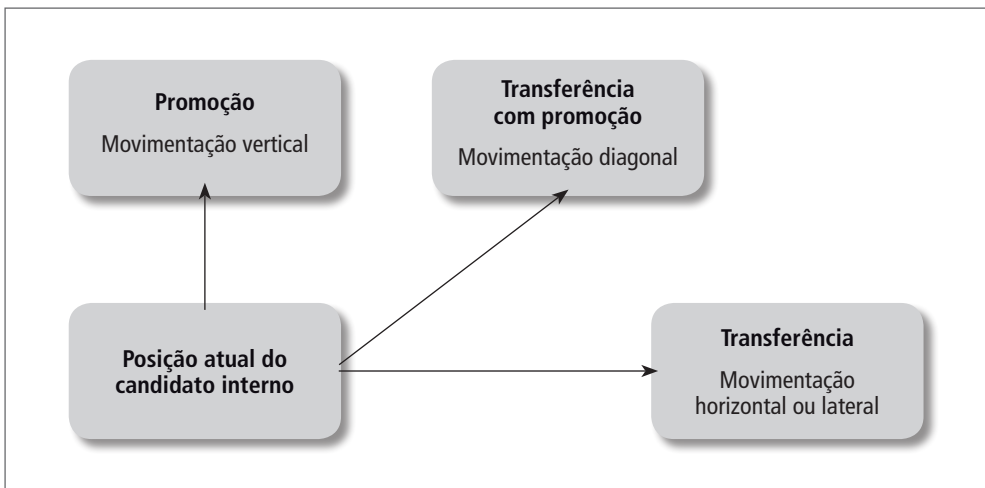


Figura 4.9 – Movimentação interna provocada pelo recrutamento interno.

Em geral, o recrutamento interno pode envolver:

- 1) Transferência de pessoal de uma posição para outra;
- 2) Promoções de pessoal de um nível para outro;
- 3) Transferências com promoções de pessoal;
- 4) Programas de desenvolvimento de pessoal;
- 5) Planos de encareiramento (carreira) de pessoal.

O recrutamento interno exige imensa e contínua coordenação e integração do órgão de recrutamento com os demais órgãos da empresa e envolve vários sistemas, como destacamos na Figura 4.10.

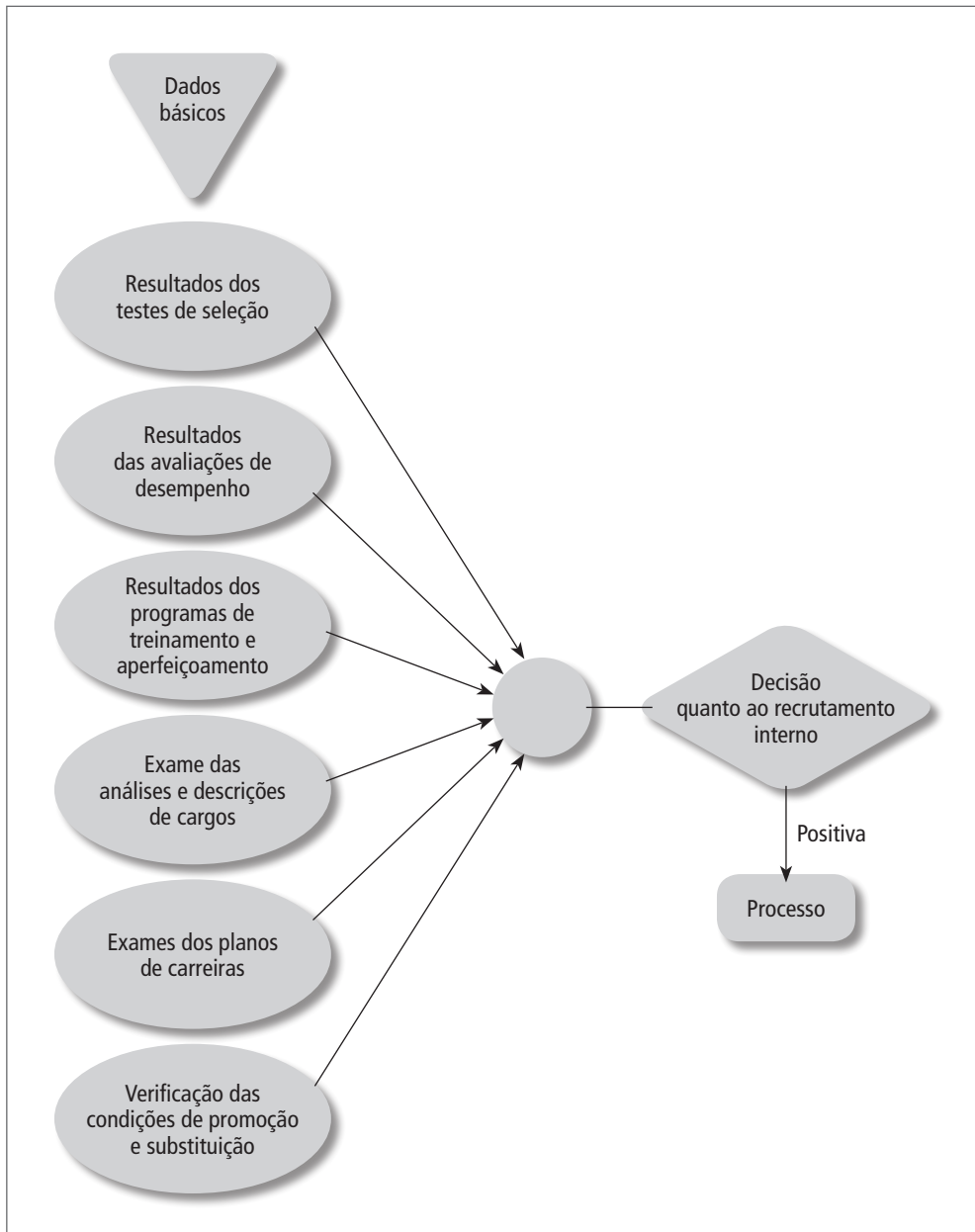


Figura 4.10 – Dados básicos para o recrutamento interno.

Assim, o recrutamento interno exige o conhecimento prévio de uma série de dados e informações relacionados com os outros subsistemas, a saber:

- 1) Resultados obtidos pelo candidato interno nos testes de seleção a que se submeteu quando de seu ingresso na organização;
- 2) Resultados das avaliações do desempenho do candidato interno;
- 3) Resultados dos programas de treinamento e de aperfeiçoamento de que participou o candidato interno;
- 4) Análise e descrição do cargo atual do candidato interno e do cargo que se está considerando, a fim de se avaliar a diferença entre ambos e dos requisitos adicionais que se farão necessários;
- 5) Planos de carreiras ou planos de encarreiramento ou, ainda, planejamento das movimentações de pessoal para se verificar a trajetória mais adequada do ocupante do cargo considerado;
- 6) Condições de promoção do candidato interno (está apto a ser promovido) e de substituição (se o candidato interno já tem substituto preparado para seu lugar).

Vantagens do recrutamento interno

Em resumo, o recrutamento interno é um processamento (ou transformação) de recursos humanos. As principais vantagens que o recrutamento interno pode trazer são:

- 1) *É mais econômico para a empresa:* pois evita despesas com anúncios em jornais ou honorários de empresas de recrutamento, custos de atendimento de candidatos, custo de admissão, custos de integração do novo empregado etc.;
- 2) *É mais rápido:* dependendo da possibilidade de o empregado ser transferido ou promovido de imediato, e evita as demoras freqüentes do recrutamento externo, a expectativa do dia em que o anúncio será publicado no jornal, a espera dos candidatos, a possibilidade de que o candidato escolhido tenha de trabalhar durante o período de aviso prévio em seu atual emprego, a demora natural do próprio processo de admissão etc.;

- 3) *Apresenta maior índice de validade e de segurança*: pois o candidato já é conhecido, avaliado durante certo período de tempo e submetido à apreciação dos chefes envolvidos; não necessita, na maior parte das vezes, de período experimental, de integração e indução à organização, ou de informações cadastrais a respeito. A margem de erro é sobejamente reduzida, graças ao volume de informações que a empresa geralmente reúne a respeito de seus funcionários;
- 4) *É uma fonte poderosa de motivação para os funcionários*: desde que estes vislumbrem a possibilidade de crescimento dentro da organização, graças às oportunidades oferecidas àqueles que apresentam condições para uma futura promoção; quando uma empresa desenvolve uma política consistente de recrutamento interno, estimula junto a seu pessoal a atitude de constante auto-aperfeiçoamento e de auto-avaliação, no sentido de aproveitar as oportunidades de aperfeiçoamento ou mesmo de criá-las;
- 5) *Aproveita os investimentos da empresa em treinamento*: que, muitas vezes, somente tem seu retomo quando o funcionário passa a ocupar cargos mais elevados e complexos;
- 6) *Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal*: tendo em vista que as oportunidades serão oferecidas àqueles que realmente demonstrem condições de merecê-las.

Desvantagens do recrutamento interno

Todavia, o recrutamento interno apresenta algumas desvantagens:

- 1) *Exige potencial de desenvolvimento dos funcionários*: para poderem ser promovidos, no mínimo, a alguns níveis acima do cargo em que estão sendo admitidos, e motivação suficiente para chegar lá; se a organização realmente não oferecer oportunidades de crescimento no momento adequado, corre-se o risco de frustrar os empregados em seu potencial e em suas ambições, trazendo conseqüências diversas, como a apatia, o desinteresse, ou o desligamento da organização, a fim de aproveitar oportunidades lá fora;
- 2) *Pode gerar conflitos de interesses*: pois, ao explicar as oportunidades de crescimento dentro da organização, tende a criar uma atitude negativa nos

empregados que, por não demonstrarem condições, não realizaram aquelas oportunidades; quando se trata de chefes que, durante longo tempo, não tiveram nenhuma ascensão dentro da organização ou que não têm potencial de desenvolvimento para subir além da posição atual, estes podem passar a tentar ocupar os cargos subalternos com pessoal de potencial limitado, a fim de evitar futura concorrência para novas oportunidades, ou, então, passar a “sufocar” o desempenho e as aspirações dos subordinados quando notam que, no futuro, poderão ultrapassá-los;

- 3) *Pode conduzir ao “princípio de Peter”*: quando administrado incorretamente. Segundo Laurence Peter quando as empresas promovem incessantemente seus funcionários, elas podem elevá-los à posição em que chegam ao máximo de sua incompetência. Na medida em que um funcionário demonstra certa competência em algum cargo, a organização premia seu desempenho e aproveita sua capacidade e o promove sucessivamente até o cargo em que o funcionário, por se mostrar incompetente, estaciona e a organização não tem meios de retorná-lo à posição anterior;
- 4) *Conduz a um progressivo bitolamento das pessoas*: quando efetuado continuamente pode levar os funcionários a uma progressiva limitação às políticas e diretrizes da organização. Os funcionários passam a conviver apenas com os problemas e situações de sua organização, adaptam-se a eles, bitolam-se e perdem a criatividade e atitude de inovação. Embora a organização possa desenvolver esforços no sentido de apresentar soluções importadas de outras empresas, o fato é que as pessoas passam a raciocinar quase que exclusivamente dentro dos padrões da cultura organizacional;
- 5) *Não pode ser feito em termos globais dentro da organização*: a idéia de que a organização pode admitir um aprendiz de escritório e promover todos quando o presidente se afasta já foi enterrada há muito tempo. Isso provoca uma grande descapitalização do patrimônio humano da organização, ou seja, ela perde um presidente e ganha um aprendiz de escritório novato e inexperiente. Para não prejudicar o patrimônio humano, o recrutamento interno só pode ser efetuado na medida em que o candidato interno a uma substituição tenha efetivamente condições de no mínimo, igualar-se no curto prazo ao antigo ocupante do cargo.

Recrutamento externo

O recrutamento é externo quando a organização procura preencher suas vagas com pessoas vindas de fora, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento. O recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações.

No recrutamento externo há dois tipos de abordagem das fontes de recrutamento: a abordagem direta e a abordagem indireta. Ambas estão representadas na figura abaixo.

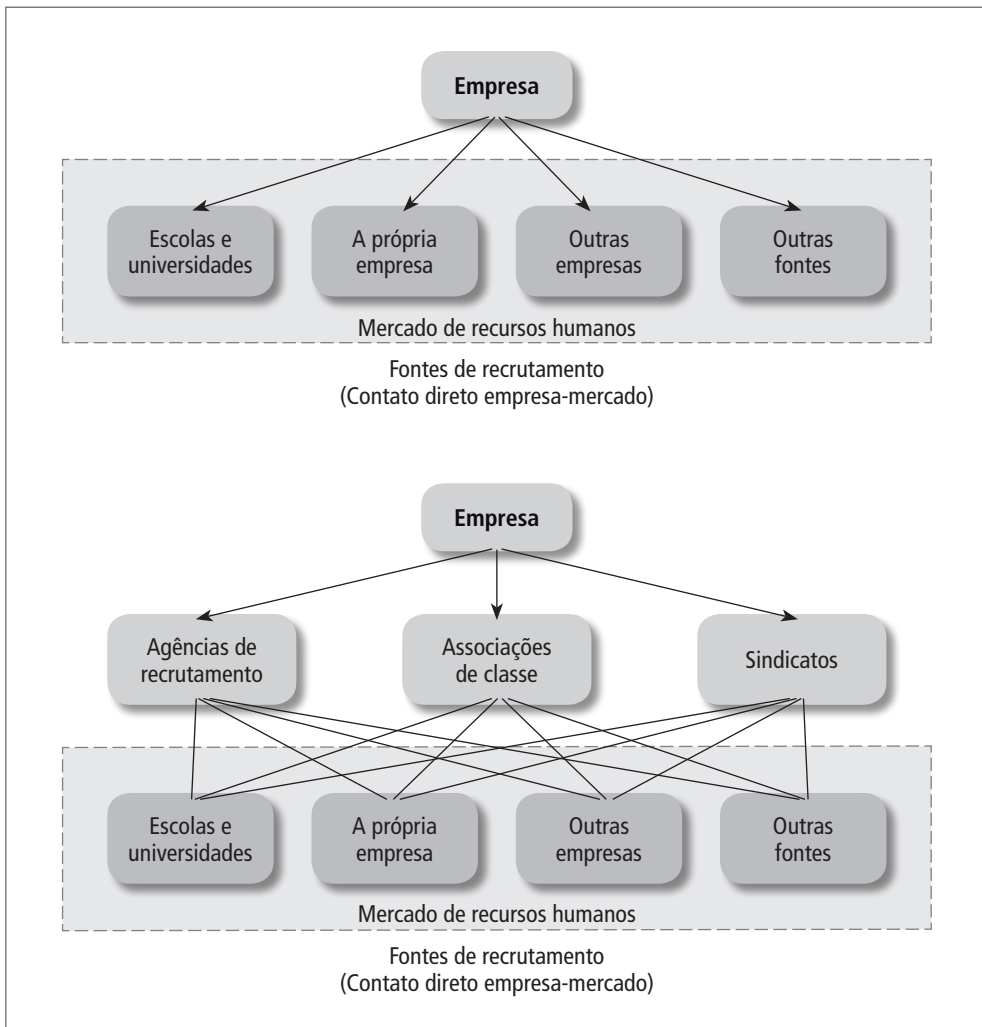


Figura 4.11 – A abordagem direta e a indireta no recrutamento externo.

O recrutamento externo se baseia principalmente em:

- 1) Arquivos de candidatos ou bancos de talentos que se apresentaram espontaneamente ou em outros recrutamentos;
- 2) Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa;
- 3) Cartazes ou anúncios na portaria da empresa ou em pontos vitais;
- 4) Contatos com sindicatos e associações de classe;
- 5) Contatos com universidades, escolas, agremiações estudantis, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola etc.;
- 6) Conferências e palestras em universidades e escolas por executivos da empresa;
- 7) Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado em termos de cooperação mútua. É o recrutamento conjunto;
- 8) Anúncios em jornais, revistas etc.;
- 9) Agências de recrutamento (*headhunters*);
- 10) Viagens para recrutamento em outras localidades;
- 11) Internet ou recrutamento virtual através do site da empresa.

As técnicas de recrutamento são os métodos através dos quais a organização aborda e divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes mais adequadas de recursos humanos que proporcionem candidatos para o processo seletivo. São também denominadas veículos de recrutamento, pois são fundamentalmente meios de comunicação.

As principais técnicas de recrutamento externo são as seguintes:

- 1) *Consulta aos arquivos de candidatos ou bancos de talentos*: os candidatos que se apresentam espontaneamente ou que não foram considerados em recrutamentos anteriores devem ter um *curriculum vitae* (CV) ou uma proposta de emprego arquivada. O banco de dados ou banco de talentos pode ser organizado por cargo, área de atividade, nível de cargo ou competências dependendo da tipologia de cargos existentes ou das competências necessárias. Independentemente do sistema adotado, é interessante catalogar os candidatos por ordem alfabética, considerando-se o sexo, a faixa de idade e outras qualificações importantes. O fundamental é que a empresa esteja sempre de portas abertas para receber candidatos que se apresentam espontaneamente, a qualquer tempo, mes-

mo que não tenha cargos vagos no momento. O recrutamento deve ser uma atividade contínua e ininterrupta que vise exatamente garantir sempre um estoque de candidatos para qualquer eventualidade futura. Além do mais, a organização deve estimular a vinda espontânea dos candidatos, recebê-los e, se possível, manter contatos eventuais com os mesmos, a fim de não perder a atratividade e o interesse. Deve-se levar em conta que esse é o sistema de recrutamento de menor custo e que, quando funciona, permite um prazo de tempo dos mais curtos.

Dicas***Curriculum vitae (CV)***

Em geral, o CV é composto de quatro partes básicas:

- 1) Identificação do candidato: nome, idade, sexo, estado civil, endereço, telefone, e-mail, área de interesse ou cargo pretendido na empresa.
- 2) Formação educacional ou escolaridade: cursos já feitos ou em andamento.
- 3) Experiência profissional: empresas onde trabalhou, cargos ocupados, atividades desenvolvidas, qualificações e, principalmente, resultados alcançados.
- 4) Habilidades e competências: o que pode oferecer à empresa, idiomas, habilidades em trabalhar em equipe, relacionamento interpessoal etc.
- 5) O CV precisa ser objetivo e curto. Deve também ser honesto e verdadeiro.

- 2) *Apresentação de candidatos pelos funcionários da empresa:* é um sistema de recrutamento de baixo custo, alto rendimento e baixo índice de tempo. A organização que estimula seus funcionários a apresentarem ou recomendarem candidatos está utilizando um dos veículos mais eficientes e de mais amplo espectro de cobertura, porque o funcionário ao recomendar amigos ou conhecidos, sente-se prestigiado junto à organização e junto ao candidato apresentado e, dependendo da forma como o processo é desenvolvido, torna-se naturalmente co-responsável junto à empresa por sua admissão. Realmente, a apresentação de candidatos pelos funcionários reforça a organização informal e dá-lhes condições de colaborar com a organização formal.
- 3) *Cartazes ou anúncios na portaria da empresa:* é igualmente um sistema de baixo custo, mas cujo rendimento e rapidez nos resultados dependem

de uma série de fatores, como a localização da empresa, proximidade de lugares onde haja movimentação de pessoas, proximidade das fontes de recrutamento, visualização fácil dos cartazes e anúncios, facilidade de acesso etc. Nesse caso, o veículo é estático, e o candidato vem até ele, tomando a iniciativa. É um sistema geralmente utilizado para cargos de baixo nível.

- 4) *Contatos com sindicatos e associações de classe*: embora não apresente o rendimento dos sistemas já apresentados, tem a vantagem de envolver outras organizações no processo de recrutamento, sem elevação de custos. Serve mais como estratégia de apoio ou esquema residual do que como estratégia principal.
- 5) *Contatos com universidades e escolas, agremiações estudantis, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola*: no sentido de divulgar as oportunidades oferecidas pela empresa: mesmo que não haja vagas no momento, algumas empresas desenvolvem esse sistema continuamente, como propaganda institucional para intensificar a apresentação dos candidatos. Muitas empresas desenvolvem programas de recrutamento com alto teor de material de comunicação com as instituições citadas.
- 6) *Conferências e palestras em universidades e escolas*: no sentido de promover a empresa e criar uma atitude favorável, relatando o que é a organização, quais são seus objetivos, sua estrutura e as oportunidades de trabalho que oferece, por meio de recursos audiovisuais (filmes, slides etc.).
- 7) *Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado*: em termos de cooperação mútua os contatos interempresas chegam a formar cooperativas de recrutamento ou órgãos de recrutamento financiados por um grupo de empresas, o que permite uma amplitude de ação maior do que se fossem tomados isoladamente.
- 8) *Viagens de recrutamento em outras localidades*: quando o mercado de recursos humanos local já está bastante explorado, a empresa pode lançar mão do recrutamento em outras cidades ou localidades; para tanto, o pessoal do órgão de recrutamento efetua viagens, instalando-se em algum hotel, fazendo promoções pelo rádio e pela imprensa local. Os candidatos recrutados devem transferir-se para a cidade onde a empresa está situada, com uma série de benefícios e garantias, obviamente após um período de experiência.

- 9) *Anúncios em jornais e revistas*: o anúncio de jornal é considerado uma das técnicas de recrutamento mais eficientes para atrair candidatos. É mais quantitativo do que qualitativo, porque se dirige a um público geral, abrangido pelo meio, e sua discriminação depende do grau de seletividade que se pretende aplicar.
- 10) *Agências de recrutamento*: existe uma variedade de organizações especializadas em recrutamento de pessoal para atender a pequenas, médias ou grandes empresas. Podem dedicar-se a pessoal de nível alto, médio ou baixo ou a pessoal de vendas, bancos ou ainda a operários para atividade industrial. Algumas agências se especializam em recrutamento de engenheiros, pessoal de processamento de dados, secretárias, etc. O recrutamento por meio de agência especializada é um dos mais caros, embora seja compensado pelos fatores tempo e rendimento. A maior parte das agências cobra uma taxa correspondente a um salário ou 120 a 180% do salário do funcionário admitido, conforme o seu nível. As agências que atuam no mercado de executivos de alto nível têm seus honorários fixados na base de 15 a 20% de remuneração anual prevista para o candidato, pagáveis em três ou quatro parcelas a partir da data do contrato de prestação de serviços, excluídos os anúncios em jornais ou demais despesas que se façam necessárias.

As principais vantagens da utilização da agência como veículo de recrutamento são:

- a) *Todo o atendimento e a triagem dos candidatos são processados pela agência*: evitando tal trabalho por parte da empresa e conservando sigilo, que, muitas vezes, torna-se importante;
 - b) *Rapidez*: quando a agência já tem um cadastro de candidatos disponíveis;
 - c) *Confidencialidade*: a identidade da empresa solicitante é mantida em segredo;
 - d) *Facilidade para o candidato*: há muitos candidatos que, em vez de procurarem uma infinidade de empregos para uma escolha mais segura, preferem recorrer a uma ou a algumas agências.
- 11) *Recrutamento on-line*. A Internet está se revelando um importante canal de contato entre organizações e candidatos. Os sites de procura de

emprego na Internet estão multiplicando-se a cada dia. As organizações estão apostando na Internet para recrutar talentos e reduzir os custos dos processos de provisão de pessoas, ao mesmo tempo em que aumentam os horizontes do recrutamento e facilitam a vida dos candidatos. A Internet proporciona velocidade de informação e facilidade em trabalhar grandes volumes de dados. Permite agilidade, comodidade e economia. O candidato pode concorrer a várias oportunidades no mercado – nacional e internacional – mesmo estando em sua casa.

No recrutamento virtual, o espaço principal do site destina-se ao cadastramento de currículos. O *curriculum vitae* constitui o registro escrito da formação profissional, experiência, habilidades e competências que o candidato possui e oferece. Constitui a embalagem que diferencia um candidato do outro. Os usuários digitam suas experiências, aptidões, preferências, conhecimentos e pretensões para as empresas que procuram candidatos. Ao acessar esses sites, o internauta encontra informações sobre a empresa, oportunidades de trabalho, desenvolvimento de carreira etc. O único trabalho é digitar os dados solicitados e aguardar os resultados.

Dicas

Recrutamento virtual

Uma enorme variedade de empresas – como consultorias e agências de recrutamento e seleção de pessoal – utiliza intensivamente a Internet. Algumas funcionam como bancos de dados de currículos e cobram taxas para gerenciar os candidatos na Web, as quais variam de pequenos débitos mensais a parcelas da remuneração inicial da pessoa que vier a ser contratada por indicação da agência. Outras agências nada cobram do candidato pela manutenção dos currículos na rede, mas da empresa que se interessar em contatar as pessoas cadastradas. Nos sites dessas agências, o candidato encontra informações e dicas sobre como montar um currículo, comportar-se na entrevista de seleção, fazer os testes e negociar uma boa contratação. Além disso, os serviços de emprego na Web servem para investigar como está indo o mercado de trabalho. Para tanto, basta consultar as vagas que se encaixam em seu perfil, enviar o *curriculum vitae* e o e-mail e esperar os resultados. A Internet constitui uma valiosa ferramenta para as empresas e para os candidatos se aproximarem, embora distantes fisicamente. Os serviços *on-line* de recrutamento abrem as portas de muitas empresas e permitem eliminar etapas da provisão. Além do mais, permitem a montagem de bancos de talentos, ao se guardar currículos de candidatos internos (os próprios funcionários) e externos. É a tecnologia da informação a serviço da ARH.

- 12) *Programas de trainees*. Muitas empresas desenvolvem programas de *trainees* para recrutar, selecionar e preparar jovens saídos de universidades para ocupar posições gerenciais ou altamente técnicas em seus quadros após o período de estágio programado devidamente supervisionado. A época de procura se situa no final ou no início de cada ano. O número de *trainees* varia de acordo com as necessidades futuras de cada organização.

Em geral, as técnicas de recrutamento são utilizadas conjugadamente. Os fatores custo e tempo são extremamente importantes na escolha da técnica ou do meio mais indicado para o recrutamento externo. De modo geral, quanto maior a limitação de tempo, ou seja, quanto maior a urgência para se recrutar um candidato, tanto maior será o custo da técnica de recrutamento a ser aplicada. Quando o recrutamento externo é desenvolvido de maneira contínua e sistemática a organização pode dispor de candidatos a um baixo custo de processamento.

Há uma estreita relação entre a rapidez das técnicas de recrutamento e seu custo, conforme a figura abaixo.

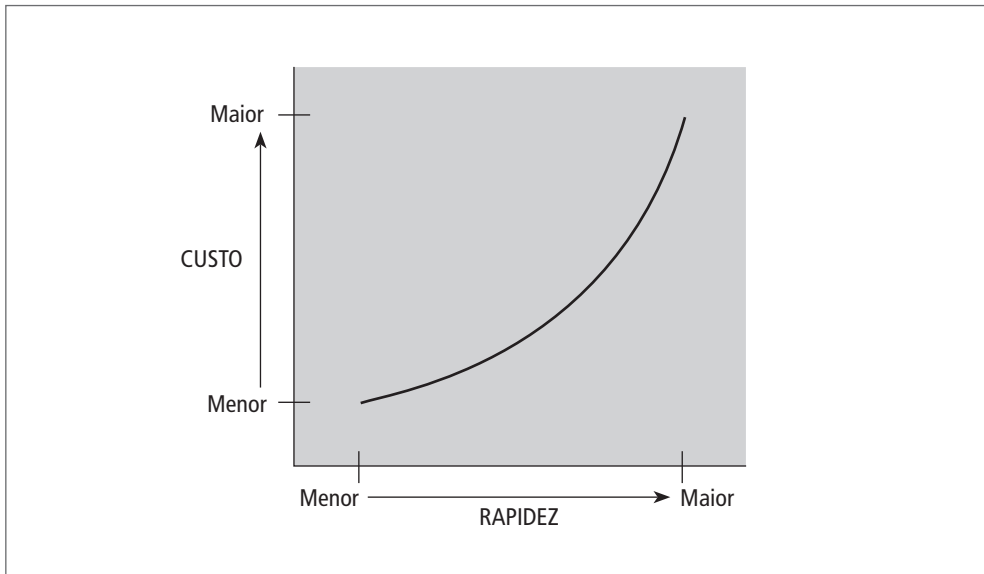


Figura 4.12 – Relação entre rapidez e custo das técnicas de recrutamento.

Em outros termos, o custo do recrutamento aumenta na medida em que se exige maior rapidez no encaminhamento dos candidatos.

De acordo com o tempo (rapidez de influência) e o custo, podemos classificar as técnicas de recrutamento externo da maneira indicada na figura abaixo.

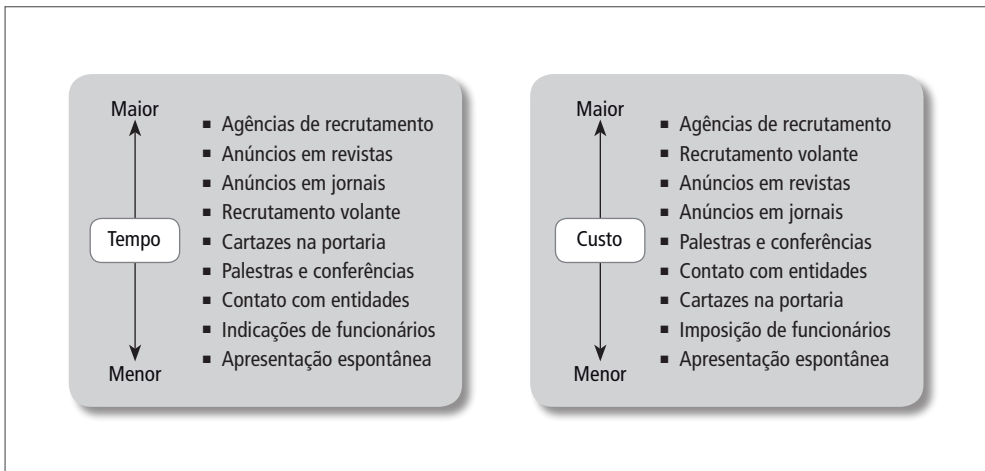


Figura 4.13 – Os fatores tempo e custo de processamento nas técnicas de recrutamento.

Por outro lado, existem técnicas que mantêm indefinidamente sua influência no mercado de RH, com forte característica de prolongado *recall* (memorização), enquanto outras técnicas produzem mensagens que são rapidamente esquecidas. No primeiro caso, temos uma permanência de influência maior e, no segundo caso, menor. A ênfase na apresentação espontânea de candidatos é uma técnica de influência prolongada, enquanto o anúncio em jornal se esvai na primeira semana de sua publicação.

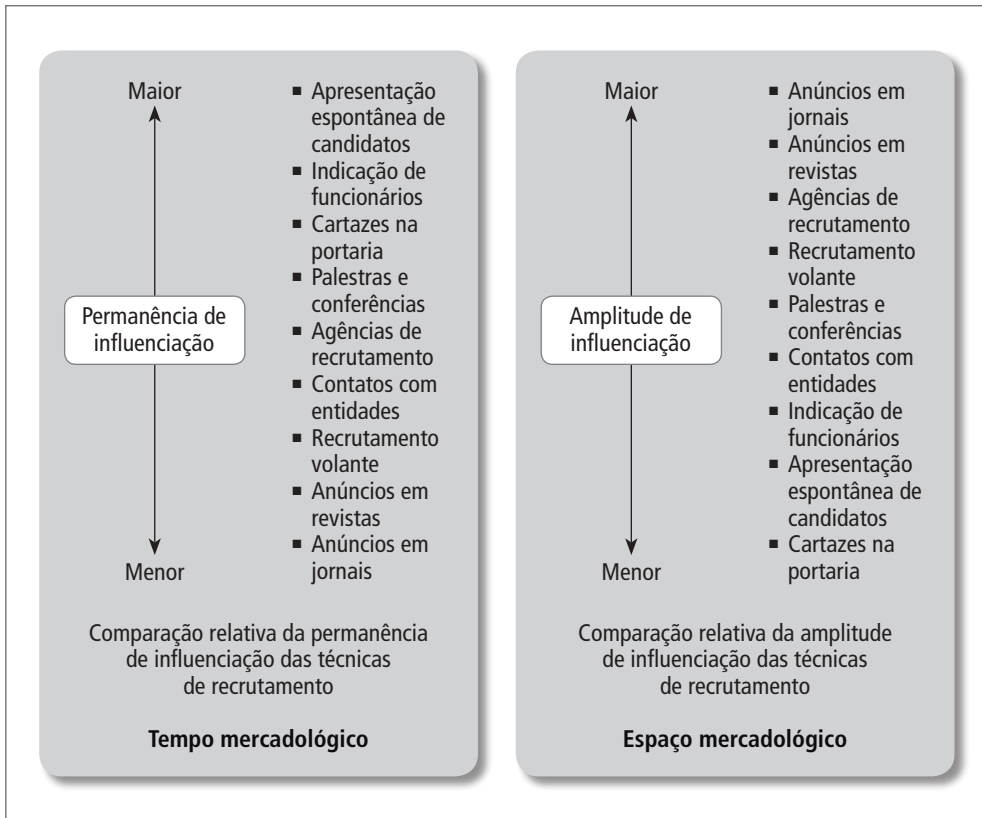


Figura 4.14 – O endereçamento da mensagem ao mercado.

Vantagens do recrutamento externo

O recrutamento externo oferece as seguintes vantagens:

- 1) *Traz “sangue novo” e experiências novas para a organização.* A entrada de recursos humanos ocasiona sempre uma importação de idéias novas, de diferentes abordagens dos problemas internos da organização e, quase sempre, uma revisão da maneira pela qual os assuntos são conduzidos dentro da empresa. Com o recrutamento externo, a organização, como um sistema, mantém-se atualizada com o ambiente externo e a par do que ocorre em outras empresas;
- 2) *Renova e enriquece os recursos humanos da organização:* principalmente quando a política é a de admitir pessoal com gabarito igual ou melhor do que o já existente na empresa.

- 3) *Traz novas competências para a organização:* permite comprar competências novas que a organização não tem tempo suficiente para construir internamente.
- 4) *Aproveita os investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal efetuados por outras empresas ou pelos próprios candidatos.* Isto não significa que a empresa deixe de fazer esses investimentos dali para a frente, mas que ela usufrua de imediato do retorno dos investimentos já efetuados pelos outros. Tanto que muitas empresas preferem recrutar externamente, pagando salários mais elevados exatamente para evitar despesas adicionais de treinamento e desenvolvimento e obter resultados de desempenho no curto prazo.

Quadro 4.3 – Exemplo de um anúncio de recrutamento.

Gerente geral de recursos humanos

A administração de recursos humanos atravessa atualmente uma de suas mais importantes transformações, na tentativa de se adequar às exigências demandadas pelas profundas modificações organizacionais, sociais e econômicas que, hoje, afetam as empresas de todos os setores.

Os órgãos de Recursos Humanos (Relações Industriais, Pessoal ou qualquer outra denominação) que começaram a atuar em nível operacional implantando planos básicos de registro, controle, documentação, recrutamento e seleção, avaliação de cargos e treinamento, passaram gradualmente para uma fase de atuação em nível tático, ou seja, decidindo sobre o sistema mais adequado de implantação dos programas operacionais.

Depois desta fase vem – e eis aqui o grande desafio – a atuação em nível estratégico. Agora exige-se do órgão de Recursos Humanos a participação direta na formulação de políticas e uma amplitude de atuação que envolve programas de médio e longo prazo visando a um desenvolvimento de recursos humanos compatível com as necessidades da organização. Nessa fase, o planejamento adquire uma relevada importância e o órgão de recursos humanos, posicionado em nível de diretoria, passa a participar de todas as decisões estratégicas da empresa, responsabilizando-se pelo clima motivacional, pela produtividade, pela capacitação e pela adequada alocação dos recursos humanos.

Estamos, no momento, procurando um profissional para dar início a esta fase em nível estratégico numa empresa nacional, de porte, líder em seu setor (serviços) e que consolidou muito bem as fases anteriores (operacional e tática). Precisamos contar com um profissional de significativa experiência na área, que tenha vivenciado em sua carreira evolutiva a fase operacional e a tática tanto em empresas públicas como privadas e que encontre neste novo desafio o “motivo” para uma mudança profissional. É fundamental que este elemento possa apresentar uma sólida formação cultural, profundos conhecimentos das áreas comportamentais e uma ampla visão da empresa como um sistema sociotécnico.

Dentro desta configuração, atuando em nível de cúpula, a habilidade política adquire um importante significado e a visão macroeconômica torna-se imprescindível em face das grandes mudanças no campo social e econômico.

Desvantagens do recrutamento externo

No entanto, o recrutamento externo apresenta algumas desvantagens:

- 1) *É geralmente mais demorado do que o recrutamento interno.* O período de tempo despendido com escolha e aplicação das técnicas mais adequadas, influência das fontes de recrutamento, atração e apresentação dos candidatos, recepção e triagem inicial, encaminhamento à seleção, aos exames médicos e à documentação, liberação do candidato do outro emprego ou de outros compromissos e com admissão não é pequeno, e, quanto mais elevado o nível do cargo, maior a extensão desse período. Quanto mais elevado o cargo, tanto mais antecipação deverá ser adotada pela empresa para prever e liberar a requisição de empregados, a fim de que o órgão de recrutamento não seja pressionado pelos fatores tempo e urgência na prestação de seus serviços.
- 2) *É mais caro e exige inversões e despesas imediatas em técnicas de recrutamento:* envolve anúncios, jornais, honorários de agências de recrutamento, despesas operacionais relativas a salários e encargos sociais da equipe de recrutamento, material de escritório, formulários etc.
- 3) *É menos seguro do que o recrutamento interno:* pois os candidatos externos são desconhecidos, provêm de origens e trajetórias profissionais que a empresa não tem condições de verificar e confirmar com exatidão. Apesar das técnicas de seleção e do prognóstico apresentado, as empresas, geralmente, admitem o pessoal por meio de um contrato que define um período experimental e probatório, exatamente para garantir a empresa em face da relativa insegurança do processo.
- 4) *Pode frustrar o pessoal da casa:* quando monopoliza as vagas e as oportunidades oferecidas pela empresa pode frustrar o pessoal que espera essas oportunidades e passa a visualizar barreiras fora de seu controle para seu crescimento profissional. Os empregados podem perceber o monopólio do recrutamento externo como uma política de deslealdade da empresa com seu pessoal.
- 5) *Geralmente afeta a política salarial da empresa:* influenciando as faixas salariais internas, principalmente quando a oferta e a procura de recursos humanos estão em situação de desequilíbrio.

Quadro 4.4 – Características exigidas de um recrutador de pessoal.

TÍTULO: Recrutador de pessoal

DEPARTAMENTO: Administração de recursos humanos

SEÇÃO: Recrutamento e seleção de pessoal

SUMÁRIO: Prever e suprir as necessidades de pessoal de qualquer natureza, utilizando os meios e as fontes de recrutamento disponíveis.

DESCRIÇÃO DO CARGO**Tarefas detalhadas:**

Atender às requisições de pessoal, recrutando candidatos suficientes, possuidores de requisitos básicos concordantes com as especificações e seguindo a técnica desenvolvida pelo programa de seleção de empregados.

Obter as fichas de dados pessoais, as qualificações preliminares de candidatos a emprego, encaminhando-os, em seguida, a exames de saúde, documentação e seleção.

Efetuar a chamada de pessoal selecionado nas etapas preliminares.

Periodicamente, pesquisar todas as possibilidades de candidatos potenciais para vagas programadas, desenvolvendo e mantendo arquivo neste sentido e promovendo campanhas junto a instituições profissionais, liberais e técnicas, para prover e suprir rapidamente as necessidades de mão-de-obra.

Reportar à supervisão candidatos com potencial para serem utilizados eventualmente, sejam externos e internos.

Mensalmente, reportar à Administração de pessoal o número de candidatos recrutados, selecionados e não adaptados, por meio de gráfico demonstrativo.

Ocasionalmente, em contato com a unidade de relações com a comunidade, promover recrutamento de estagiários de Engenharia, Eletrotécnica etc., junto a faculdades e estabelecimentos profissionais.

Ocasionalmente, fazer entrevistas de desligamento de horistas e auxiliar em entrevistas preliminares de seleção (além de administrar testes psicotécnicos individuais ou em pequenos grupos).

Executar outras tarefas correlatas às descritas acima, a critério de seu superior.

Análise e especificações:**REQUISITOS MENTAIS**

Instrução: equivalente ao ensino fundamental, para trabalho de desenvolvimento e que exige capacidade potencial para contatos, redação e conhecimento elementar de psicologia aplicada, acrescido de 1 ano de treinamento especializado nos programas adotados pela sociedade.

Experiência de 12 meses, para familiarização com rotinas de pessoal, organização da sociedade e fichas de especificações dos cargos analisados.

Aptidões: fluência oral, extroversão social, estabilidade emocional e aptidão para convencer ou influir pessoas, personalidade atraente, capacidade de planejamento a curto alcance e espírito inquisitivo.

RESPONSABILIDADES

Contatos: com supervisores e empregados da empresa a serem transferidos e com ambiente externo, relações com entidades e candidatos, que exijam tato e poder de convicção.

Econômica: limitada, e poderá ser superada pelo trabalho de seleção, de planejamento e de execução de tarefas padronizadas.

(continua)

Quadro 4.4 – Características exigidas de um recrutador de pessoal. (continuação)**CONDIÇÕES AMBIENTAIS**

Trabalho essencialmente interno dentro de boas condições. Esporadicamente externo, sujeitando-se a situações desagradáveis.

Supervisão recebida: normas de trabalho padronizadas, mas variadas em sua essência. Cumprimento de métodos gerais, reportando aspectos inusitados à Administração de pessoal.

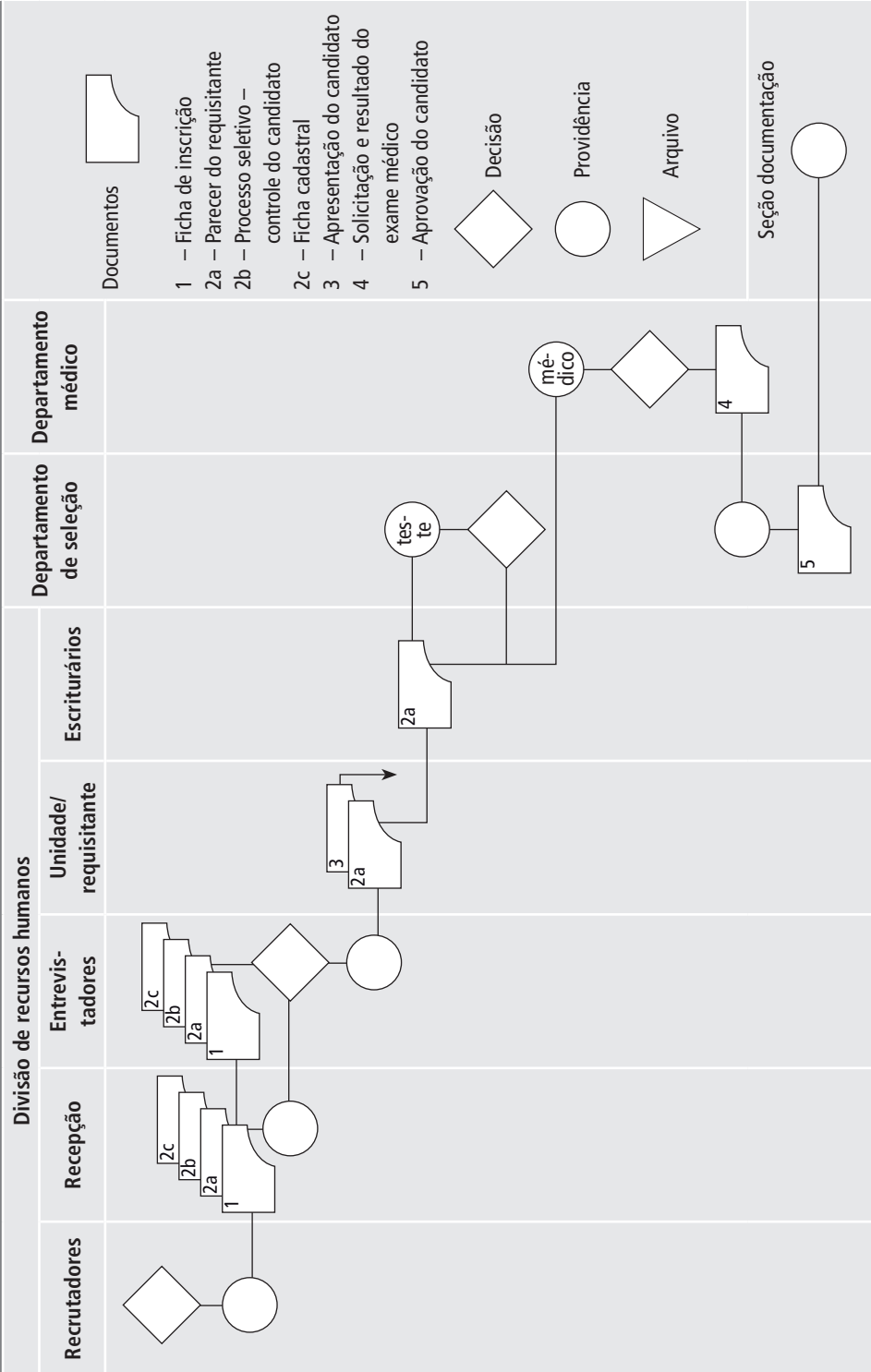
Padrões de desempenho:

- 1) Rapidez para o recrutamento de candidatos e preenchimento das vagas existentes;
- 2) Capacidade para obter mão-de-obra qualificada prontamente;
- 3) Capacidade para criar ou adaptar métodos racionais e vantajosos em seu trabalho;
- 4) Conhecimento prático abrangido no campo de recrutamento e nos cargos avaliados em suas especificações;
- 5) Nível em que mantém suas relações na comunidade e na fábrica.

Recrutamento misto

Na realidade, as organizações nunca fazem apenas o recrutamento interno ou o recrutamento externo. Um sempre deve complementar o outro, pois, ao se fazer um recrutamento interno, o funcionário escolhido é deslocado para a posição vaga e precisa ser substituído em sua posição atual. Quando é substituído por outro funcionário o seu deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida. Quando se realiza o recrutamento interno, em algum ponto da organização surge sempre uma posição a ser preenchida por meio do recrutamento externo, a menos que seja cancelada. Por outro lado, sempre que se faz recrutamento externo, algum desafio, alguma oportunidade ou algum horizonte devem ser oferecidos ao novo funcionário sob pena de predispor-lo a procurar desafios e oportunidades em outra organização que lhe pareçam melhor.

Quadro 4.5 – Fluxograma de atendimento de candidatos.



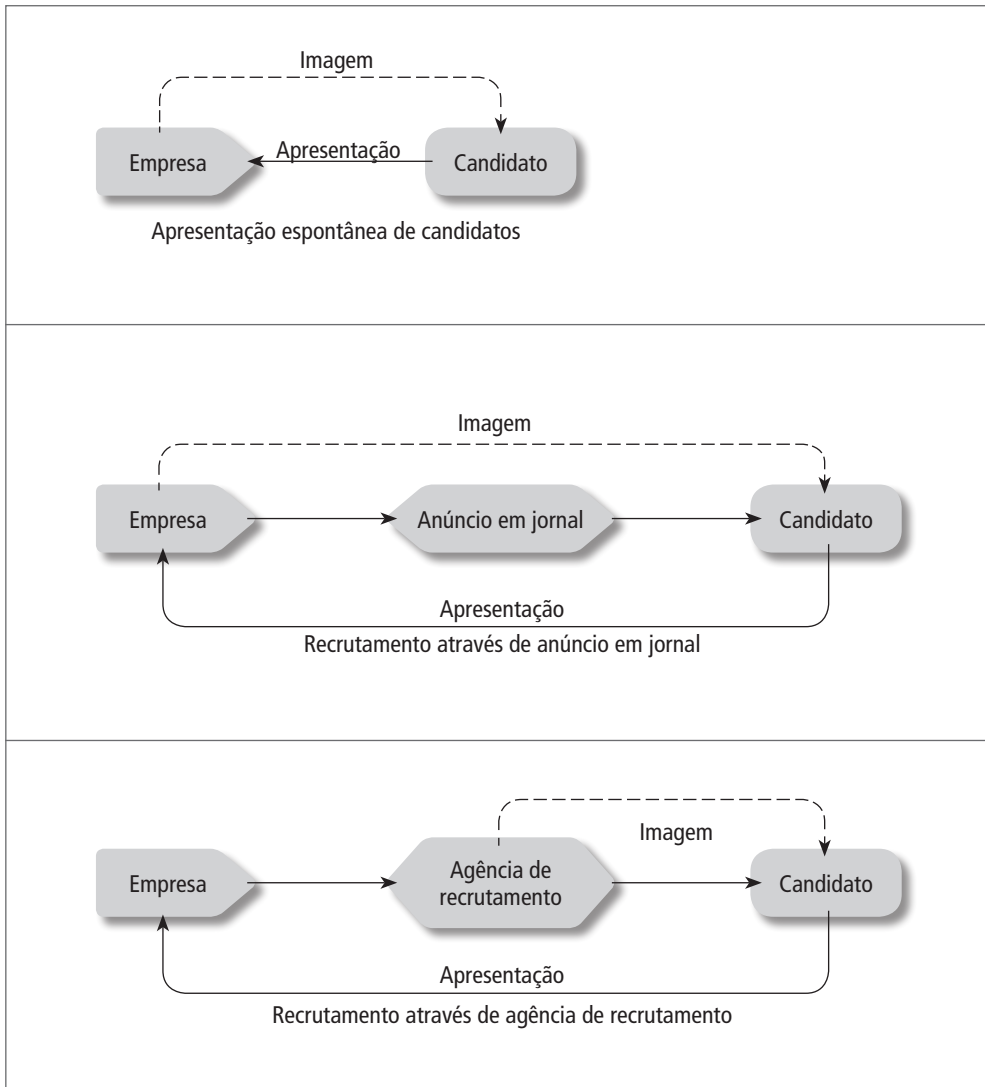


Figura 4.15 – Aplicação de várias técnicas de recrutamento.

Em face das vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborde tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos.

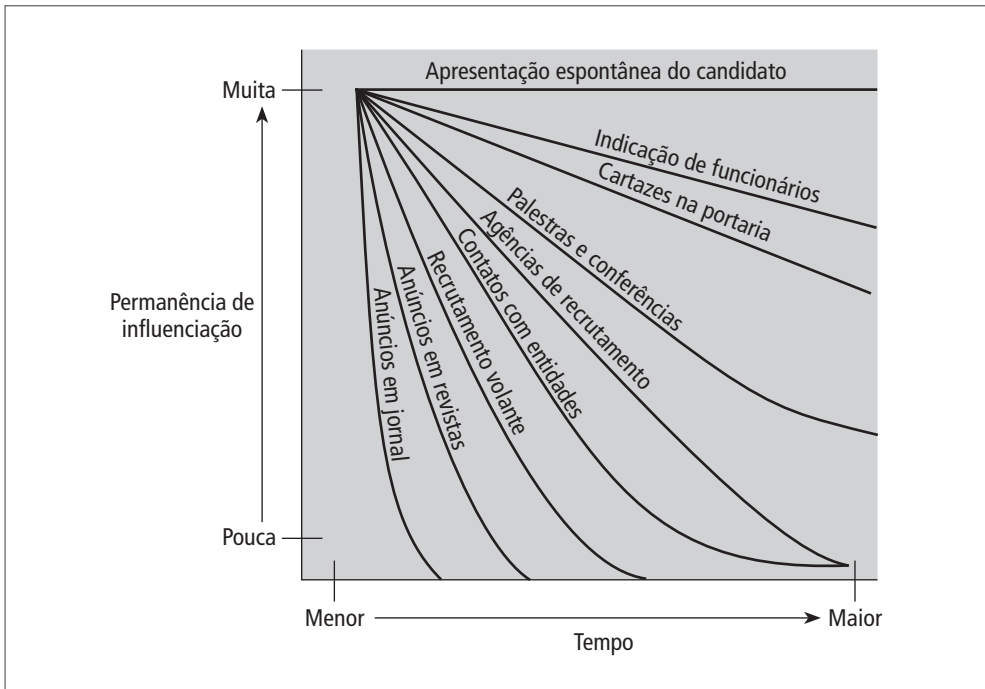


Figura 4.16 – Fontes de recrutamento externo.

O recrutamento misto pode ser adotado em três alternativas de sistema:

- 1) *Inicialmente, recrutamento externo seguido de recrutamento interno:* caso aquele não apresente resultados desejáveis. A empresa está mais interessada na entrada de recursos humanos do que em sua transformação, ou seja, a empresa necessita de pessoal já qualificado, a curto prazo, e precisa importá-lo do ambiente externo. Não encontrando candidatos externos à altura, lança mão de seu próprio pessoal, não considerando, de início, os critérios acerca das qualificações necessárias;
- 2) *Inicialmente, recrutamento interno seguido de recrutamento externo:* caso não apresente resultados desejáveis. A empresa dá prioridade a seus empregados na disputa das oportunidades existentes. Não havendo candidatos à altura, parte para o recrutamento externo;

3) *Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente.* É o caso em que a empresa está mais preocupada com o preenchimento da vaga existente, seja por meio de *input* ou por meio da transformação de recursos humanos; geralmente, uma boa política de pessoal dá preferência aos candidatos internos sobre os externos, em casos de igualdade de condições entre eles. Com isto, a empresa se assegura de que não está descapitalizando seu capital humano, ao mesmo tempo em que cria condições de sadia competição profissional.

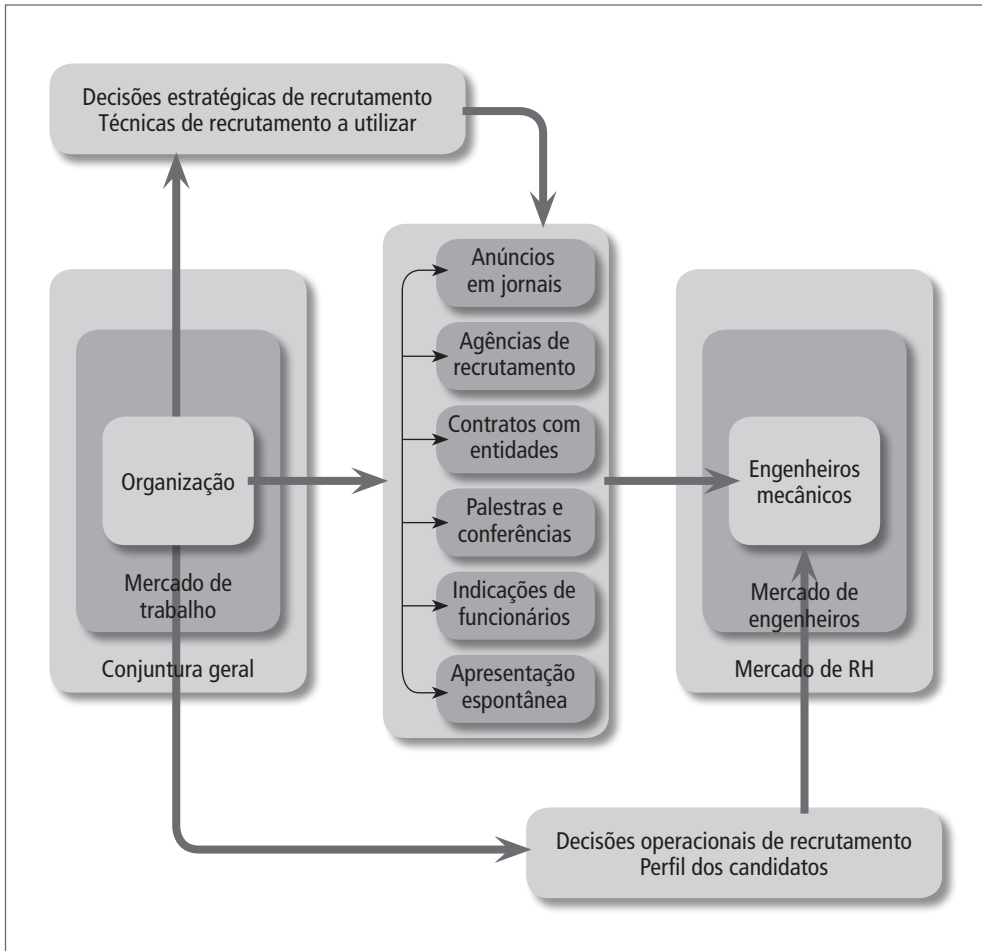


Figura 4.17 – Sistema de recrutamento externo de engenheiros mecânicos.

De um modo geral, o recrutamento constitui a maneira pela qual a organização atrai candidatos no mercado. Representa basicamente uma atividade convidativa e de intenso relacionamento com o público em geral. O recrutamento pode ser facilitado e incrementado na medida em que a imagem e o prestígio da organização cresce no contexto ambiental. Quase sempre a preferência dos candidatos recai em organizações com reputação de serem os melhores lugares para se trabalhar e de renomada responsabilidade corporativa social.

MÉTRICAS PARA O RECRUTAMENTO

A medição da eficiência e eficácia do processo de recrutamento pode ser feita por meio de alguns indicadores, a saber:

- 1) *Quantidade de candidatos que se apresentam*: é um valor absoluto que mede o volume de candidatos atraídos pelo processo de recrutamento;
- 2) *Qualidade dos candidatos que se apresentam*: é um valor relativo que mede a adequação dos candidatos atraídos pelo recrutamento em relação às expectativas da organização. Pode ser medido pela relação entre candidatos submetidos posteriormente ao processo de seleção e os candidatos rejeitados na triagem inicial. Leva em consideração a margem de erro na atração dos candidatos;
- 3) *Rapidez na apresentação dos candidatos*: é uma medida da velocidade do tempo em que se processa o recrutamento e a oferta de candidatos atraídos;
- 4) *Custo do recrutamento*: é uma medida financeira do custo de atrair candidatos. Existem técnicas de recrutamento caras (como o recrutamento por meio de agências de emprego especializadas) e técnicas baratas (como a apresentação espontânea de candidatos). Quando o recrutamento é sofisticado e envolve candidatos de alto nível deve envolver necessariamente a adoção de técnicas mais sofisticadas e caras para garantir a precisão e rapidez do processo.

RESUMO

O subsistema de provisão de recursos humanos refere-se ao recrutamento e seleção de pessoal. Como um sistema aberto, a organização interage com um mercado de recursos humanos e sofre profundas influências do mercado de trabalho. Os mecanismos de oferta e procura desses mercados trazem conseqüências para os candidatos e para as organizações que neles atuam. Além do mais, como sistemas abertos, as organizações caracterizam-se pela rotatividade de pessoal – cujas causas podem ser internas ou externas –, mas que sempre impõem custos primários e secundários à organização. Também o absenteísmo constitui outro fator de incerteza e de imprevisibilidade para as organizações.

Nesse cenário, o recrutamento avulta como um sistema que visa atrair candidatos nas fontes de recrutamento identificadas e localizadas no mercado de recursos humanos. O processo de recrutamento começa com a emissão da requisição de empregado: o órgão requisitante (linha) é quem toma a decisão de recrutar candidatos. O órgão de recrutamento (*staff*) é quem escolhe os meios: o recrutamento interno, externo ou misto, no sentido de obter as maiores vantagens no processamento e os melhores candidatos. O recrutamento externo pode utilizar uma ou mais das seguintes técnicas: arquivo de candidatos, indicação de candidatos pelos empregados, cartazes na portaria, contatos com sindicatos, associações de classe, escolas e universidades, cooperativas de recrutamento, viagens de recrutamento, anúncios em jornais e revistas, agências de recrutamento etc.

EXERCÍCIOS

1. Faça um levantamento do índice de rotatividade de sua empresa nos últimos 12 meses.
 - a) Aplique os índices disponíveis e compare seus resultados com empresas concorrentes.
 - b) Faça um levantamento dos custos primários da rotatividade e compare com o faturamento da empresa para obter um índice percentual.

- c) Faça um levantamento dos custos secundários e terciários da rotatividade.
 - d) Apresente uma proposta para reduzir a rotatividade do pessoal sem envolver custos adicionais, isto é, aproveitando a redução dos custos de rotatividade.
2. Faça um levantamento do índice de absenteísmo de sua empresa nos últimos 12 meses. Transforme esse índice em custo operacional e compare com o faturamento da empresa.
 3. Faça uma pesquisa sobre técnicas de recrutamento utilizadas em sua comunidade.
 - a. Acompanhe os anúncios de recrutamento publicados no principal jornal de sua comunidade. Faça um trabalho estatístico a respeito dos anúncios, classificando-os em ofertas de cargos operacionais, de gerência e de direção, nas áreas de produção, marketing/vendas, finanças, RH, informática etc.
 - b. Faça também um trabalho não quantitativo, mas qualitativo a respeito da qualidade dos anúncios publicados (clareza, atratividade, informação contida etc.).
 4. Você está de acordo com a classificação das técnicas de recrutamento em função dos fatores tempo e custo apresentada na figura? Se não, apresente sua própria sugestão de classificação e justifique sua posição.

Tópicos deste capítulo

- ✓ Conceito de seleção
- ✓ Bases para a seleção de pessoas
- ✓ Técnicas de seleção
- ✓ O processo seletivo
- ✓ Seleção por competências
- ✓ Métricas para a seleção
- ✓ Avaliação e controle dos resultados da seleção
- ✓ Avaliação dos processos de provisão de RH
- ✓ Resumo

O recrutamento e a seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução de recursos humanos na organização. É o que chamamos de subsistema de provisão de RH. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento de entrada (*input*), portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, de opção e decisão, de filtragem da entrada (*input*), de classificação e, portanto, restritiva.

A tarefa do recrutamento é a de atrair com seletividade, mediante várias técnicas de divulgação para candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido, enquanto a tarefa da seleção é a de escolher e filtrar, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores probabilidades de se ajustar aos cargos vagos. Assim, o objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos a serem processados. O objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.

CONCEITO DE SELEÇÃO

A seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Assim sendo, a seleção visa solucionar dois problemas básicos:

- 1) Adequação da pessoa ao cargo e vice-versa ou adequação das competências individuais da pessoa às competências organizacionais desejadas pela empresa;
- 2) Eficiência e satisfação da pessoa no cargo ou fornecimento das competências desejadas pela empresa.

Todo critério de seleção fundamenta-se em dados e informações baseados na análise e especificações do cargo a ser preenchido. As exigências de seleção baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo, cuja finalidade é dar maior objetividade e precisão à seleção do pessoal para aquele cargo. Modernamente, os critérios de seleção estão migrando para o conceito de competências. Neste caso, são as competências necessárias à organização que servem de balizamento para a escolha dos candidatos.

Se todos os indivíduos fossem iguais e reunissem as mesmas condições para aprender e trabalhar, a seleção poderia ser desprezada. Contudo, há uma enorme gama de diferenças individuais, tanto físicas (estatura, peso, sexo, compleição física, força, acuidade visual e auditiva, resistência à fadiga etc.) como psicológicas (temperamento, caráter, aptidão, inteligência etc.), que levam as pessoas a se comportarem e a perceberem situações de forma diferente e a apresentarem um desempenho modificado, com maior ou menor sucesso nas ocupações da organização. As pessoas têm capacidades diferentes para aprender uma tarefa e para executá-la após a aprendizagem. A estimativa apriorística dessas duas variáveis – tempo de aprendizagem e nível de execução – é tarefa da seleção.

De modo geral, o processo seletivo deve fornecer não somente um diagnóstico, mas principalmente um prognóstico a respeito dessas duas

variáveis. Não apenas uma idéia atual, mas uma projeção de como a aprendizagem e a execução do candidato irão se situar no futuro.

O ponto de partida de todo processo seletivo fundamenta-se em dados e informações baseados na análise e especificações do cargo a ser preenchido. As exigências de seleção baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo, uma vez que a finalidade destas é proporcionar maior objetividade e precisão à seleção das pessoas para aquele cargo. Se de um lado temos a análise e as especificações do cargo a ser preenchido, informando os requisitos indispensáveis ao futuro ocupante do cargo, temos, de outro lado, os candidatos, profundamente diferentes entre si, disputando o mesmo emprego. Nesses termos, a seleção passa a ser configurada como um processo basicamente de comparação e de decisão.

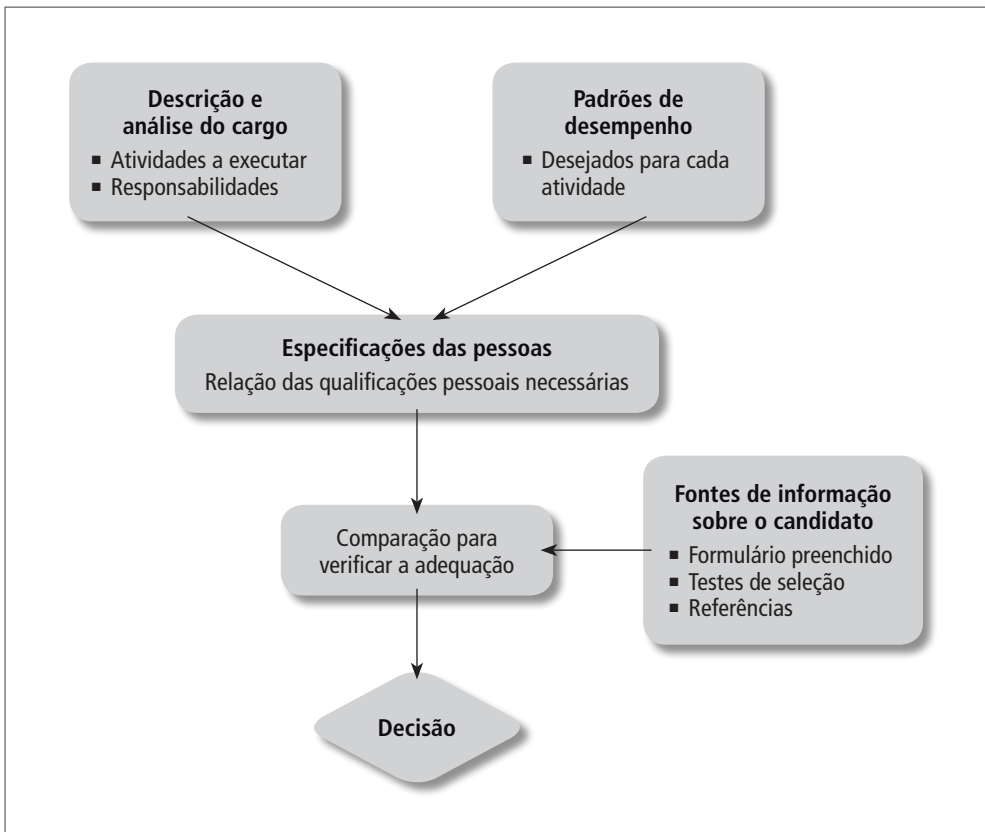


Figura 5.1 – O processo de seleção de pessoas.

Seleção como um processo de comparação

A fim de resguardar a objetividade e a precisão, a seleção, do ponto de vista de seu processamento, deve ser tomada como um processo de comparação entre duas variáveis: os requisitos do cargo (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e o perfil das características dos candidatos que se apresentam. A primeira é fornecida pela análise e descrição do cargo e a segunda é obtida por meio de aplicação de técnicas de seleção, como veremos adiante. Seja a primeira a variável x e a segunda a variável y , conforme a Figura 5.2.

Quando x é maior do que y , dizemos que o candidato não atinge as condições ideais para ocupar determinado cargo e, portanto, é rejeitado para aquele cargo. Quando x e y são iguais, dizemos que o candidato reúne as condições ideais para tanto e, portanto, é aprovado. Quando a variável y for maior do que x , o candidato reúne mais do que as condições exigidas pelo cargo e, portanto, torna-se superdotado para aquele cargo. Na realidade, essa comparação não se concentra em um único ponto de igualdade entre as variáveis, mas sobretudo em uma faixa de aceitação, admitindo certa flexibilidade a mais ou a menos ao redor do ponto ideal. Isto equivale aos limites de tolerância admitidos no processo de controle de qualidade.

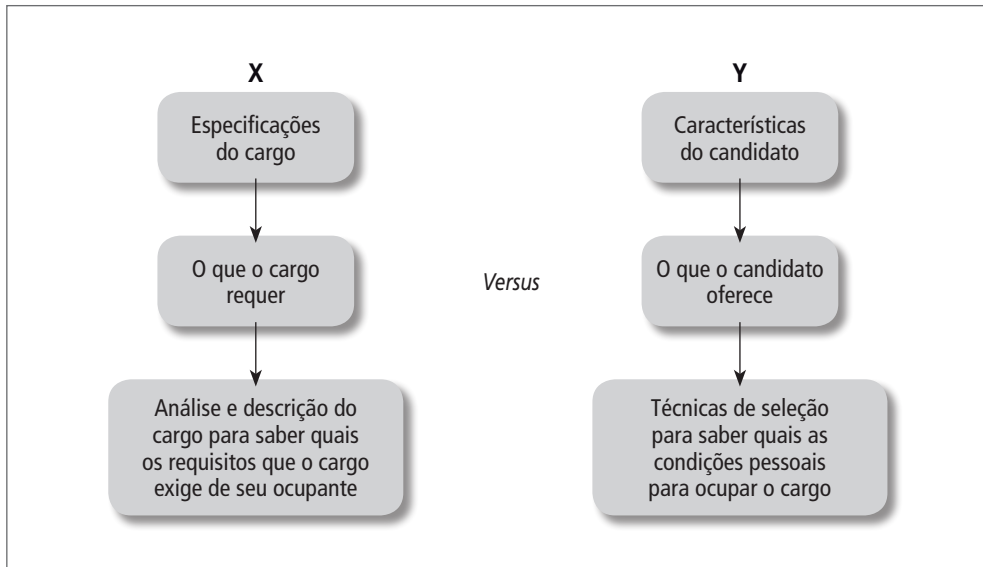


Figura 5.2 – Seleção de pessoal como uma comparação.

Geralmente, essa comparação exige que a descrição e análise do cargo seja transformada em uma ficha profissiográfica ou ficha de especificações, com base na qual se possa estruturar o processo seletivo com maior rigor.

A comparação é quase sempre uma função de *staff* desenvolvida especificamente pelo órgão de seleção de pessoal, que conta com especialistas – notadamente psicólogos internos ou externos – com a finalidade de tornar a seleção um processo fundamentado em bases científicas e estatisticamente definidas. Por meio da comparação, a seleção apenas verifica quem é aceito (aprovado) ou não (rejeitado) para o cargo com o qual estão sendo comparados os candidatos. A comparação permite indicar os candidatos que foram aprovados no processo de seleção, isto é, aqueles cujos resultados se aproximam do nível ideal de comparação. Porém, além de ser um processo de comparação, a seleção é também um processo de escolha: a decisão final de escolha ou de rejeição caberá ao órgão requisitante.

No fundo, a comparação corresponde grosseiramente ao esquema de inspeção de controle de qualidade utilizada na recepção de produtos, matérias-primas ou materiais em determinadas indústrias. O padrão de comparação é sempre um modelo que contém as especificações e medidas solicitadas ao fornecedor. Se os produtos ou as matérias-primas fornecidas estão de acordo com o padrão ou próximos dele, dentro de certo nível de tolerância, serão aceitos e encaminhados ao órgão requisitante; se, porém, as medidas e as especificações estiverem além do nível de tolerância exigido, os produtos e as matérias-primas serão rejeitados e, portanto, devolvidos ao fornecedor. Essa comparação é função de um órgão de *staff* especializado em controlar a qualidade.

Seleção como um processo de decisão¹

Feita a comparação entre as características exigidas pelo cargo e as oferecidas pelos candidatos, pode acontecer que vários destes tenham condições aproximadamente equivalentes para serem indicados ao órgão requisitante para ocupar o cargo vago. O órgão de seleção (*staff*) não pode impor ao órgão

¹ Este item está baseado em: CARELLI, Antonio. *Seleção de pessoal: uma abordagem empírica*. Tese (Doutoramento) – Instituto de Psicologia. São Paulo: USP, 1972.

requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Pode apenas prestar o serviço especializado, aplicar técnicas de seleção e recomendar aqueles candidatos que julgar mais adequados ao cargo. A decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre de responsabilidade do órgão requisitante. Assim, a seleção é responsabilidade de linha (de cada chefe) e função de *staff* (prestação de serviço pelo órgão de ARH).

Contudo, como veremos adiante, o órgão de seleção interfere no processo de decisão sempre que houver grande volume de candidatos, por meio de estudos de validade, no sentido de aumentar a probabilidade de acertos, na estimação de eventos futuros. Cronbach e Gleser² fazem uma apresentação sistemática da teoria das decisões na área de testes psicológicos e de psicologia de pessoal. Para ambos, as decisões tomadas pelo especialista em seleção ou pelo psicólogo podem ser de dois tipos: institucionais e individuais.

- 1) *Decisões institucionais*: são as decisões tomadas por uma instituição (ou pessoal) e que, por cobrirem um elevado número de casos comparáveis, devem ser relativamente padronizadas. Assim, um elevado número de decisões comparáveis, referindo-se a muitas pessoas, é definido dentro de uma mesma filosofia ou sistema de valores. O responsável por esse tipo de decisão está interessado em atender primeiramente aos propósitos da organização e às metas da instituição;
- 2) *Decisões individuais*: são aquelas em que o principal interessado é exclusivamente um indivíduo, e é seu próprio sistema de valores que deve orientar o melhor curso de ação a ser seguido. As decisões individuais são geralmente únicas e referem-se ao próprio indivíduo. A escolha de um emprego ou de um tipo de profissão são exemplos típicos de decisões individuais.

Toda decisão na área de seleção de recursos humanos envolve a tentativa de determinar o que deve ser feito com um ou mais indivíduos. Daí a necessidade de se aplicar a teoria das decisões em assuntos relacionados com a destinação a ser dada aos candidatos a empregos na empresa.

² CRONBACH, L.J.; GLESER, G. *Psychological tests and personnel decisions*. Urbana: University of Illinois Press, 1965.

Colocação, seleção e classificação de candidatos

Freqüentemente, o órgão de seleção de recursos humanos se defronta com o problema de tomar decisões a respeito de um ou mais candidatos. A palavra tratamento pode ser utilizada em sentido bem amplo, para significar os vários tipos de resoluções: cada decisão sobre um candidato envolve o indivíduo em determinado tratamento. O número de tratamentos e o número de indivíduos podem variar de uma decisão para outra. Tendo em vista a definição de tratamento, os autores modernos distinguem colocação, seleção e classificação de pessoal sob formas diferentes.³

As decisões referentes à colocação, seleção ou classificação de pessoal podem ocorrer na presença ou ausência de certas restrições. As mais comuns são: (1) número de tratamentos por pessoas; e (2) número de pessoas por tratamento. Quando uma organização possui certas posições a serem ocupadas, especifica as qualificações necessárias para tais posições, buscando indivíduos que reúnam tais características. A partir daí, como um processo de decisão, a seleção de pessoal comporta três modelos de comportamento:⁴

- 1) *Modelo de colocação*: quando não inclui a categoria de rejeição. Nesse modelo, há um só candidato e há uma só vaga, que deve ser preenchida por aquele candidato. Em outros termos, o candidato apresentado deve ser admitido sem sofrer nenhuma rejeição.
- 2) *Modelo de seleção*: quando existem vários candidatos e apenas uma vaga a ser preenchida. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretenda preencher, ocorrendo duas alternativas: aprovação ou rejeição. Se rejeitado, é simplesmente dispensado do processo, pois há vários candidatos para o cargo vago e apenas um deles poderá ocupá-lo.

³ Ver: CRONBACH, L.J.; GLEESER, G. Op. cit. p.3; WICKERT, R.R. "Some implications of decision theory for occupational selection in West Africa". In: TAYLOR, A. (Org.). *Educational and occupational selection in West Africa*. Londres: Oxford University Press, 1962, p.127-138; OWENS, W.A.; JEWELL, D.O. "Personnel selection". *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, 1969.

⁴ Este item está baseado em: CARELLI, Antonio. Op. cit.

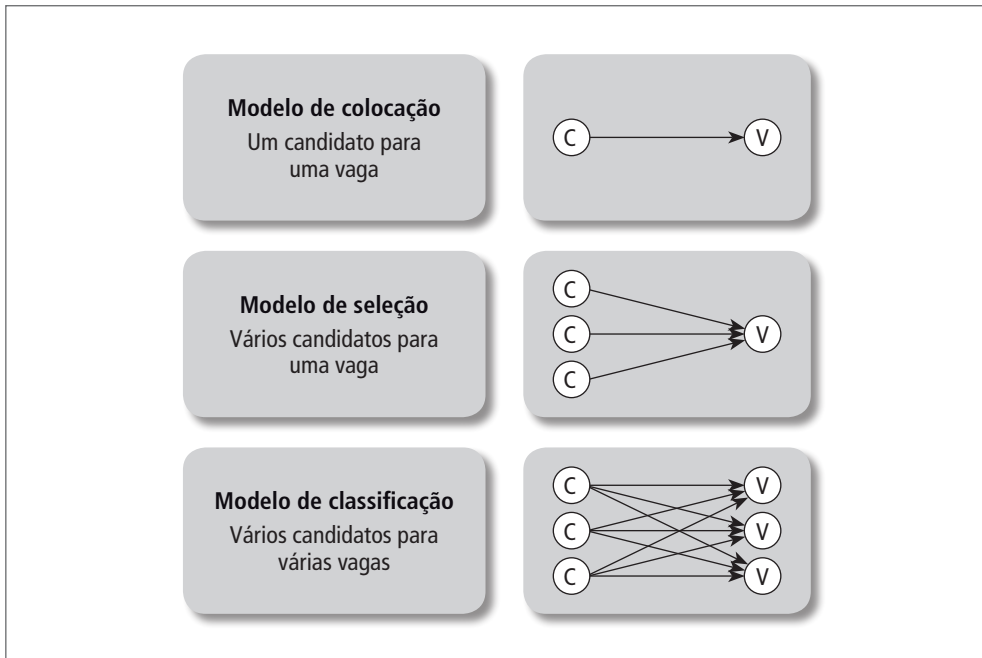


Figura 5.3 – Modelos de colocação, seleção e classificação de candidatos.

Esse modelo baseia-se na hipótese de que as necessidades principais a serem satisfeitas pertencem à organização. Em outros termos, parte-se do princípio de que as vagas devem ser preenchidas com indivíduos adequados e o processo somente pára quando tal objetivo é alcançado.

Porém, quando se baseia na presunção de que as necessidades primárias a serem atendidas são as dos indivíduos nas organizações ou na sociedade em sua totalidade, verifica-se que o modelo de seleção não garante a utilização plena dos recursos humanos que a sociedade pode oferecer.

- 3) *Modelo de classificação*: é a abordagem mais ampla e situacional, em que existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretende preencher. Ocorrem duas alternativas para o candidato: ser aprovado ou rejeitado para aquele cargo. Se rejeitado, passa a ser comparado com os requisitos exigidos por outros cargos que se pretende preencher, até se esgotarem os cargos vacantes, advindo daí a denominação de classificação.

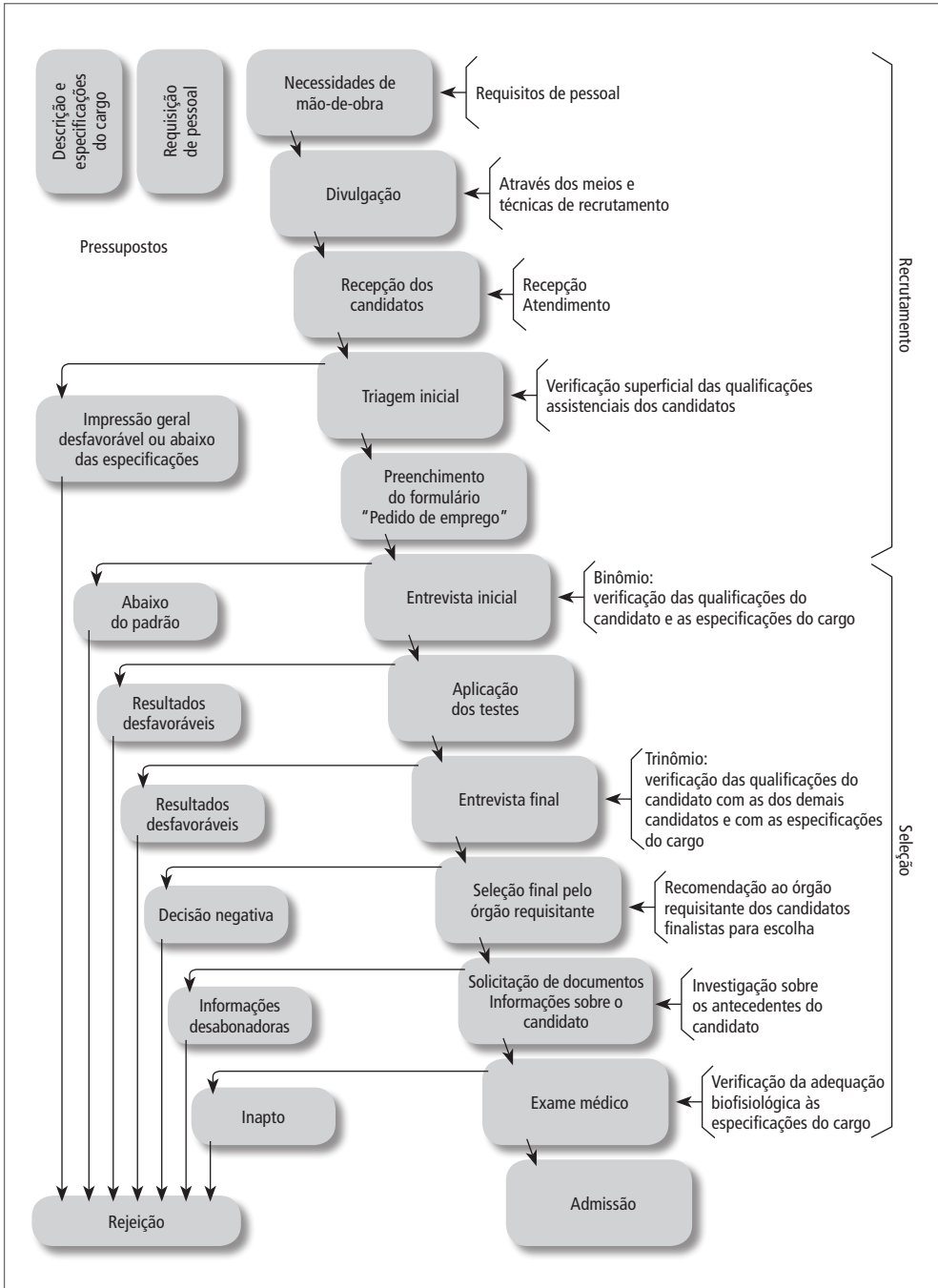


Figura 5.4 – Fluxograma convencional de um processo de recrutamento e seleção de recursos humanos, que envolve o modelo de seleção de pessoal.

Fonte: adaptada de UHRBROCK, Richard S. "Mental alertness tests as Aids in selecting employees". *Personnel*, n.12, p.231, 1963.

Para cada cargo a ser preenchido ocorrem vários candidatos que o disputam, sendo que apenas um deles poderá ocupá-lo, se vier a ser aprovado. O modelo de classificação parte do conceito ampliado de candidato, ou seja, a organização não o considera como especificamente voltado para determinado e único cargo, mas como um candidato da organização que será posicionado no cargo mais adequado às suas características.

O modelo de classificação é bastante superior aos modelos de colocação e de seleção no que tange ao aproveitamento de candidatos, à eficiência do processo (por envolver a totalidade de cargos vacantes a serem preenchidos) e à redução dos custos envolvidos (por evitar duplicidade ou repetição de despesas com o processo).

Contudo, o modelo de classificação requer dois requisitos fundamentais:

- 1) *Técnicas de seleção adequadas*: para proporcionar informações diferencialmente relacionadas aos vários tratamentos e permitir comparações dos vários candidatos em relação aos vários cargos;
- 2) *Modelos de seleção adequados*: que permitam o ganho máximo nas decisões sobre candidatos ou simplesmente padrões quantitativos de resultados.

BASES PARA A SELEÇÃO DE PESSOAS

Como a seleção de recursos humanos é um sistema de comparação e de escolha (tomada de decisão), deve necessariamente apoiar-se em algum padrão ou critério para alcançar certa validade. O padrão ou critério é geralmente extraído das características do cargo a ser preenchido ou das competências exigidas. O ponto de partida para o processamento da seleção de pessoal é a obtenção de informações sobre o cargo a ser preenchido ou a definição das competências individuais que o candidato deverá oferecer.

Colheita de informações sobre o padrão ou critério

As informações a respeito do padrão ou critério de seleção podem ser colhidas por meio de:

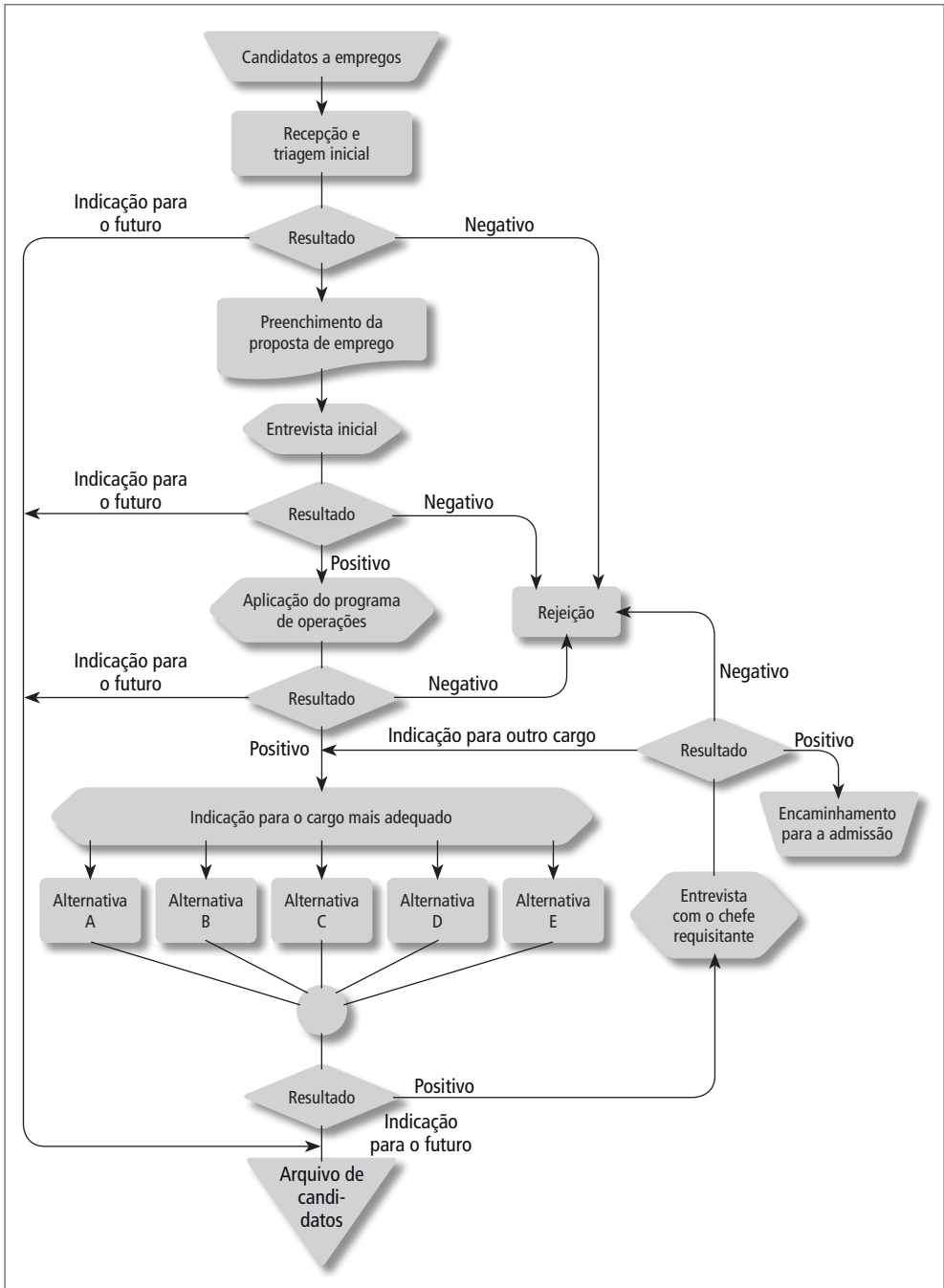


Figura 5.5 – Fluxograma de um sistema de recrutamento e seleção de recursos humanos, envolvendo o modelo de classificação de pessoal.

Fonte: adaptada de CARELLI, Antonio. *Seleção, treinamento e integração do empregado na empresa*. São Paulo: MTPS, DNSHT, Fundacentro, PNV, META IV, 1973, p.9.

- 1) *Análise do cargo*: é o levantamento dos aspectos intrínsecos (conteúdo do cargo) e extrínsecos (requisitos que o cargo exige de seu ocupante – fatores de especificações) do cargo. Qualquer que seja o método de análise aplicado, o importante para a seleção são as informações a respeito dos requisitos e das características que o ocupante do cargo deverá possuir. Assim, o processo de seleção concentrar-se-á na pesquisa e avaliação desses requisitos e nas características dos candidatos que se apresentarem.
- 2) *Aplicação da técnica dos incidentes críticos*:⁵ consiste na anotação sistemática e criteriosa que os gerentes devem fazer a respeito de todos os fatos e comportamentos dos ocupantes do cargo considerado, que produziram melhor ou pior desempenho no trabalho. Essa técnica visa localizar as características desejáveis (que melhoram o desempenho) e as indesejáveis (que pioram o desempenho) que serão investigadas nos futuros candidatos.

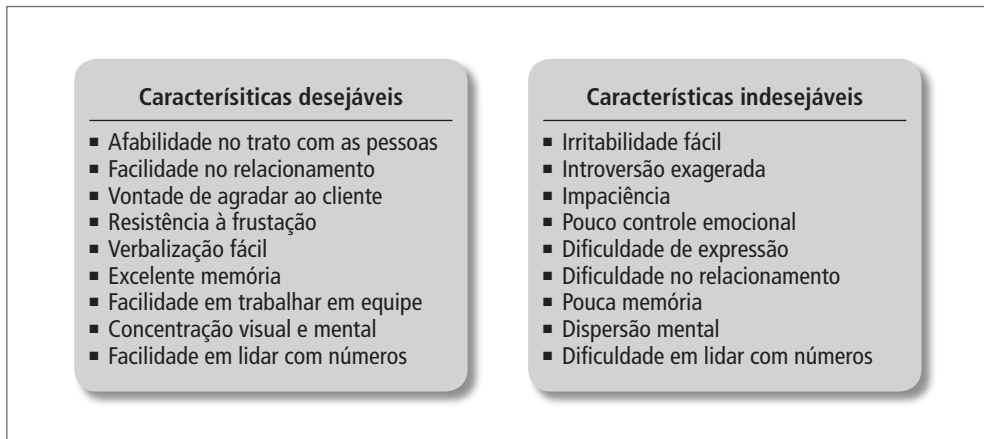


Figura 5.6 – Técnica de incidentes críticos para o cargo de vendedor de balcão.

A técnica de incidentes críticos peca pelo fato de se basear no arbítrio do gerente ou de sua equipe de trabalho, quando aponta as características altamente desejáveis e altamente indesejáveis do futuro ocupante. Mas constitui um excelente meio de colher dados a respeito

⁵ FLANAGAN, J.C. “The critical incident technique”. *Psychological Bulletin*, n.51, 1954, p.327-358.

de cargos cujo conteúdo depende fundamentalmente das características pessoais que o ocupante do cargo deverá possuir para um desempenho bem-sucedido.

- 3) *Análise da requisição de empregado*: consiste na verificação dos dados contidos na requisição do empregado, preenchidos pelo gerente, especificando os requisitos e as características que o candidato ao cargo deverá possuir. Principalmente quando a organização não tem um sistema de análises de cargos, o formulário de requisição de empregado deverá possuir campos adequados, nos quais o gerente possa especificar esses requisitos e essas características. Todo o esquema de seleção basear-se-á nesses dados.
- 4) *Análise do cargo no mercado*: quando se tratar de algum cargo novo, sobre o qual a organização ainda não tem nenhuma definição *a priori*, nem mesmo o gerente, existe a alternativa de verificar, em organizações similares, cargos comparáveis, seu conteúdo, os requisitos e as características de seus ocupantes.
- 5) *Hipótese de trabalho*: caso nenhuma das alternativas acima possa ser utilizada, resta o emprego de uma hipótese de trabalho, ou seja, uma previsão aproximada do conteúdo do cargo e sua exigibilidade em relação ao ocupante (requisitos e características necessárias), como simulação inicial.
- 6) *Competências exigidas*: envolvem o conhecimento, habilidades, julgamento e atitudes que caracterizam as competências individuais que a organização pretende adquirir para aumentar o seu capital humano.

Definição das competências individuais necessárias

Modernamente, as organizações estão mapeando suas competências organizacionais necessárias para enfrentar um mundo de negócios altamente mutável, dinâmico e competitivo. Essas competências organizacionais são desdobradas em competências individuais que seus funcionários deverão construir e utilizar para que a organização seja bem-sucedida. Assim, o processo seletivo irá se concentrar no exame e avaliação das competências que o candidato deverá oferecer e que se coadunem com as competências que a organização pretende adquirir.

Ficha de especificação ou ficha profissiográfica

Com base nessas informações a respeito do cargo a ser preenchido ou das competências individuais necessárias, o órgão de seleção tem condições de convertê-las para sua linguagem de trabalho. Em outros termos, as informações que o órgão recebe a respeito dos cargos e das competências individuais são transformadas em uma ficha de especificações do cargo ou ficha profissiográfica, que deve conter os atributos psicológicos e físicos necessários ao desempenho satisfatório do ocupante no cargo considerado (Quadros 4.1 e 4.2). Com essa ficha, o órgão de seleção pode estabelecer as técnicas de seleção mais adequadas ao caso.

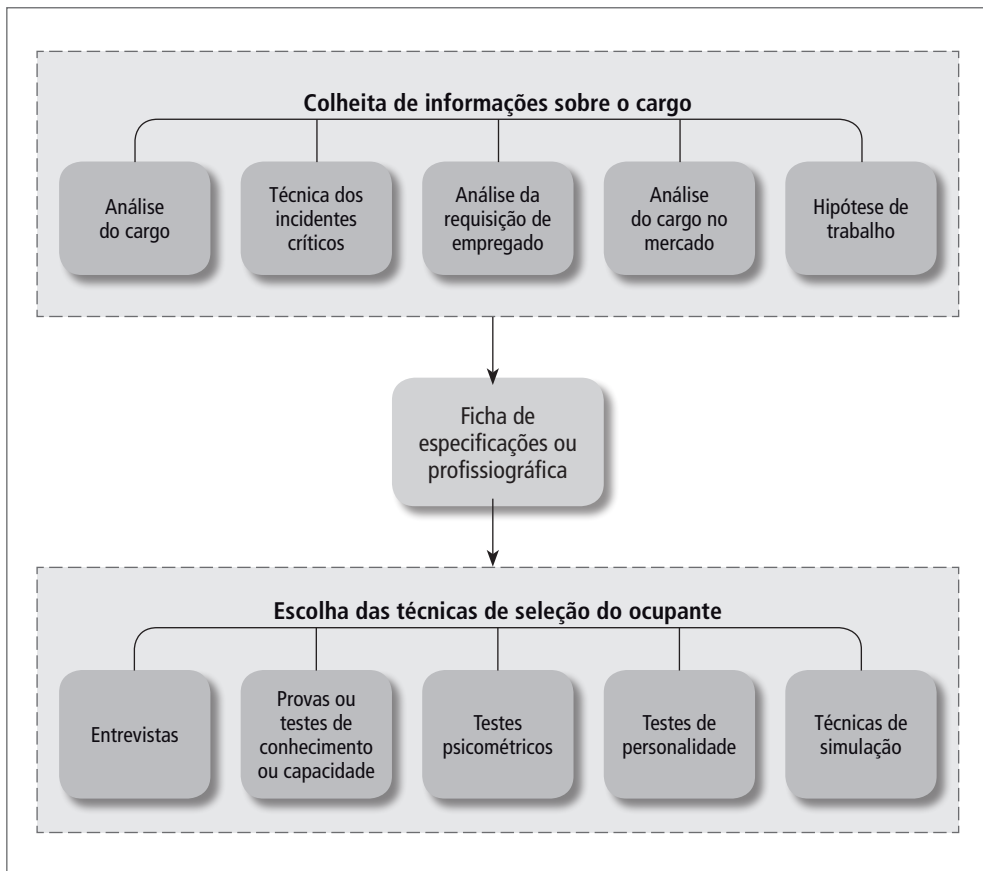


Figura 5.7 – Colheita de informações sobre o cargo como fundamento do processo de seleção.

A ficha profissiográfica é um resumo da análise profissiográfica. Em sentido amplo, análise profissiográfica é um sinônimo de análise do trabalho. Em sentido mais restrito, é a pesquisa dos elementos componentes de um trabalho e de sua interação, com o objetivo de determinar as condições necessárias a um desempenho adequado. Por elementos componentes de um trabalho entendem-se os fatores humanos, instrumental, ambiental e organizacional envolvidos. Por condições necessárias entendem-se as condições ambientais ou de organização das tarefas, de melhor adaptação do equipamento ao homem ou de seleção de pessoal.

Em termos práticos, a ficha profissiográfica pretende levantar todos os elementos preditivos de um bom desempenho. Obviamente, a seleção de pessoal encarrega-se, simplesmente, dos elementos que predizem o trabalho do futuro ocupante do cargo.

A ficha profissiográfica permite melhorar a seleção de pessoal por intermédio dos seguintes aspectos:⁶

- 1) *Desenvolvimento de critérios de seleção*: os cargos, papéis dentro da organização ou competências exigidas devem ter uma descrição exata, que deve ser conhecida pelas pessoas que participam do processo seletivo. Além disso, o rendimento real do cargo deve ser mensurável;
- 2) *Determinação das variáveis intervenientes no preditor*: os candidatos devem ser observados em relação àquelas variáveis que se supõe serem os bons preditores do rendimento dentro da esfera do critério;
- 3) *Obtenção de candidatos em número suficiente para assegurar uma variância adequada no que tange às variáveis predictoras*: é necessário contar com um número suficiente de candidatos que pontuem alto ou baixo no preditor, para que se possa verificar se as táticas de seleção utilizadas são realmente eficientes. Se não se obtiver essa ampla margem de aptidões, torna-se difícil estabelecer uma correlação significativa entre o preditor e o critério;
- 4) *Classificação de candidatos quanto ao rendimento no cargo*, a fim de correlacionar suas classificações com os pontos obtidos da variável preditora;

⁶ SCHEIN, Edgar H. *Psicología de la organización*. Madri: Prentice Hall Internacional, 1972, p.33-34.

- 5) *Seleção de candidatos que alcancem certo número de pontos nas variáveis preditoras*: uma vez obtida uma correlação, é possível melhorar a exatidão da seleção utilizando apenas candidatos com um número de pontos similar ao da população que está rendendo realmente em seu cargo. Se a correlação obtida for muito baixa, torna-se necessário buscar outro preditor.

Quadro 5.1 – Ficha profissiográfica.

Características exigidas			Graus					
			1	2	3	4	5	
Físicas	1	Idade						
	2	Estatura						
	3	Compleição física						
	4	Condição para permanecer em pé ou sentado						
	5	Exigências estéticas						
	6	Saúde geral Exposição ambiental	Agentes físicos	Trepidações				
				Ruídos				
			Agentes químicos	Físicos				
				Intoxicações cutâneas				
				Intoxicações respiratórias				
			Tóxicos					
	Horário							
Turnos								
Conhecimentos	7	Instrução geral						
	8	Instrução profissional						
	9	Conhecimentos teóricos especiais						
	10	Experiência profissional						
	11	Redação própria						
	12	Outras línguas						
Sensoriais	13	Acuidade visual						
	14	Acuidade auditiva						
Manuais	15	Destreza manual e digital						
	16	Coordenação visomotora						
	17	Tempo de reação						
	18	Forma expressional						
	19	Forma ideacional						

(continua)

Quadro 5.1 – Ficha profissiográfica. (continuação)

Características exigidas			Graus					
			1	2	3	4	5	
Mentais	20	Memória						
	21	Atenção						
	22	Inteligência	Global					
			Espacial					
			Abstrata					
			Verbal					
			Técnica					
			Aritmética					
Numérica								
Perceptivo- visuais	23	Rapidez perceptiva						
	24	Capacidade de reestruturação						
	25	Percepção espacial						
Tempera- mentais	26	Rapidez de trabalho						
	27	Dinamismo						
	28	Regularidade						
	29	Adaptabilidade						
Sociais	30	Apresentação pessoal						
	31	Sociabilidade						
	32	Trabalho em equipe						
	33	Disciplina pessoal						
	34	Espírito empreendedor						
	35	Capacidade de liderança						
	36	Contatos	Com pessoal de sua área					
Com pessoal de outra área								
Com pessoal de outra empresa								
Responsabi- lidades	37	Por equipamentos						
	38	Pelo desempenho						
	39	Pela segurança de terceiros						
	40	Por erros						
Outras exigências	41	Monotonia – iniciativa						
	42	Prudência						
	43	Ordem						
	44	Capacidade de organização						
	45	Resistência a frustrações						

Quadro 5.2 – Ficha profissiográfica de um cargo mensalista.

Ficha profissiográfica mensalista				
Cargo:		Código:		
Seção:	Código:	Data : ____ / ____ / ____		
1. Descrição				
2. Equipamentos de trabalho				
3. Requisitos gerais				
Escolaridade	Ensino fundamental	SENAI/Equivalente	C <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/>	Outros:
	(1ª a 4ª série) C <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/>	Superior	C <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/>	
	(5ª a 8ª série) C <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/>	Técnico	C <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/>	
	Ensino médio C <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/>			
Experiência/ Treinamento				
4. Condições de trabalho				
Ambiente	Luminosidade _____	Ruídos _____	Espaço _____	
	Unidade _____	Odores _____	Altura _____	
	Temperatura _____	Poeira _____		
Relacio- namento	Supervisão para _____	Cont. c/ seções _____	Proximidade física _____	
	Supervisão recebida _____	Cont. c/ empresas _____		
	Cont. c/ colegas seção _____	Cont. c/ público _____		

(continua)

Quadro 5.2 – Ficha profissiográfica de um cargo mensalista. (continuação)

5. Atividades

Em pé e parado _____	Horas por _____	Carregando pesos _____	Horas por _____
Em pé e andando _____	Horas por _____		
Sentado _____	Horas por _____		

6. Características psicológicas

Inteligência geral	<input type="checkbox"/>	Aptidão numérica	<input type="checkbox"/>	Memória visual	<input type="checkbox"/>
Inteligência reprodutiva	<input type="checkbox"/>	Raciocínio abstrato	<input type="checkbox"/>	Memória auditiva	<input type="checkbox"/>
Aptidão espacial	<input type="checkbox"/>	Rapidez de percepção	<input type="checkbox"/>	Memória para números	<input type="checkbox"/>
Aptidão verbal ou social	<input type="checkbox"/>	Atenção p/ detalhes	<input type="checkbox"/>	Cálculo mental rápido	<input type="checkbox"/>
Aptidão mecânica	<input type="checkbox"/>	Atenção distribuída	<input type="checkbox"/>		

7. Características psicofisiológicas

Discriminação cromática	<input type="checkbox"/>	Coordenação das mãos	<input type="checkbox"/>
Visão de profundidade	<input type="checkbox"/>	Coordenação dos pés	<input type="checkbox"/>
Destreza manual	<input type="checkbox"/>	Coordenação mãos/vista	<input type="checkbox"/>
Agilidade com os dedos	<input type="checkbox"/>	Coordenação dos pés/vista/mãos	<input type="checkbox"/>
Destreza das mãos/braços	<input type="checkbox"/>	Automatização de movimento	<input type="checkbox"/>
Destreza dos pés/pernas	<input type="checkbox"/>		

8. Personalidade

9. Conclusão

10. Bateria de testes

Observações

Dicas

Melhorando o processo seletivo

A melhoria do processo seletivo depende de certo número de fatores situacionais:⁷

- 1) *Variação real do rendimento no cargo (o critério) entre os melhores e os piores funcionários*: se a variação é pequena, então o preditor escolhido não serve.
- 2) *Confiabilidade no critério*: um critério deve apontar as pessoas cujo rendimento seja melhor no cargo preenchido. O critério é confiável quando estabelece uma correlação elevada entre ele e as variáveis preditoras.
- 3) *Êxito na localização das variáveis preditoras*: a variável preditora, uma vez localizada, deve ser mensurável com confiabilidade para poder discriminar os candidatos. Se todos os candidatos obtiverem idênticos resultados, é impossível estabelecer uma correlação útil entre o preditor e o critério.
- 4) *Candidatos em número suficiente para assegurar uma variabilidade idônea no preditor*: se o número de candidatos é menor ou igual ao número de cargos a preencher, isto é, se o índice de seleção é muito baixo, não é rentável utilizar um processo de seleção. Somente quando o número de candidatos aumenta, a seleção profissional começa a ser rentável, e quanto maior o índice, maiores a rentabilidade e a necessidade de uma técnica de seleção. Ligado ao índice de seleção, existe o índice-base, que é a porcentagem de candidatos selecionados ao acaso e que têm êxito no cargo. Se ocorre um índice-base muito alto, isto pode indicar que o cargo está exigindo um tipo de aptidão que todos possuem. Se, por qualquer razão, todos os candidatos possuem as qualificações necessárias ao cargo, torna-se irrelevante que seja contratada tal ou qual pessoa. Somente quando existe variabilidade é que tem sentido utilizar a seleção de pessoal.
- 5) *Tempo para determinar a correlação entre o preditor e o critério*: somente depois de estabelecida a correlação entre o preditor e o critério é que se podem empregar os resultados do preditor como instrumento de seleção.
- 6) *Correlação suficientemente alta para melhorar o processo de seleção*: toda a estratégia depende do êxito na predição do critério. A correlação obtida recebe o nome de validade do preditor e representa sua capacidade preditiva.

⁷ SCHEIN, Edgar H. Op. cit. p.34-36.

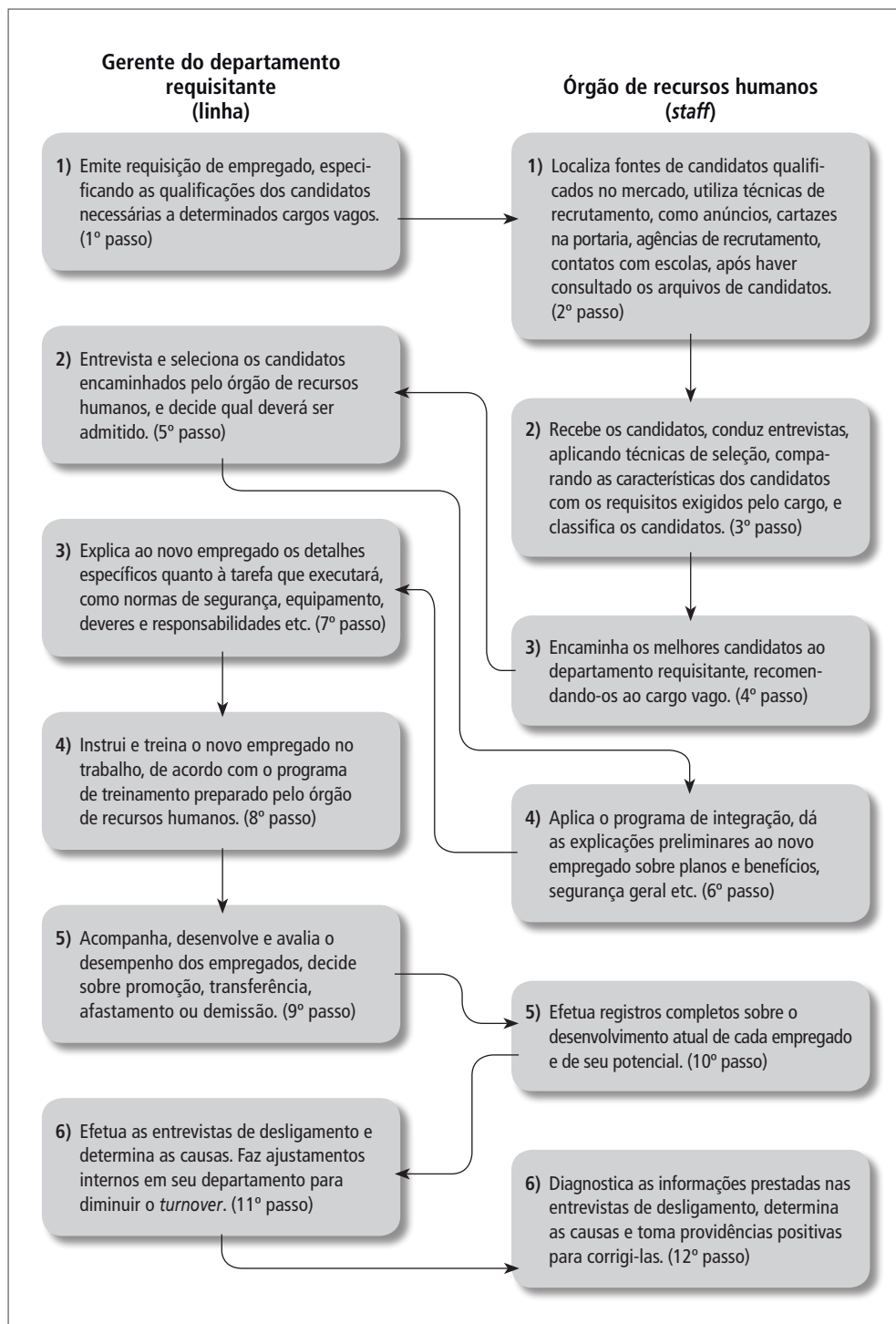


Figura 5.8 – As relações de linha e staff na ARH.

TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Obtidas as informações acerca do cargo ou das competências exigidas, bem como das características que deve possuir o candidato, delineada a ficha profissiográfica, o passo a seguir é a escolha das técnicas de seleção mais adequadas ao caso ou à situação.

As técnicas de seleção podem ser classificadas em cinco grupos, conforme a figura abaixo:

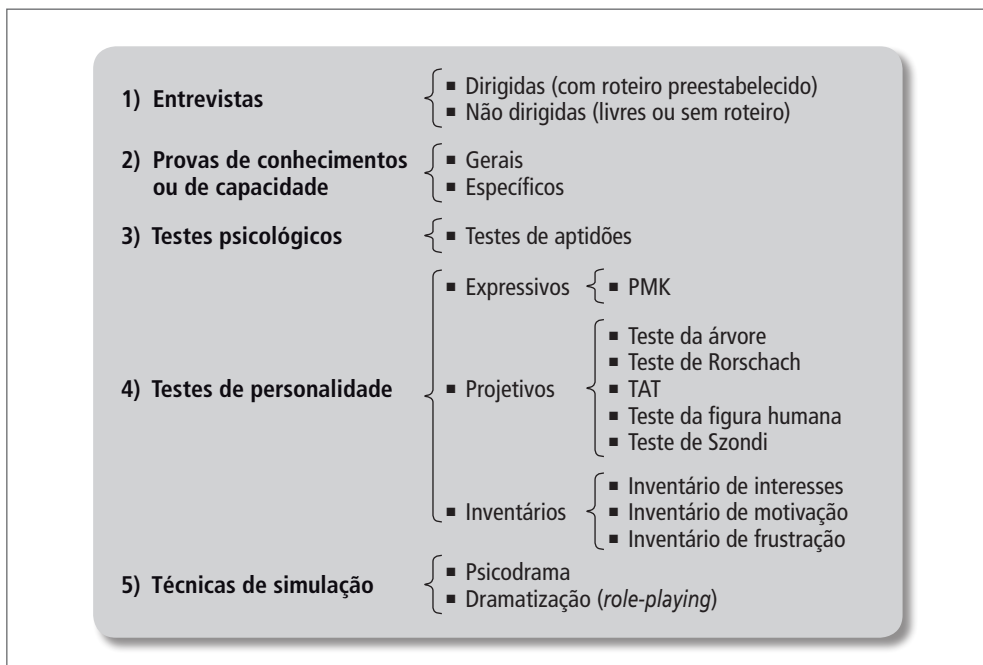


Figura 5.9 – As cinco categorias de técnicas de seleção de pessoal.

Comumente, escolhe-se mais de uma técnica de seleção para cada caso. Cada técnica pode auxiliar as demais fornecendo um amplo conjunto de informações sobre o candidato. As técnicas escolhidas deverão representar o melhor preditor para um bom desempenho futuro do cargo. Dá-se o nome de preditor à característica que uma técnica de seleção deve possuir no sentido de predizer o comportamento do candidato em função dos resultados que alcançou quando submetido a essa técnica. A validade preditiva de um teste é determinada aplicando-o a uma amostra de candidatos, que, após

admitidos, são avaliados quanto ao desempenho nos cargos: os resultados da avaliação do desempenho e do teste de seleção devem ser positivamente correlacionados. Obviamente, quando se fala em ciências humanas, a margem de erro é bastante maior em relação às ciências físicas.

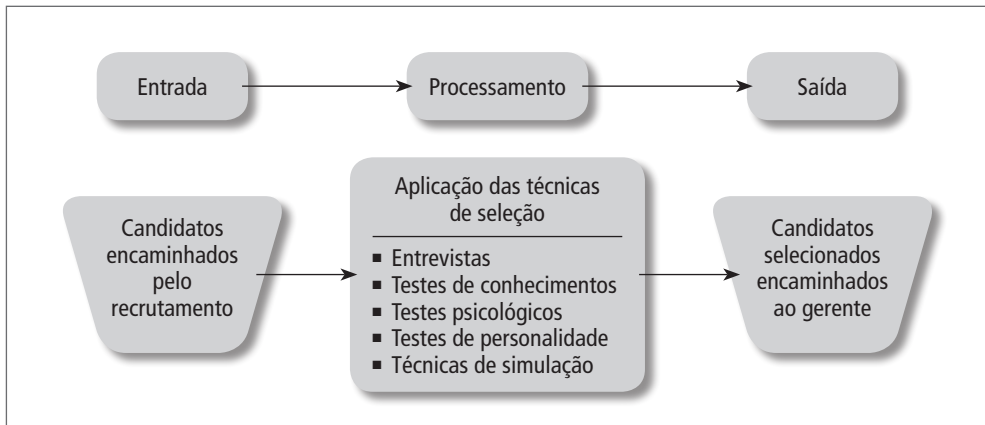


Figura 5.10 – O processo de seleção de pessoal.

Vejamos as principais características de cada uma das técnicas de seleção:

Entrevista de seleção

É a técnica de seleção mais amplamente utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas. Embora careça de base científica e situe-se como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos. A entrevista pessoal tem inúmeras outras aplicações, como na triagem inicial do recrutamento, na seleção de pessoal, no aconselhamento e orientação profissional, na avaliação do desempenho, no desligamento etc. Em todas essas aplicações, a entrevista deve ser feita com bastante habilidade e tato, a fim de que possa realmente produzir os resultados esperados. Todavia, entrevistar é, provavelmente, o método mais amplamente usado em seleção de pessoal. E essa preferência existe apesar da subjetividade e imprecisão da entrevista.

Na realidade, a entrevista é o processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si. De um lado, o entrevistador ou en-

trevistadores e, de outro lado, o entrevistado ou entrevistados. Dentro da abordagem de sistemas, o entrevistado ou candidato assemelha-se a uma caixa preta a ser desvendada: aplica-se a ela determinados estímulos (entradas) para se verificar suas reações (saídas) e, com isto, estabelecer as possíveis relações de causa e efeito ou verificar seu comportamento frente a determinadas situações.

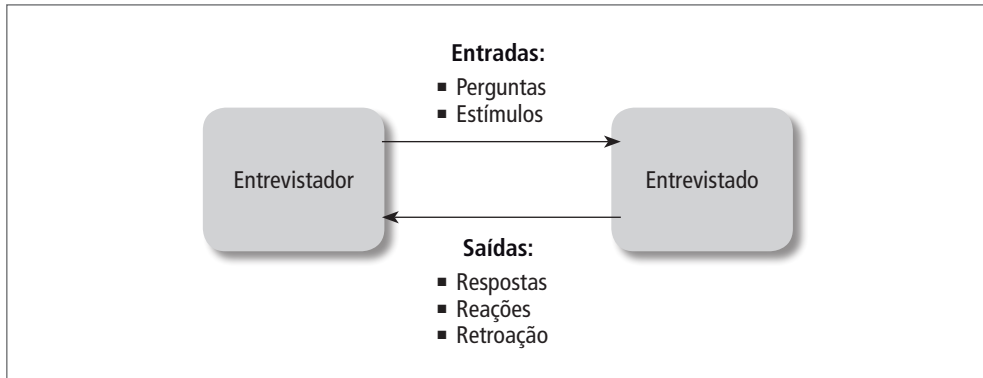


Figura 5.11 – A entrevista como um processo de comunicação.

Falamos aqui de entrevista de seleção para distingui-la da entrevista de triagem feita no estágio final do recrutamento. É que o recrutamento deve abastecer o processo seletivo de candidatos adequados ao mesmo. Assim, os candidatos recrutados passam geralmente por uma entrevista de triagem para que se verifique se eles dispõem dos requisitos e das qualificações anunciadas pelas técnicas de recrutamento. A entrevista de triagem é uma entrevista rápida e superficial que serve apenas para separar os candidatos que deverão passar pelo processo seletivo dos candidatos que não apresentam as condições desejadas. É geralmente feita pelo órgão de recrutamento e seleção ou pelo gerente e sua equipe.

Como todo processo de comunicação, a entrevista sofre de todos os males – como ruído, omissão, distorção, sobrecarga e, sobretudo, barreiras –, que abordamos quando tratamos da comunicação humana. Para reduzir todas essas limitações verificou-se que duas coisas podem melhorar o grau de confiança e de validade da entrevista: o treinamento adequado dos entrevistadores e uma melhor construção do processo de entrevista.

- 1) *Treinamento dos entrevistadores*: o entrevistador assume um papel de vital importância na entrevista. Muitas organizações estão investindo bastante no treinamento dos gerentes e de suas equipes nas habilidades de entrevistar candidatos. O primeiro passo tem sido a remoção de barreiras pessoais e de preconceitos para permitir autocorreção e, com isto, transformar a entrevista em um instrumento objetivo de avaliação. Para alcançar esse objetivo, todo entrevistado deve observar os seguintes aspectos em si mesmo:
- a) Examinar seus preconceitos pessoais e dar-lhes o devido desconto;
 - b) Evitar perguntas do tipo “armadilha”;
 - c) Ouvir atentamente o entrevistado e demonstrar interesse por ele;
 - d) Fazer perguntas que proporcionem respostas narrativas;
 - e) Evitar emitir opiniões pessoais;
 - f) Encorajar o entrevistado a fazer perguntas sobre a organização e o emprego;
 - g) Evitar a tendência de classificar globalmente o candidato (efeito de *hallo* ou de generalização) como apenas bom, regular ou péssimo;
 - h) Evitar tomar muitas anotações e registros durante a entrevista para poder se dedicar mais atentamente ao candidato e não às anotações.

Flash**Seleção como responsabilidade de linha**

As empresas bem-sucedidas estão descentralizando totalmente as atividades de seleção de pessoal. Nelas, o órgão de recrutamento e seleção atua como consultor e orientador para que os gerentes e suas respectivas equipes entrevistem os candidatos e tomem suas decisões a respeito da escolha deles. O treinamento dos entrevistadores é levado a sério para que as decisões sobre os novos participantes tenham base sólida. Se os gerentes e suas equipes têm responsabilidade solidária pelo alcance de metas e resultados é necessário que essa responsabilidade se estenda à escolha dos novos integrantes da equipe. Cada equipe entrevista e escolhe seus futuros participantes. Nada melhor para a consolidação do espírito de equipe.

- 2) *Construção do processo de entrevista*. Dependendo das habilidades do entrevistador, pode-se dar-lhe menor ou maior liberdade na condução da entrevista, isto é, pode-se estruturar e padronizar a entrevista, bem como deixá-la inteiramente livre à sua vontade. Assim, as entrevistas podem ser classificadas em função do formato das questões e das respostas requeridas em quatro tipos, a saber:

- a) *Entrevista totalmente padronizada.* É a entrevista estruturada, fechada ou direta, com roteiro preestabelecido, na qual o candidato é solicitado a responder questões padronizadas e previamente elaboradas. Apesar de sua aparente limitação, as questões estandardizadas podem assumir uma variedade de formas, como escolha múltipla, verdadeiro-falso, sim-não, agrada-desagrada, identificação de formas etc. Sua vantagem reside no fato de que o entrevistador não precisa preocupar-se quanto aos assuntos que irá pesquisar junto ao candidato, nem com sua seqüência, pois todos eles já estão preparados de antemão. É o tipo da entrevista planejada e organizada para ultrapassar as limitações dos entrevistadores. Em muitas organizações, o Pedido de Emprego (ou Solicitação de Emprego) que é preenchido pelo candidato serve de base e seqüência para conduzir a entrevista padronizada;
- b) *Entrevista padronizada apenas quanto às perguntas ou questões.* As perguntas são previamente elaboradas, mas permitem resposta aberta, isto é, resposta livre. O entrevistador recebe uma listagem (*checklist*) de assuntos a questionar e colhe as respostas ou informações do candidato. O Pedido de Emprego funciona bem como listagem de itens para entrevistar candidatos de forma padronizada;
- c) *Entrevista diretiva.* Não especifica as questões, mas o tipo de resposta desejada. Aplicada apenas para conhecer certos conceitos espontâneos dos candidatos. O entrevistador precisa saber formular as questões de acordo com o andamento da entrevista para obter o tipo de resposta ou informação requerida;
- d) *Entrevista não diretiva.* Não especifica nem as questões, nem as respostas requeridas. São denominadas entrevistas não estruturadas, não diretivas, exploratórias, informais etc. São entrevistas totalmente livres e cuja seqüência e orientação fica a cargo de cada entrevistador. São criticadas em virtude de sua baixa consistência, por não haver um roteiro ou itinerário preestabelecido para cada entrevista. O entrevistador caminha dentro da linha de menor resistência ou da extensão de assuntos, sem se preocupar com a seqüência, mas com o nível de profundidade que a entrevista pode permitir. O entrevistador, contudo, pode esquecer ou omitir desapercivelmente alguns assuntos ou informações.

Quadro 5.3 – Questões mais usadas nas entrevistas de seleção.

- Como você gasta seu tempo disponível? Quais são seus passatempos?
- Em que tipos de atividades da comunidade ou da escola você está envolvido?
- Descreva seu trabalho ideal. Em que tipo de atividade você está interessado?
- Por que você quer trabalhar em nossa organização?
- Quais são seus assuntos favoritos? Por quê?
- Você tem preferências por determinados locais de trabalho?
- O que você pensa ser um salário adequado?
- Como estará seu salário dentro de cinco anos? E dez?
- Como você escolheria seu supervisor?
- Qual sua opinião a respeito dos produtos ou serviços de nossa organização?
- Descreva seu chefe ideal.
- Quando você espera ser promovido?
- Quais são seus pontos fortes? E os pontos fracos?
- Por que acha que seus amigos gostam de você?
- Você planeja fazer cursos adicionais além dos que já fez? Quais? Quando?
- Quais os cargos ou trabalhos que você mais gostou?
- Descreva seu chefe ou professor favorito.
- Quais são seus planos futuros de encareiramento?
- Se você pudesse voltar atrás por cinco anos, você seria o mesmo? Se não, como seria?
- Por que você gostaria de ser admitido nessa organização?
- Descreva seu último emprego.
- Quantas horas você pretende trabalhar?
- Quais as habilidades e conhecimentos que possui?
- Qual seu esporte favorito?
- Como você se sente trabalhando com outras pessoas?
- Você faz amizades com facilidade?

Fonte: adaptado de WERTHER JR., William B.; DAVIS, K. *Personnel management and human resources*. Nova York: McGraw-Hill, 1981, p.161.

Geralmente, os entrevistadores novatos começam com entrevistas totalmente padronizadas. Com a aquisição de alguma experiência no assunto, o esquema muda para entrevistas padronizadas apenas quanto às perguntas ou questões a serem formuladas ou para entrevistas diretas. As entrevistas não diretas geralmente ficam a cargo dos gerentes, que, na seqüência do processo seletivo, são os entrevistadores finais.

Dicas

Os cuidados necessários na entrevista

Todo executivo deve se preocupar com o processo de seleção do pessoal sob sua supervisão. Ele precisa estar consciente de que não pode viajar sem um mapa. As principais falhas de um processo seletivo em geral são:

- 1) *Falta de definição e planejamento em definir quem se está selecionando.* Muitos executivos começam suas entrevistas sem saber exatamente o candidato que está procurando. É preciso que o entrevistador conheça e supervise o trabalho. Uma boa descrição do cargo pode ajudar a:
 - a) Definir as habilidades, qualificações e competências que o candidato deverá oferecer;
 - b) Separar as funções essenciais que o candidato deverá fazer;
 - c) Preparar uma matriz de critérios para justificar sua decisão;
 - d) Focalizar as habilidades, capacidades, conhecimentos e experiência profissional anterior;
 - e) Determinar o que é realmente relevante para o sucesso no cargo e não apenas uma lista de desejos;
 - f) Após decidir os critérios de comparação, desenvolver uma série de perguntas que ajudem a distinguir os candidatos com os atributos que se pretende.
- 2) *Falha em utilizar um Pedido de Emprego.* Como cada candidato deve preencher um formulário de Pedido de Emprego, é bom que este:
 - a) Solicite apenas respostas e informações relevantes;
 - b) Solicite o nome dos supervisores ou gerentes dos empregos anteriores e permita contato com eles para maiores informações;
 - c) Inclua fatos e resultados obtidos anteriormente;
 - d) A informação deve ser acurada e objetiva;
 - e) O formulário não é um contrato de trabalho e o emprego poderá não acontecer.
- 3) *Falha em manter informações atualizadas dos candidatos.* Para tanto se deve definir uma política de contatos com os candidatos e manter atualizado o banco de dados sobre candidatos. Isso requer um sistema de informação que permita cruzar dados entre os candidatos nele disponíveis.
- 4) *Falha em treinar os entrevistadores* para evitar perguntas inadequadas, inconsistências no processo e subjetividade.
- 5) *Falha em verificar referências e informações básicas* do Pedido de Emprego.

Etapas da entrevista de seleção

A entrevista de seleção merece alguns cuidados especiais que podem promover seu aperfeiçoamento. Seu desenrolar passa por cinco etapas, a saber:

- 1) *Preparação da entrevista:* a entrevista não deve ser improvisada, nem feita às pressas. A entrevista, seja com hora marcada ou não, precisa ter

algun tipo de preparação ou de planejamento que permita determinar os seguintes aspectos:

- a) Os objetivos específicos da entrevista: o que se pretende com a entrevista;
- b) O tipo de entrevista (estruturada ou livre) adequado para atingir os objetivos da entrevista;
- c) Leitura preliminar do *curriculum vitae* do candidato a entrevistar;
- d) O maior número possível de informações sobre o candidato a entrevistar;
- e) O maior número possível de informações sobre o cargo a preencher e as características pessoais essenciais exigidas pelo cargo.

Essa preparação é vital para que o entrevistador possa, com relativa precisão, verificar e comparar a adequação dos requisitos necessários ao cargo e as características pessoais do candidato. Com isso, o entrevistador pode funcionar como uma espécie de instrumento de comparação entre o que o cargo exige e o que o candidato oferece.

- 2) *Preparação do ambiente*: não é exatamente um passo separado no processo de entrevistar, mas merece um realce especial para neutralizar possíveis ruídos ou interferências externas que possam prejudicar a entrevista. O ambiente de que estamos falando deve ser encarado sob dois prismas:

- a) *Ambiente físico*: o local físico da entrevista deve ser privado e confortável. Sem ruídos, sem interrupções e de natureza particular. Uma pequena sala isolada e livre da presença de outras pessoas que possam interferir em seu andamento;
- b) *Ambiente psicológico*: o clima da entrevista deve ser ameno e cordial, sem receios ou temores, sem pressões de tempo, sem coações ou imposições.

A espera é inevitável. Assim, um número suficiente de poltronas e de cadeiras deve ser providenciado. A sala de espera deve ser suprida de jornais, revistas e literatura, principalmente jornais internos ou informações sobre a organização.

- 3) *Processamento da entrevista*. A entrevista propriamente dita constitui a etapa fundamental do processo, em que se intercambia a informação

desejada por ambos os participantes: o entrevistador e o entrevistado. A entrevista envolve necessariamente duas pessoas que iniciam um processo de relacionamento interpessoal, cujo nível de interação deve ser bastante elevado e, sobretudo, dinâmico. O entrevistador provoca estímulos (perguntas) ao candidato, a fim de estudar suas respostas e reações comportamentais (retroação), que lhe permitam reelaborar novas perguntas (estímulos), realimentando o processo, e assim por diante. Por outro lado, da mesma forma que o entrevistador obtém as informações que deseja, deve também prestar as informações que o candidato necessita para tomar suas decisões. Parte considerável da entrevista consistirá em prestar ao candidato informações sobre a oportunidade existente e sobre a organização, com o intuito de transmitir-lhe uma imagem favorável e positiva e reforçar seu interesse.

O processamento da entrevista deve levar em conta dois aspectos – o material e o formal – que são intimamente relacionados entre si.

- a) *Conteúdo da entrevista*: constitui o aspecto material, isto é, o conjunto de informações que o candidato fornece a seu respeito, sobre sua formação escolar, experiência profissional, situação familiar, condição socioeconômica, seus conhecimentos e interesses, aspirações pessoais etc. Todas essas informações constam do Pedido de Emprego ou do *curriculum vitae* preenchido pelo candidato e são mais bem esclarecidas e aprofundadas por meio da entrevista.
- b) *Comportamento do candidato*: constitui o aspecto formal, isto é, a maneira pela qual o candidato se comporta e reage dentro da situação, sua maneira de pensar, agir, sentir, seu grau de agressividade, assertividade, suas motivações e ambições etc. O que se pretende nesse aspecto formal é ter um quadro das características pessoais do candidato, independentemente de suas qualificações profissionais.

O entrevistador deve considerar ambos esses aspectos – o material e o formal – na condução da entrevista para uma adequada avaliação dos resultados. O candidato provoca uma impressão sobre como se comporta durante a entrevista ao mesmo tempo em que oferece as informações solicitadas sobre sua história pessoal e carreira profissional.

Quadro 5.4 – O perfil do entrevistador ideal.

- Conhece bem o cargo ou posição que se pretende preencher.
- Conhece profundamente a organização e seus pontos fortes e fracos.
- Não tenta vender demais a organização ao candidato.
- Lê o *curriculum vitae* do candidato antes da entrevista.
- Preocupa-se em informar o candidato a respeito do cargo e da organização.
- Interessa-se pelo candidato como pessoa.
- Sente-se feliz em pertencer à organização.
- Mostra-se sincero, polido, pontual e tem personalidade marcante.
- Faz perguntas provocativas sem mostrar-se muito pessoal ou direto.
- Procura fazer uma avaliação e retroação logo após a entrevista.

Adaptado de STEELE, John E. "A profile of the ideal recruiter". *Personnel Journal*, fev. 1977, p.58-59.

- O cuidado com a produtividade da entrevista é vital, mas não deve ser imperativo. Isso significa que a entrevista deve ser tão objetiva quanto possível para que com certo recurso de tempo despendido se possa obter um razoável panorama a respeito de cada candidato. Entretanto, isso não significa que cada entrevista tenha, obrigatoriamente, de durar certa quantidade de tempo para cada candidato. A entrevista deve durar o tempo suficiente e este varia de candidato para candidato;
- 4) *Encerramento.* A entrevista deve ser aberta e fluir livremente, sem acañamentos e sem embaraços. É uma conversação polida e controlada. Seu encerramento deve ser elegante: o entrevistador deve fazer algum sinal claro para demonstrar o fim da entrevista e, sobretudo, proporcionar ao entrevistado algum tipo de informação quanto à ação futura, por exemplo, como será contatado para saber o resultado ou quais serão os desdobramentos daquele contato;
 - 5) *Avaliação do candidato.* Logo que o entrevistado deixar a sala, o entrevistador deve imediatamente empreender a tarefa de avaliar o candidato enquanto os detalhes estão frescos em sua memória. Se não fez anotações, deve então registrar imediatamente os detalhes. Se utilizou alguma folha de avaliação, ela deve ser checada e completada. No final, certas decisões devem ser tomadas em relação ao candidato: se ele foi

rejeitado ou aceito ao final da entrevista e qual sua colocação frente aos demais candidatos que disputam a mesma vaga. Ou se uma avaliação definitiva poderá ser feita comparativamente após o término de todas as entrevistas com os demais candidatos.

De modo geral, a entrevista deve ser entendida como um instrumento de comparação e o entrevistador precisa trabalhar dentro de certa precisão (apresentando resultados coerentes) e de certa validade (medindo exatamente aquilo que se pretende verificar), tal como um instrumento de medida confiável. Logicamente, sua margem de erro (sua tolerância ou variância com as medidas) é muito maior dada sua condição humana. O entrevistador deve funcionar como o fiel da balança que compara objetivamente as características oferecidas pelo candidato com os requisitos exigidos pelo cargo a ser preenchido.

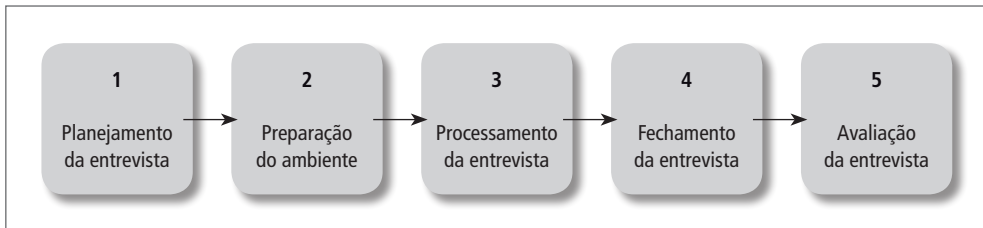


Figura 5.12 – As etapas da entrevista de seleção.

Quadro 5.5 – Modelo de perfil de entrevista.		
PERFIL DE ENTREVISTA		
Identificação	Nome: _____	Sexo: _____
	Escolaridade: _____	Idade: _____
	Candidato à vaga de: _____	
	Tempo de aplicação: _____	
Constelação familiar		

(continua)

Quadro 5.5 – Modelo de perfil de entrevista. (continuação)

Histórico educacional		
Experiência profissional		
Aspirações e planos para o futuro		
Interesses recreacionais e sociais		
Condições físicas		
Fluência verbal		
Segurança aparente		
Autojulgamento		
Situação financeira		
Comportamento durante a entrevista		
Conclusão		
Data	Selecionador	Classificação
____/____/____	_____	_____

Provas ou testes de conhecimentos ou de capacidade

As provas de conhecimentos ou de capacidade são instrumentos para avaliar tanto quanto objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridos por meio de estudo, da prática ou do exercício. Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos pelo cargo (noções de contabilidade, de informática, de vendas, de tecnologia, de produção etc.), bem como o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas (perícia do motorista de caminhão ou de empilhadeira, perícia da digitadora, da telefonista, do operador de máquinas, operações em calculadoras etc.). Em função disso, há uma enorme variedade de provas de conhecimentos ou de capacidade, razão pela qual costumamos classificá-las quanto à maneira, à área abordada e à forma.

- 1) Classificação quanto à maneira como as provas são aplicadas:
 - a) *Orais*: são as provas aplicadas verbalmente por meio de perguntas e respostas orais. Funcionam quase como uma entrevista, mas apenas com perguntas verbais específicas objetivando somente respostas verbais específicas;
 - b) *Escritas*: são as provas aplicadas por escrito por meio de perguntas e respostas escritas. São as provas comumente realizadas nas organizações e em nossas escolas para aferir conhecimentos adquiridos;
 - c) *De realização*: são as provas aplicadas por meio da execução de um trabalho ou tarefa, de maneira uniforme e com tempo determinado, como prova de digitação, de desenho, de manobra de um veículo ou usinagem de uma peça.
- 2) Classificação quanto à área de conhecimentos abrangidos:
 - a) *Provas gerais*: são as provas que aferem noções de cultura geral ou generalidades de conhecimento;
 - b) *Provas específicas*: são as provas que pesquisam os conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados ao cargo em referência. Se o cargo é de químico de produção, por exemplo, a prova de conhecimentos específicos versará exclusivamente sobre os assuntos dessa especialidade.

3) Classificação quanto à forma como as provas são elaboradas:

- a) *Provas tradicionais*: são as provas do tipo dissertativo e expositivo. Podem ser improvisadas, pois não exigem planejamento. Abrangem um número menor de questões pelo fato de exigirem respostas longas, explicativas e demoradas. Medem profundidade de conhecimentos, mas também examinam uma pequena extensão do campo de conhecimentos. Sua avaliação e correção são demoradas e subjetivas. As provas dissertativas, expositivas ou tradicionais são amplamente utilizadas em nossas escolas nas avaliações bimestrais ou semestrais;
- b) *Provas objetivas*: são as provas estruturadas na forma de testes objetivos, cuja aplicação e correção são rápidas e fáceis. As provas objetivas – também denominadas testes – envolvem um cuidadoso planejamento, no sentido de transformar as perguntas ou questões na forma de itens de testes. Os principais tipos de itens de testes são:
- ✓ *Testes de alternativas simples* (certo-errado, sim-não etc.): com 50% de probabilidade de acerto ao acaso.
 - ✓ *Testes de preenchimento de lacunas* (questões com espaços abertos para preencher).

Quadro 5.6 – Comparação entre as provas tradicionais e as provas objetivas.

	Prova tradicional	Prova objetiva (ou teste)
Quanto à organização	<ul style="list-style-type: none"> ■ Perguntas amplas e abrangentes. ■ Respostas indeterminadas. ■ Examina setor estrito da matéria. ■ Pode ser improvisada. Rápida. ■ Aprecia a organização de idéias. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Perguntas focalizadas e específicas. ■ Respostas determinadas e curtas. ■ Examina todo o campo da matéria. ■ É cuidadosamente planejada. ■ Permite o acerto ao acaso.
Quanto à aplicação	<ul style="list-style-type: none"> ■ Condições indeterminadas de aplicação. ■ Tempo demorado de aplicação. ■ Aplicação demorada e trabalhosa. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Condições determinadas e constantes de aplicação. ■ Tempo curto de aplicação. ■ Aplicação simples e rápida.
Quanto à avaliação	<ul style="list-style-type: none"> ■ Exige conhecimento especial do avaliador. Avaliação difícil. ■ Avaliação demorada e subjetiva. ■ Critério subjetivo e variável. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Avaliação automática e fácil por meio de chave de avaliação. ■ Avaliação rápida e objetiva. ■ Critério predeterminado e objetivo.

- ✓ *Testes de múltipla escolha* (com três, quatro ou cinco alternativas de respostas para cada pergunta para reduzir a probabilidade de acerto ao acaso).
- ✓ *Testes de ordenação ou conjugação de pares* (como vários países numerados de um lado e várias capitais colocadas ao acaso do outro lado).

Os testes permitem medir extensão e abrangência de conhecimentos e facilitam tanto sua aplicação (que é rápida e fácil) como sua aferição (que também é rápida, fácil e objetiva);

- c) *Provas mistas*: são as provas que utilizam tanto perguntas dissertativas como itens em forma de testes.

Testes psicológicos

O termo teste designa um conjunto de provas que se aplica a pessoas para apreciar seu desenvolvimento mental, suas aptidões, habilidades, conhecimentos etc. Na realidade, o teste é uma medida de desempenho ou de execução, seja por meio de operações mentais ou manuais, de escolhas ou de lápis-papel. O teste é geralmente utilizado para servir de base para melhor conhecer as pessoas nas decisões de emprego, de orientação profissional, de avaliação profissional, de diagnóstico de personalidade etc. Os testes psicológicos constituem uma medida objetiva e estandardizada de amostras do comportamento das pessoas. Sua função é analisar essas amostras de comportamento humano, examinando-as sob condições padronizadas e comparando-as com padrões baseados em pesquisas estatísticas. O resultado do teste psicológico de uma pessoa é comparado com os padrões de resultados alcançados por uma amostra representativa de pessoas e, assim, enquadrado em percentis. Os testes psicológicos focalizam principalmente as aptidões, procurando a determinação de quanto elas existem em cada pessoa, com o intuito de generalizar e prever aquele comportamento em determinadas formas de trabalho.

Os testes psicológicos baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas, que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade. Analisam o quanto variam as aptidões de um indivíduo em relação ao conjunto de

indivíduos tomados como padrão de comparação. Assim, os resultados dos testes de uma pessoa são comparados com as estatísticas de resultados, recebendo valores em percentis em relação ao padrão de comparação.

Enquanto as provas de conhecimentos ou de capacidade medem a capacidade de realização atual de uma pessoa, os testes psicológicos enfatizam as aptidões individuais. Há uma grande diferença entre aptidão e capacidade. A aptidão nasce com as pessoas, é inata e representa a predisposição ou potencialidade da pessoa em aprender determinada habilidade de comportamento. A aptidão, por ser inata, pode passar despercebida pela pessoa que deixa de utilizá-la durante toda sua vida. Assim, a aptidão é uma habilidade em estado latente ou potencial na pessoa e que pode ser desenvolvida ou não por meio do exercício ou da prática.

Capacidade é a habilidade atual da pessoa em determinada atividade ou comportamento. Ela é adquirida com base no desenvolvimento de uma aptidão preexistente por meio do treinamento ou da prática ou exercício. Assim, a capacidade está plenamente disponível e pronta para ser utilizada pela pessoa em suas atividades. É a habilidade atual da pessoa.

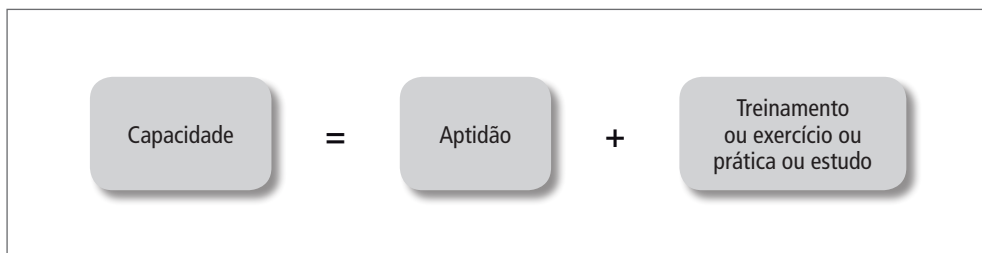


Figura 5.13 – Aptidão como base para a capacidade.

Assim, enquanto um teste de conhecimento ou de capacidade oferece um diagnóstico atual das habilidades do candidato, um teste de aptidão oferece um prognóstico futuro de seu potencial de desenvolvimento.

Quadro 5.7 – As diferenças entre aptidão e capacidade.

Aptidão	Capacidade
■ Predisposição natural para determinada atividade ou tarefa.	■ Habilidade adquirida para realizar determinada atividade ou tarefa.
■ Existe sem exercício prévio, sem treino ou aprendizado.	■ Surge depois do treinamento ou do aprendizado.
■ É avaliada por meio de comparações.	■ É avaliada pelo rendimento no trabalho.
■ Permite prognosticar o futuro do candidato no cargo.	■ Permite diagnosticar o presente: refere-se à habilidade atual do indivíduo.
■ Transforma-se em capacidade por meio do exercício ou treinamento.	■ É o resultado da aptidão depois de exercitada ou treinada.
■ É a predisposição geral ou específica para aperfeiçoamento no trabalho.	■ É a disposição geral ou específica do trabalho atual.
■ Possibilita o encaminhamento futuro para determinado cargo.	■ Possibilita a colocação imediata em determinado cargo.
■ É estado latente e potencial de comportamento.	■ É o estado atual e real de comportamento.

Existem várias abordagens a respeito da avaliação das aptidões, cada qual respaldada por uma base teórica específica.

Teoria bifatorial de Spearman

Spearman, psicólogo inglês, com base na análise fatorial, desenvolveu sua famosa teoria bifatorial da organização mental, em que haveria um fator geral G que entraria em maior ou menor grau em todas as atividades mentais, ao lado de fatores específicos S responsáveis por atividades de caráter restrito. Segundo Spearman, qualquer atividade mental envolveria o fator geral e o fator específico correspondente.

Os psicólogos que aceitam essa teoria dão maior importância aos testes de fator G do que a qualquer outro fator na composição de suas baterias de testes de seleção. A teoria de Spearman tem grande aceitação na Inglaterra e nos países europeus. Há muitos testes baseados nessa teoria, como, por exemplo, as “Matrizes Progressivas de Raven”, D-48 (dominós) e INV (Inteligência não Verbal), de Weil. Isto porque essa teoria se concentra mais no fator G, que, em maior ou menor grau, envolve sempre os outros fatores.

Teoria amostral de Thompson

Ao lado da teoria bifatorial de Spearman, a teoria amostral de Thompson tem influenciado a seleção de pessoal. Como a própria denominação indica, a organização mental seria constituída de inúmeros elementos de habilidade, identificados com genes, elementos neurais, ligações estímulo-resposta, experiências específicas etc. O comportamento de uma pessoa em dada atividade, por exemplo, submeter-se a um teste, é um reflexo da amostragem desses elementos, envolvidos na tarefa. As correlações entre duas medidas são explicadas pela superposição de elementos. A implicação dessa teoria é exatamente oposta à de Spearman. Em vez de se desenvolverem testes para mensuração de um traço geral, será necessário construir-se instrumentos específicos para cada atividade. Testes que reproduzem tarefas envolvidas no trabalho estão diretamente relacionados a essa teoria.

Teoria multifatorial de Thurstone

Uma interessante abordagem das aptidões é oferecida pela teoria multifatorial de Thurstone. Segundo ele, a estrutura mental das pessoas é formada por um número relativamente pequeno de grandes fatores mais ou menos independentes entre si, cada um deles responsável por determinada aptidão. Thurstone definiu sete fatores específicos e acrescentou um fator geral (Fator G), ao qual denominou inteligência geral e que preside e complementa todas as aptidões. A seguir, construiu uma série de testes para medir cada um dos sete fatores específicos. Os fatores específicos são:

- 1) *Fator V*: ou compreensão verbal. Relaciona-se com a facilidade no uso adequado das palavras. É denominado aptidão verbal e envolve raciocínio verbal. Os testes para o Fator V envolvem leitura, analogias verbais, sentenças desordenadas, vocabulário etc. É o fator mais encontrado em escritores, poetas e pessoas que sabem utilizar as palavras;
- 2) *Fator W*: ou fluência de palavras (*word fluency*). Relaciona-se com a fluência verbal, isto é, com a facilidade de falar. É o fator mais encontrado em oradores, vendedores e pessoas que falam bem;

- 3) *Fator N*: ou fator numérico. Está diretamente relacionado com a rapidez e exatidão em cálculos numéricos simples. É o fator mais encontrado em pessoas que fazem cálculos mentais com rapidez;
- 4) *Fator S*: ou relações espaciais. É a habilidade para visualizar relações espaciais em duas ou três dimensões. É o fator mais encontrado em projetistas, desenhistas, motoristas de caminhões e pessoas que fazem cálculos geométricos ou projeções mentais a respeito de espaço e dimensão;
- 5) *Fator M*: ou memória associativa. Envolve facilidade de memorização, que pode ser visual (de imagens, símbolos, palavras escritas etc.), auditiva (palavras ouvidas, sons, música etc.) etc.;
- 6) *Fator P*: ou rapidez perceptual. É a habilidade para perceber rápida e exatamente detalhes visuais ou reconhecer rapidamente similaridades e diferenças. É também denominado aptidão burocrática ou atenção concentrada. É o fator mais encontrado em funcionários que trabalham com números e letras (como digitadores, auxiliares de escritório etc.);
- 7) *Fator R*: ou raciocínio. Pode ser tanto o raciocínio indutivo ou concreto (das partes para o todo) como o raciocínio dedutivo ou abstrato (do todo para as partes).

Quadro 5.8 – Laudo de resultados de testes psicométricos.

Nome: _____		Data: ____/____/____										
Testes psicométricos:							Percentis:					
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
1. Fator G												
2. Fator V												
3. Fator W												
4. Fator N												
5. Fator S												
6. Fator M												
7. Fator P												
8. Fator R												

Para cada fator existe um ou mais testes psicométricos específicos. Comumente, os candidatos recebem uma bateria de testes psicométricos para avaliar suas diferentes aptidões. Para pesquisar o Fator G são aplicados testes de nível mental.

Cada cargo exige determinadas aptidões específicas de seu ocupante. De acordo com a ficha profissiográfica de cada cargo – que determina o perfil do candidato ideal –, estabelecem-se os testes psicométricos adequados para pesquisar as aptidões necessárias ao ocupante do cargo. Assim, é comum encontrarem-se diferentes baterias de testes para cada cargo.

Análise fatorial de Guilford

Outros autores passaram a desenvolver pesquisas com o uso da análise fatorial, isolando um número maior de fatores. Guilford⁸ concluiu que a organização mental fundamenta-se em três dimensões:

- 1) *Operações ou tarefas* que as pessoas podem fazer, tais como:
 - a) Cognição – consciência da existência de algo;
 - b) Memória – recordação do que já foi conhecido em certa época;
 - c) Pensamento convergente – organização do conteúdo de forma a ser produzida uma única solução correta a dado problema;
 - d) Pensamento divergente – utilização do conteúdo de forma a ser produzida uma variedade de possíveis soluções corretas a dado problema; e avaliação – julgamentos ou tomada de decisões.
- 2) *Conteúdos ou tipos de materiais* com os quais as operações ou tarefas são realizadas.
 - a) Semântico – envolvimento de símbolos;
 - b) Simbólico – envolvimento de símbolos numéricos e conceitos;
 - c) Configural – envolvimento de várias configurações, padrões e formas;
 - d) Comportamental – envolvimento da maneira como as pessoas se comportam em relação aos outros.

⁸ GUILFORD, J.P. The structure of intellect. *Psychological Bulletin*, v.53, 1956, p.267-293.

- 3) *Produtos ou resultados* das operações executadas com um ou mais conteúdos.
- a) Unidades – parcelas de informação;
 - b) Classes – agrupamento e unidades;
 - c) Relações – similaridades, diferenças e contingências entre classes;
 - d) Sistema – agrupamento de relações;
 - e) Transformações – conceituação de como as coisas mudam;
 - f) Implicações – projeção de conceitos para deduzir eventos que não foram ainda observados.

A combinação de operações, conteúdos e produtos apresentam 120 diferentes possibilidades. Uma pessoa que executa bem todas as operações que envolvem conteúdo semântico terá alta habilidade verbal; aquela que executa bem todas as operações que envolvem conteúdo simbólico terá alta habilidade matemática; a execução eficiente de todas as operações configurais correspondem à alta habilidade espacial e artística, enquanto a pessoa que reconhece, resolve e avalia conteúdos que envolvem comportamento interpessoal e deles se lembra será vista como possuidora de alta habilidade social.⁹

Até o momento, as teorias apresentadas referem-se especificamente a traços intelectivos, sem maior consideração pelas habilidades motoras, que podem ser, em muitos tipos de trabalho, tão ou mais importantes que aqueles.

Análise fatorial de Fleishman

As conclusões referentes aos estudos de análise fatorial sobre habilidades motoras indicam que se tratam de traços altamente específicos. Fleishman¹⁰ postula a existência de onze grupos de habilidades motoras, bastante independentes entre si:

⁹ CARELLI, Antonio. *Seleção, treinamento e integração do empregado na empresa*. São Paulo: MTPS, DNSHT, INPS, Fundacentro, PNVV, Meta IV, 1973.

¹⁰ FLEISHMAN, E. A. "The description and prediction of perceptual motor skill learning". In: GLASER, R. (Org.). *Training research and education*. Pittsburg: University of Pittsburg Press, 1962.

- 1) *Precisão de controle*: envolve tarefas que requerem ajustamentos musculares finamente controlados, como os necessários para mover uma alavanca a uma posição precisa;
- 2) *Coordenação multimembros*: coordenação simultânea de movimentos, como a necessária para embrulhar uma caixa com ambas as mãos;
- 3) *Orientação de resposta*: que envolve a habilidade para fazer movimentos rápidos e precisos em relação a um estímulo, como a necessária para atingir e desligar uma chave quando uma campainha toca;
- 4) *Tempo de reação*: é a rapidez de resposta quando aparece um estímulo, como, por exemplo, apertar um botão em resposta a uma luz;
- 5) *Rapidez de movimento de braços*: envolve a rapidez de movimento de braços, quando a precisão não é requerida, como no caso de apanhar coisas e amontoá-las em uma grande pilha;
- 6) *Controle de velocidade*: é a habilidade para fazer ajustamentos motores contínuos em relação a um alvo móvel em constante mudança de direção e velocidade, tal como a necessária para manter um estilete apontado para determinado ponto em um disco em movimento;
- 7) *Habilidade manual*: envolve movimentos de braços e mãos na manipulação de objetos em situações que requerem rapidez. A colocação de blocos em lugares predeterminados, rapidamente, constitui um bom exemplo;
- 8) *Habilidade de dedos*: envolve a manipulação de pequenos objetos com os dedos, tais como porcas e parafusos;
- 9) *Firmeza de braço e mão*: é a habilidade para fazer movimentos precisos de posicionamento de braço e mão, que não requeiram força ou rapidez, tal como a exigida para enfiar linha em uma agulha;
- 10) *Rapidez de pulso e dedos*: envolve movimentos rápidos de pulso e dedos, como a transmissão de um sinal contínuo por meio de um manipulador telegráfico;
- 11) *Alcance de um alvo*: envolve uma habilidade muito específica, teste em que o examinando coloca algo dentro de círculos tão rapidamente quanto possível.

Quadro 5.9 – Baterias de testes psicométricos.

Grupo funcional	Testes psicométricos
Operários braçais	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nível mental médio ■ Fator P ■ Destreza manual e digital
Operários de linha de montagem	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nível mental médio ■ Fator P ■ Destreza manual e digital ■ Fator S
Encarregado de turma	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nível mental médio superior ■ Fator V ■ Fator W ■ Fator R

Os testes psicométricos devem apresentar duas importantes características, que as entrevistas não conseguem alcançar, a saber:

- 1) *Validade*: é a capacidade do teste de prognosticar corretamente a variável que se pretende medir. Um teste de seleção é válido quando é capaz de prognosticar o desempenho futuro da pessoa no cargo;
- 2) *Precisão*: é a capacidade do teste de apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa. Um teste é preciso quando, aplicado várias vezes em uma mesma pessoa, apresenta o menor desvio-padrão ao redor da média dos vários resultados obtidos. Um teste apresenta pouca precisão quando os vários resultados obtidos em uma mesma pessoa são diferentes e dispersos.

O desafio está em fazer com que todo o instrumental utilizado no processo seletivo apresente as características de validade e de precisão: tanto a entrevista como as provas de conhecimentos têm que ser realmente válidas e precisas, isto é, medir exatamente aquilo que se pretende nos candidatos e cujas repetidas aplicações sejam coerentes entre si, não apresentando desvios ou discrepâncias dignos de nota.

Testes de personalidade

Os testes de personalidade servem para analisar os diversos traços de personalidade, sejam aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) como pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos). Um traço de personalidade é uma característica marcante da pessoa e que é capaz de distingui-la das demais. Os testes de personalidade são genéricos quando revelam traços gerais de personalidade em uma síntese global e recebem o nome de psicodiagnósticos. Nessa categoria, estão os chamados testes expressivos (de expressão corporal), como o Psicodiagnóstico Miocinético de Mira y López (PMK) e os chamados testes projetivos (de projeção da personalidade), como o psicodiagnóstico de Rorschach, o Teste de Apercepção Temática, o teste da árvore de Koch, o teste da figura humana de Machover, o Teste de Szondi etc. Os testes de personalidade são chamados específicos quando pesquisam determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, tolerância a frustrações, interesses, motivação etc. Nessa categoria, estão os inventários de interesses, de motivação e de frustração. Tanto a aplicação como a interpretação dos testes de personalidade exigem necessariamente a participação de um psicólogo.

Testes genéricos de personalidade

São geralmente denominados psicodiagnósticos e permitem uma descrição genérica dos traços de personalidade do candidato. Os principais testes genéricos de personalidade são:

- 1) *Psicodiagnóstico Miocinético* (PMK): embora o teste seja bem conhecido em toda a América, a sua utilização ainda é muito restrita. Trata-se de um teste de lápis e papel. O candidato é convidado a fazer determinados traços de lápis no papel. Após alguns movimentos, sua visão é bloqueada e, sem a retroação da visão, os movimentos tendem a deslocar-se de acordo com a postura muscular. Esta corresponde à postura da personalidade. Os traços deixados a lápis são cuidadosamente medidos

e submetidos a uma análise.¹¹ O teste baseia-se no princípio do movimento expressivo, ou seja, no princípio da miocinese (mio = músculo, cinese = movimento): a postura muscular é um reflexo das características de personalidade, segundo seu autor Mira y López.¹² Assim, se a pessoa é agressiva, seus movimentos (de dentro para fora) tendem a exteriorizar-se na medida de sua agressividade; se ela é deprimida, seus movimentos (de baixo para cima) tendem a abaixar-se; se ela é extrovertida, seus movimentos (da esquerda para a direita) tendem a exteriorizar-se; e assim por diante. Assim, o deslocamento dos traços a lápis no papel sem o controle da visão permite analisar certos traços de personalidade. O PMK ainda carece de pesquisas que lhe assegurem validação, razão pela qual ainda é muito criticado por especialistas;

- 2) *Teste Z*: é feito com manchas de tinta, criado pelo psicólogo suíço Hans Zulliger para os serviços de psicologia do exército de seu país. Visa substituir o Teste Rorschach ou o Teste Behn-Rorschach com maior economia de tempo, pois pode ser aplicado coletivamente. As manchas de tinta estão distribuídas em três pranchas, da mesma forma que as dez pranchas de Rorschach;
- 3) *Teste da árvore*: de Karl Koch, é um teste de notável simplicidade em sua elaboração e consiste em desenhar uma árvore em uma folha de papel. Como teste projetivo, permite a exploração da personalidade por meio da interpretação de projeção de imagem corporal, do simbolismo do espaço e dos objetos incluídos no desenho. Uma árvore sã corresponde ao plano normal, com raízes, tronco e ramagens. É próprio dos sujeitos mal dotados produzir uma árvore cuja estruturação unitária é falha ou frágil. É o que se observa em indivíduos cujas faculdades intelectuais e emocionais operam em desarmonia. O Teste da Árvore obedece a uma complicada simbologia e à análise dos traços grafológicos;
- 4) *Teste da figura humana*: de Karen Machover, trata-se de um teste de dinâmica de personalidade baseado no desenho da figura de uma pessoa, seguido de uma entrevista de esclarecimento. Esse teste ajuda a avaliar a

¹¹ MIRA Y LÓPEZ, Emilio. *Psicodiagnóstico miokinetico*. Buenos Aires: Paidós, 1951.

¹² Ibid.

influência do meio na determinação da imagem corporal e de seus desvios normais e patológicos. A autora partiu da hipótese de que, sendo o corpo humano uma referência concreta e substancial do eu, o desenho dessa figura serve como projeção da personalidade, dos problemas, impulsos, necessidades, expectativas, conflitos e ansiedades. Como todas as técnicas projetivas, seu uso deve ser restrito a psicólogos.

Myers-Briggs Type Indicator de Isabel Briggs Myers e Katharine Briggs

O Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) é um inventário baseado na teoria dos tipos psicológicos de Carl Jung e ajuda a identificar as famílias de cargos ou as amplas categorias ocupacionais adequadas ao tipo de cada pessoa para que ela possa escolher seu cargo ou carreira ou ainda o tipo de ambiente preferido.¹³ O inventário repousa na identificação dos seguintes aspectos básicos:

- 1) Onde a pessoa focaliza sua atenção: extroversão ou introversão;
- 2) Qual a sua maneira de tomar informação: sensibilidade ou intuição;
- 3) A maneira pela qual toma decisões: pensamento ou sentimento;
- 4) Como a pessoa lida com o mundo externo: julgamento ou percepção.

Questionários de interesses pessoais

Existem inventários escritos que permitem a localização de interesses ou preferências pessoais quanto a atividades profissionais, a saber:

- 1) *Inventário de interesses*: de L. L. Thurstone, consiste em comparar cem pares de profissões pela escolha ou rejeição de títulos ocupacionais. É um teste prático no tocante à aplicação, e seu tempo de execução é de apenas 10 minutos. As escolhas recaem sobre dez grupos profissionais:

¹³ Ver: <http://online.onetcenter.org>.

- CP = ocupações de Ciências Físicas, Técnicas e Mecânicas;
- CB = ocupações de Ciências Biológicas, inclusive Medicina;
- C = ocupações de computação;
- N = ocupações de negócios ou comerciais;
- E = ocupações executivas, de liderança ou chefia de pessoas;
- P = ocupações persuasivas, de influência sobre pessoas;
- L = ocupações lingüísticas, literárias ou verbais;
- H = ocupações humanitárias e sociais;
- A = ocupações de artes plásticas;
- M = ocupações musicais.

O inventário de Thurstone é muito utilizado em orientação vocacional e profissional na escolha de interesses quanto a determinadas profissões.

- 2) *Kuder preference record*: de G. E Kuder, é um inventário que possui três formas:
- a) Para uso pessoal (com tempo de aplicação de 45 minutos);
 - b) Para orientação vocacional (com tempo de 40 minutos);
 - c) Para a seleção profissional (com tempo de 20 a 30 minutos).

O inventário de Kuder contém cem itens apresentados em forma de perguntas. Utiliza crivos para determinar profissões específicas, distribuídas nas áreas técnica, administrativa, educacional e de vendas. Trata-se de um questionário que mede os interesses mediante a escolha em dez campos ocupacionais, a saber:

- a) Profissões externas;
- b) Profissões mecânicas;
- c) Profissões de computação;
- d) Profissões científicas;
- e) Profissões persuasivas;
- f) Profissões artísticas;
- g) Profissões literárias;
- h) Profissões musicais;
- i) Profissões em serviços sociais;
- j) Ocupações burocráticas.

- 3) *Questionário de interesses vocacionais*: de E. K. Strong Jr., é um inventário de interesses e de preferências que pretende ajudar a predizer o sucesso e a satisfação em uma variedade de ocupações. Existem escalas para a correção das respostas que determinam ocupações masculinas e ocupações femininas. O tempo de execução é de aproximadamente 35 minutos. A forma completa do teste tem 400 itens, e sua adaptação brasileira foi reduzida a 244 itens. Na forma abreviada o teste divide-se em quatro partes:
- Ocupações;
 - Distrações;
 - Atividades;
 - Preferências por tipo de pessoa.

Na escolha das profissões, o teste determina diversos níveis ocupacionais: psicoverbal, psicoabstrato, psicoespacial, psicofísico-verbal, psicofísico-abstrato e psicofísico-espacial. Revela, ainda, tendências agressivas, criadoras, estéticas, inquisitivas, exibicionistas e de liderança. Determina interesses técnicos, científicos, econômicos, sócio-humanos e esportivos. Na escolha de distrações, podem-se determinar atitudes preponderantemente físicas ou mentais; preferências dos tipos introverso, extroverso e ambiverso; tendências agressivas, exibicionistas, estéticas e inquisitivas.

Quadro 5.10 – Exemplo de bateria genérica para seleção de pessoal horista.

Fatores a verificar:	Testes a aplicar
1) Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> ■ Teste INV de P. Weil ■ Ammy mental tests ■ Cubos de Kohs ■ Teste de Bennett
2) Raciocínio mecânico	<ul style="list-style-type: none"> ■ Teste de L. Walther ■ Teste de Rybakow
3) Alfabetização	<ul style="list-style-type: none"> ■ Teste de alfabetização ■ Sinônimos e operações
4) Destreza manual e digital	<ul style="list-style-type: none"> ■ Discos de L. Waither ■ Vários testes
5) Cálculo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Teste de operações básicas ■ Teste fator N – CEPA
6) Atenção concentrada	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cubos de Yerres ■ Teste CEPA – Toubuse-Piéron

Quociente emocional

Com o trabalho de Daniel Goleman cai o mito da genialidade intelectual e sobe o conceito de maturidade emocional. O termo inteligência emocional foi cunhado por Peter Salovey e John Mayer, da Yale University. Esses definem cinco áreas de abrangência da inteligência emocional:

- 1) *Conhecer as próprias emoções*: trata-se de reconhecer a emoção que se está sentindo e saber qualificá-la corretamente;
- 2) *Administrar as emoções*: aprender a ser capaz de adequar a energia da emoção para entrar em conformidade com o momento, qualidade e intensidade da emoção;
- 3) *Motivar a si próprio*: é a habilidade de conter emoções e reter impulsos para alcançar objetivos e manter-se confiante e otimista mesmo diante de situações adversas;
- 4) *Reconhecer emoções em outras pessoas*: a chave para intuir as emoções alheias é a habilidade para ler as mensagens não verbais, como olhar, expressão facial, tom de voz etc.;
- 5) *Manejar relacionamentos*: quando duas pessoas interagem, a direção do estado de humor de uma pessoa passa para a outra. A sincronia das emoções determina se uma relação está indo bem ou não. Emoções não só comunicam como também contagiam o estado de humor de outra pessoa.

Técnicas de simulação

As técnicas de simulação procuram passar do tratamento individual e isolado para o tratamento em grupos e do método exclusivamente verbal ou de execução para a ação social. Seu ponto de partida é o drama, que significa reconstituir em cima de um palco – contexto dramático – no momento presente, no aqui e agora, o acontecimento que se pretende estudar e analisar o mais proximamente do real. Assim, o protagonista, ao dramatizar uma cena, assume um papel (*role playing*) e permanece em um palco circular rodeado por outras pessoas – contexto grupal – que assistem à sua atuação e podem vir ou não a participar da cena. As técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo. A principal técnica de

simulação é o psicodrama que se fundamenta na teoria geral de papéis: cada pessoa põe em ação os papéis que lhe são mais característicos sob forma de comportamento, seja isoladamente seja em interação com outra(s) pessoa(s). Estabelece vínculos que lhe são habituais ou tenta estabelecer novos vínculos. Age no aqui e agora como em seu cotidiano, o que permite analisar e diagnosticar seu próprio esquema de comportamento.

As técnicas de simulação abriram um campo interessante para a seleção de pessoas. As características humanas e o potencial de desenvolvimento que são revelados pelas técnicas tradicionais de seleção precisam aguardar uma possível confirmação a partir de algum tempo de desempenho no cargo, por não pesquisarem, de fato, o comportamento dos candidatos e suas interações com pessoas, situações e desafios. Muitas organizações utilizam as técnicas de simulação como complemento do diagnóstico: além dos resultados das entrevistas e dos testes psicológicos, o candidato é submetido a uma situação de dramatização de algum acontecimento geralmente relacionado ao futuro papel que desempenhará na organização, fornecendo alguma expectativa mais realista acerca de seu comportamento no futuro cargo. Essas técnicas são intensamente utilizadas nos cargos que exijam forte componente de relacionamento interpessoal, como direção, gerência, supervisão, vendas, compras, contatos etc. O erro provável intrínseco a qualquer processo seletivo pode ser sensivelmente reduzido e, inclusive, o próprio candidato pode verificar sua adequação ou não ao cargo pretendido pela simulação de uma situação que futuramente terá de enfrentar. A simulação promove retroação e favorece o autoconhecimento e a auto-avaliação. Contudo, as técnicas de simulação devem ser necessariamente conduzidas por psicólogos e não por leigos.

Flash**Guerra de talentos**

Apesar do elevado nível de desemprego, percebe-se que muitas empresas não conseguem preencher boa parte de suas necessidades de talentos. É que a velocidade das mudanças organizacionais não é acompanhada pela aprendizagem da grande maioria dos candidatos que disputam o mercado de emprego. Assim, muitos candidatos ficam fora da disputa em muitas das oportunidades que as empresas oferecem. Sobram candidatos, mas faltam talentos. E aí começa a guerra em busca de talentos. Esse é um aspecto qualitativo que o processo seletivo precisa levar em conta.

O PROCESSO SELETIVO

O passo seguinte é determinar quais as técnicas de seleção que deverão ser aplicadas. Geralmente, aplica-se mais de uma técnica de seleção, em um processo seqüencial cujas alternativas disponíveis são bastante variadas. No processo seqüencial, cada técnica de seleção aplicada representa um estágio de decisão para se verificar se o candidato passará à técnica seguinte.

- 1) *Seleção de estágio único*: tipo de seleção cuja abordagem faz com que as decisões sejam baseadas nos resultados de uma única técnica de seleção. É a situação de seleção em que existem várias vagas, e as restrições referem-se somente às exigências mínimas para aceitação do candidato. A decisão terminal é dada a respeito de cada pessoa, após a obtenção da informação, conforme Figura 5.14.

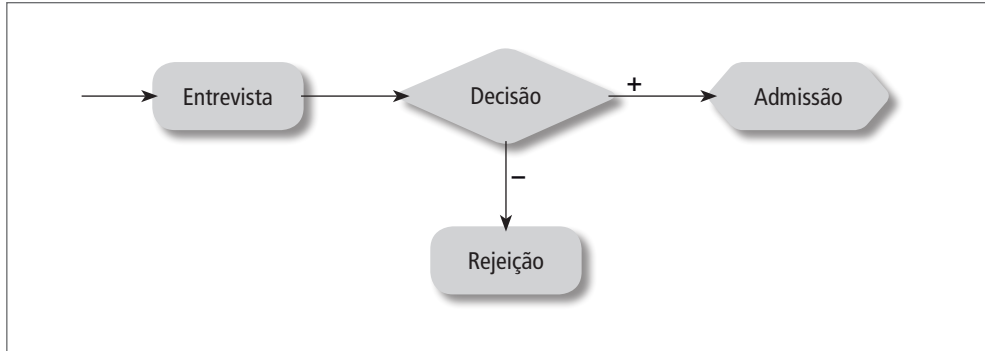


Figura 5.14 – Exemplo de um sistema de seleção de estágio único.

- 2) *Seleção seqüencial de dois estágios*: tipo de seleção utilizado quando as informações colhidas no primeiro estágio são insuficientes para uma decisão definitiva de aceitar ou rejeitar um candidato. Seu objetivo é melhorar a eficiência do programa de seleção por meio do plano seqüencial: somente os candidatos aprovados no primeiro estágio passarão pelo segundo estágio, o que permite economia de testes. A decisão terminal ocorre após o segundo estágio.

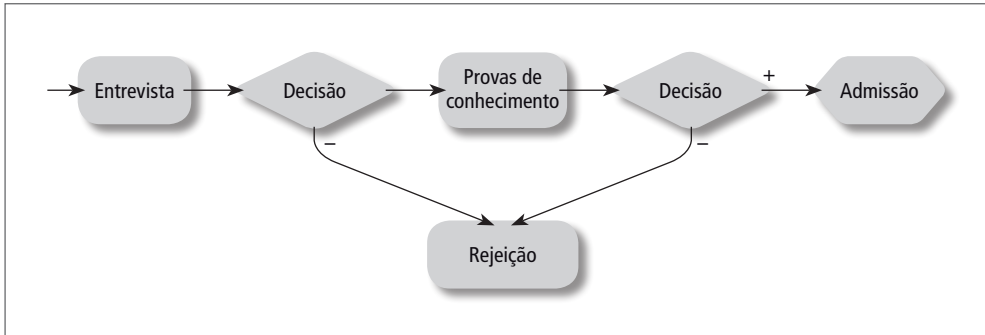


Figura 5.15 – Exemplo de um sistema de seleção de dois estágios.

- 3) *Seleção seqüencial de três estágios*: é um processo de seleção que envolve uma seqüência de três decisões tomadas com base em três técnicas de seleção. O candidato somente passa ao estágio seguinte se aprovado no estágio anterior.

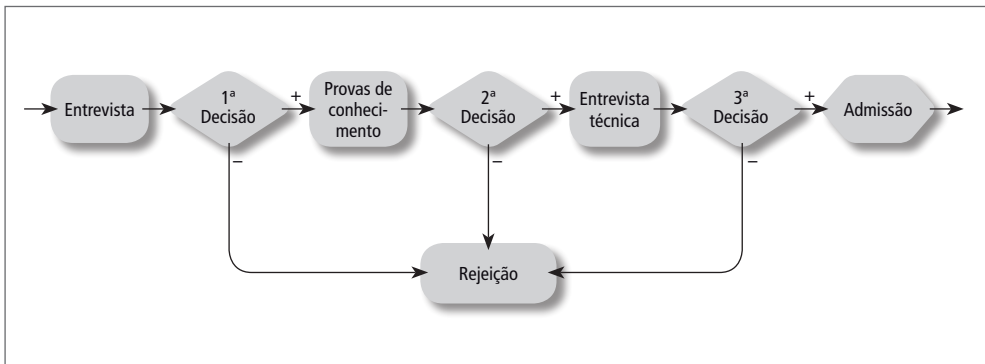


Figura 5.16 – Exemplo de um sistema de seleção de três estágios.

A estratégia de seleção seqüencial em qualquer uma das formas acima é sempre superior, em termos utilitários, à seleção de estágio único. A principal vantagem dos planos seqüenciais reside na economia no custo de obtenção das informações efetuadas seqüencialmente, segundo a necessidade de cada caso. Os métodos seqüenciais são altamente recomendáveis, principalmente

quando as despesas com testes são elevadas, como é o caso de testes que exigem exames individuais ou equipamento adicional para aplicação. Se não fossem essas despesas com a obtenção das informações, seria preferível aplicar todo o conjunto de testes a todos os candidatos indistintamente, seja qual for sua extensão ou tamanho.

SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Muitas organizações estão substituindo o tradicional processo seletivo focado em cargos pelo processo centrado em competências individuais. O site da Fundação Nacional da Qualidade (www.fnq.org.br) mostra uma pesquisa feita pela Fundação Dom Cabral sobre as tendências do desenvolvimento das empresas no Brasil. Na parte relacionada com gestão de pessoas e competências, a pesquisa indica que as principais competências individuais que as organizações pesquisadas estão requerendo dos candidatos são as seguintes:

- 1) Orientação para resultados;
- 2) Capacidade de trabalhar em equipe;
- 3) Liderança;
- 4) Relacionamento interpessoal;
- 5) Pensamento sistêmico, visão do todo e do conjunto;
- 6) Comunicabilidade;
- 7) Empreendedorismo;
- 8) Negociação;
- 9) Capacidade de inovar;
- 10) Percepção de tendências;
- 11) Multifuncionalidade;
- 12) Visão de processos;
- 13) Conhecimento da realidade externa;
- 14) Garra, ambição;
- 15) Por a mão na massa, “carregar o piano”;
- 16) Habilidade em lidar com paradoxos;
- 17) Domínio do inglês;
- 18) Domínio do espanhol.

Nessas empresas, o processo seletivo não funciona como provedor de ocupantes de cargos específicos, mas como provedor de competências para toda a organização e não necessariamente apenas para a posição requerida. As competências funcionam como a base do processo de comparação e decisão sobre os candidatos.

MÉTRICAS PARA A SELEÇÃO

A medição da eficiência e eficácia da seleção pode ser feita por meio de vários indicadores. As métricas diretas da seleção são:

- 1) *Quantidade de candidatos selecionados*: é um valor absoluto que mede o volume de candidatos processados pelo processo seletivo;
- 2) *Qualidade dos candidatos selecionados*: é um valor relativo que mede a adequação dos candidatos selecionados em seus respectivos cargos ou em suas competências individuais. Pode ser medido pela relação entre candidatos aceitos e posicionados em seus cargos e candidatos submetidos ao processo seletivo;
- 3) *Rapidez na seleção dos candidatos*: é uma medida da velocidade do tempo em que se processa a seleção e o posicionamento dos candidatos aprovados;
- 4) *Custo da seleção*: é uma medida financeira do custo de selecionar candidatos. Existem técnicas de seleção caras (como os testes individuais de personalidade) e técnicas baratas (como a entrevista de seleção). Quando o processo seletivo é sofisticado e envolve candidatos de alto nível, deve envolver necessariamente a adoção de técnicas de seleção mais sofisticadas e caras para garantir maior precisão do processo.

As métricas indiretas de seleção estão menos preocupadas com o processo seletivo em si e mais focadas nos seus resultados para a empresa:

- 1) *Adequação do candidato selecionado ao cargo*: quanto mais eficaz o processo seletivo tanto melhor a aderência e adequação do candidato ao cargo ocupado;
- 2) *Tempo de adequação do candidato ao cargo*: quanto mais eficaz o processo seletivo, mais rápida a aderência e a adequação do candidato ao cargo;

- 3) *Maior permanência na empresa*: o processo seletivo favorece a permanência na empresa por adequar o candidato à cultura organizacional e à atividade que realiza;
- 4) *Melhor aprendizado*: o processo seletivo favorece a aprendizagem por ajustar o candidato às características da organização;
- 5) *Maior sucesso do funcionário*: o processo seletivo favorece o sucesso do candidato na empresa;
- 6) *Valor agregado*: o processo seletivo agrega valor ao capital humano da empresa por escolher os candidatos melhores e mais adequados à organização;
- 7) *Retorno do investimento feito em seleção*: é uma equação que mede os benefícios em relação aos investimentos feitos em seleção de pessoas. De um lado, custos do processo e, de outro, benefícios que o processo traz. Os custos de seleção podem ser diretos ou indiretos. Os custos diretos são aqueles efetuados diretamente no processo seletivo, como salários do pessoal que participa diretamente no processo (consultores internos envolvidos no processo, entrevistadores, aplicadores de testes, etc.), material de escritório utilizado na seleção, etc. Os custos indiretos envolvem aluguel e iluminação dos locais utilizados para seleção, salários do pessoal indiretamente envolvido no processo seletivo, pagamento de serviços externos (empresas terceirizadas envolvidas no processo), etc. Os benefícios trazidos pela seleção devem ser cotejados contra os custos de seleção para verificar o retorno do investimento feito.

AVALIAÇÃO E CONTROLE DOS RESULTADOS DA SELEÇÃO

Todo sistema tem um ou alguns objetivos a alcançar. O sistema é eficaz à medida que alcança esses objetivos e é eficiente quando o faz com um mínimo de recursos, esforços e tempo. Um dos problemas principais na administração de um sistema é exatamente medir e avaliar seu funcionamento por meio de seus resultados, ou seja, por meio de sua saída. À proporção que os resultados de um sistema não são satisfatórios, devem-se fazer intervenções no sentido de corrigir inadequações e ajustar seu funcionamento. O ideal seria criar subsistemas de controle automático (retroação) para que as correções fossem efetuadas nos momentos e estágios necessários.

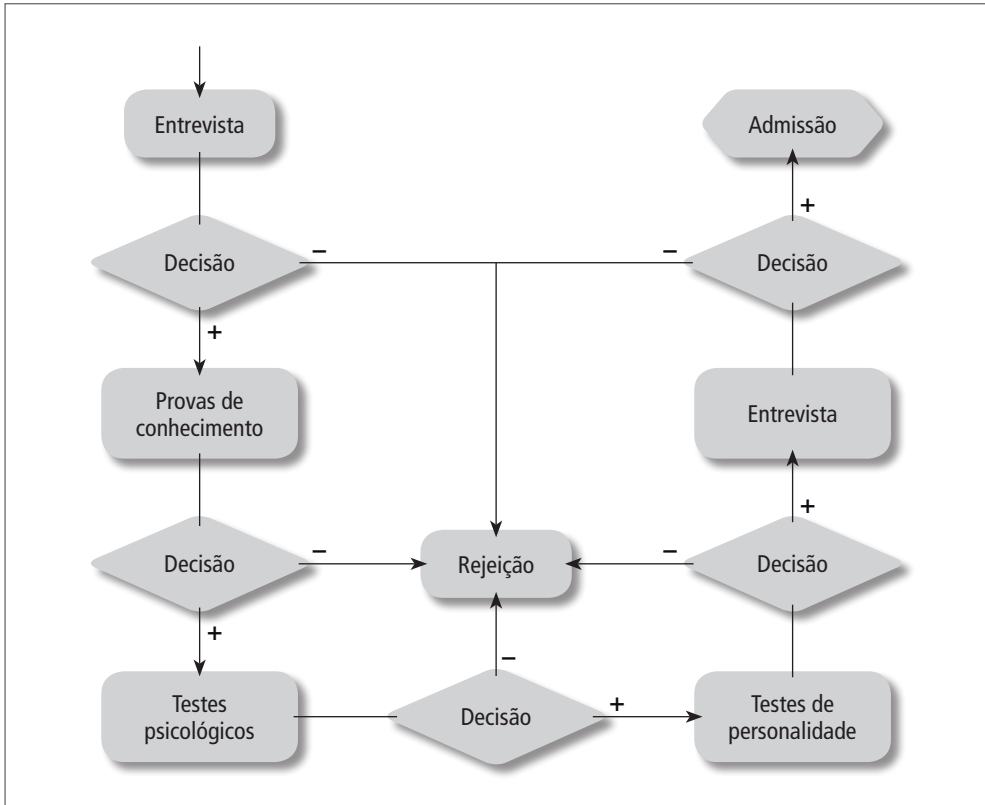


Figura 5.17 – Exemplo de um sistema de seleção de cinco estágios.

Algumas medições de rendimento do subsistema de recrutamento e seleção (suprimento de RH) podem ser sugeridas, a saber:¹⁴

- 1) Custo das operações de recrutamento e seleção;
- 2) Custo por admissão;
- 3) Custo por admissão por fonte de recrutamento;
- 4) Total de admissões;
- 5) Total de admissões por fonte de recrutamento;
- 6) Qualidade por fonte de recrutamento;
- 7) Benefícios por fonte e eficiência da fonte de recrutamento;

¹⁴ HAWK, Roger H. *The recruitment function*. Nova York: American Management Association, 1967.

- 8) Lapso de tempo entre as etapas de recrutamento por fonte;
- 9) Lapso de tempo entre as etapas de recrutamento por aceitação *versus* rejeição;
- 10) Origem geográfica dos candidatos;
- 11) Eficiência do recrutador individual;
- 12) Proporção entre aceitação/oferta de emprego;
- 13) Análise das entrevistas de acompanhamento (*follow-up*) e das entrevistas de desligamento;
- 14) Análise dos motivos de aceitação e de desligamento;
- 15) Análise das entrevistas de acompanhamento;
- 16) Análise dos resultados das provas e dos testes dos admitidos *versus* rejeitados;
- 17) Análise dos resultados das provas e dos testes dos admitidos *versus* rendimento observado;
- 18) Salário oferecido, admissões *versus* rejeições;
- 19) Salário *versus* idade, ano da primeira graduação escolar e experiência total do trabalho;
- 20) Total de admissões no período;
- 21) Total de admissões por recrutador;
- 22) Custos diferenciais por fonte de recrutamento;
- 23) Custo total das operações de recrutamento.

A seguinte estrutura de custos permite efetuar uma análise mais detalhada:

- 1) *Custos de pessoal do órgão de recrutamento e seleção*: que incluem salários, horas extras e encargos sociais;
- 2) *Custos de operação*: que incluem papelaria, telefonemas, telegramas, correspondência, honorários de profissionais e de serviços (agências de recrutamento, consultoria etc.), anúncios em jornais, revistas ou rádio, despesas de viagens de recrutamento (passagens, diárias, estadas em hotéis etc.), despesas com exames médicos de admissão, serviços de informação cadastral de candidatos etc.;
- 3) *Custos adicionais*: que incluem equipamento e mobiliário, instalações, computadores etc.

Apesar de seu aparente custo operacional, os resultados da seleção trazem uma sensível economia às empresas, ao lado de um incremento da produtividade, por meio de:

- 1) *Adequação da pessoa ao cargo* e decorrente satisfação do pessoal com o emprego;
- 2) *Rapidez de ajustamento* do novo funcionário e melhor integração ao seu trabalho;
- 3) *Melhoria do potencial humano* por meio da escolha sistemática dos melhores candidatos;
- 4) *Aumento do capital humano da organização*;
- 5) *Maior estabilidade do pessoal* e conseqüente redução da rotação de pessoal (*turnover*);
- 6) *Maior rendimento e produtividade* pelo aumento da capacidade do pessoal;
- 7) *Melhoria do nível das relações humanas* pela elevação do moral;
- 8) *Menores investimentos e esforços em treinamento* pela maior facilidade em aprender as tarefas do cargo.

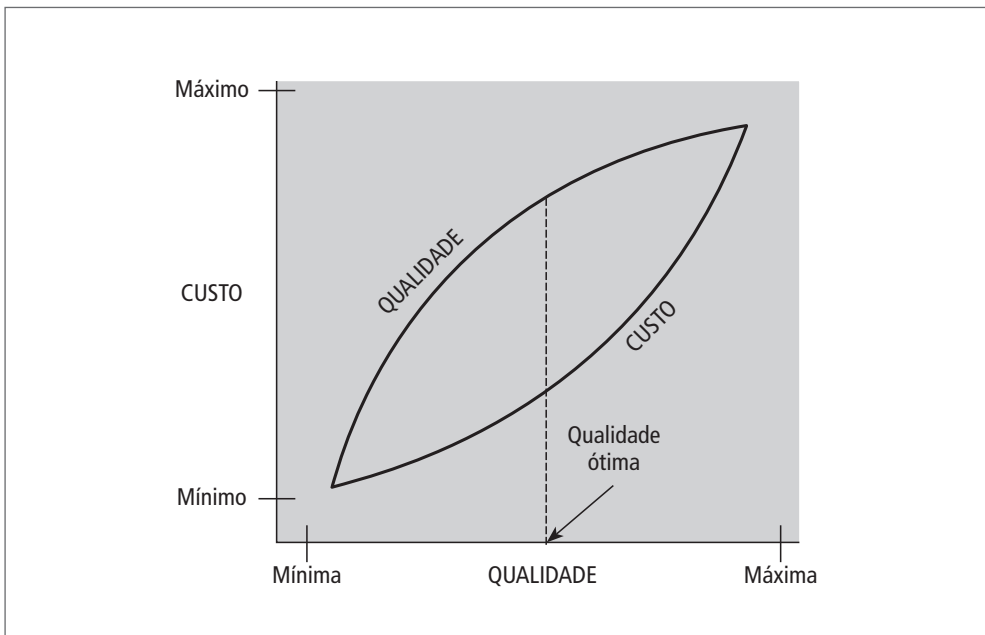


Figura 5.18 – Relação provável entre qualidade e custo da seleção.

Aliás, os elementos anteriormente mencionados, quando tomados conjuntamente, constituem um dos melhores meios de avaliação e controle dos resultados do sistema de recrutamento e seleção de recursos humanos.

Quanto ao processo de seleção em si, uma das maneiras de se avaliar seu funcionamento é a utilização do quociente de seleção (QS), que pode ser calculado por meio da seguinte equação:

$$QS = \frac{\text{N}^\circ \text{ de candidatos atendidos}}{\text{N}^\circ \text{ de candidatos examinados}} \times 100$$

O quociente de seleção (*selection ratio*) é o resultado da proporção entre o número de empregados admitidos e o número de candidatos submetidos às técnicas de seleção. À medida que o quociente de seleção diminui, aumentam sua eficiência e sua seletividade. Em geral, o quociente de seleção sofre alterações provocadas pela situação de oferta e procura do mercado de RH, como já vimos anteriormente.

Flash

Necessidade de uma abordagem sistêmica e estratégica

Para ser reconhecido como um componente estratégico, o RH precisa integrar-se cada vez mais ao negócio da organização. Sabe-se que os custos relacionados com pessoal representam uma parcela significativa dos gastos totais, e os principais executivos estão preocupados com essa magnitude. Isso representa uma real oportunidade para os profissionais de RH. É preciso planejar as atividades de recrutamento e seleção em alinhamento com o negócio e proporcionar apoio e suporte à estratégia organizacional. Para tanto, o RH deve enfatizar os objetivos e resultados da empresa, participar das decisões estratégicas a fim de que o capital humano seja um forte diferencial e uma vantagem competitiva da empresa.

AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE PROVISÃO DE RH

O sistema de recrutamento e seleção não deve ser considerado apenas como um conjunto de normas, diretrizes, processos, rotinas e esquemas de trabalho que precisa funcionar rigidamente. Como todo sistema aberto, é um organismo vivo, adaptável, que procura alcançar objetivos definidos

e em contínua interação com o ambiente externo, ajustando-se às suas demandas e necessidades, fazendo parte de um sistema maior, a organização, a qual, por sua vez, está inserida em outro sistema maior, a sociedade à qual pertence.

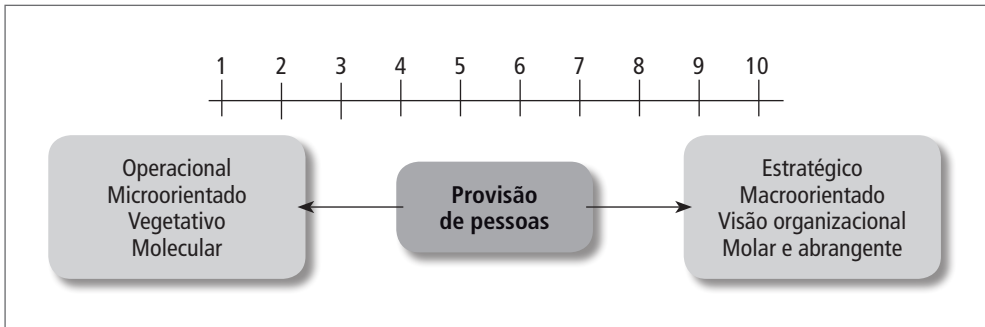


Figura 5.19 – O *continuum* de situações no subsistema de provisão de pessoas.

No canto esquerdo do *continuum* da Figura 5.19, processos de provisão de pessoas assumem um caráter meramente operacional, isto é, de execução de tarefas, burocrático e apenas atendendo a ordens superiores ou providas de outros departamentos. O processo de aprovisionamento de pessoas é microorientado, isto é, voltado exclusivamente para o cargo que se pretende preencher e nada mais. É vegetativo, porque está voltado apenas para a manutenção do *status quo*, para o simples preenchimento de vagas. É microorientado, porque atende exclusivamente a cada Pedido de Pessoal como objetivo. É molecular, porque cada procura para cada vaga é uma tarefa particular e isolada das demais.

No canto direito do *continuum*, os processos de provisão de pessoas assumem um caráter estratégico, ou seja, de planejamento organizacional para o presente e futuro e voltado para o longo prazo e para o destino da organização e das pessoas que dela fazem parte. É macroorientado porque cada procura faz parte de uma visão organizacional ampla, abrangente e global. Daí também seu caráter molar e abrangente.

O desafio maior está no deslocamento gradativo e definitivo do canto esquerdo para o direito do *continuum*.

RESUMO

Recrutamento e seleção fazem parte de um mesmo processo: a provisão de RH. A seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: requisitos exigidos pelo cargo vago *versus* características oferecidas pelos candidatos. A seleção também é um processo de decisão e escolha e pode utilizar três alternativas de modelos: o de colocação, o de seleção e o de classificação. Em todos os casos, a seleção é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. O primeiro passo da seleção consiste na obtenção de informações sobre o cargo a preencher (por meio da análise do cargo, da requisição de empregado etc.). O segundo passo consiste na obtenção de informações sobre os candidatos, por meio da aplicação de técnicas de seleção: como a entrevista, as provas de conhecimentos ou de capacidade, os testes psicométricos, os testes de personalidade e as técnicas de simulação. Assim, o processo de seleção pode encadear essas técnicas de seleção em estágios seqüenciais (um, dois, três ou mais) dependendo da acuracidade e precisão que se pretende alcançar. A avaliação dos resultados da seleção pode ser feita por meio de certos indicadores genéricos ou do quociente de seleção.

Referências bibliográficas

ANASTASI, Anne. *Testes psicológicos*. São Paulo: EPU, 1977.

ASPLEY, John C.; WHITMORE, Eugene (Org.). *The handbook of industrial relations*. Chicago: Dartnell, 1949.

ASSIS, Marisa de et al. *Mercado de trabalho em São Paulo*. São Paulo: Nacional, 1976.

AUGUSTINE, Joseph C. "Personnel turnover". In: FAMULARO, Joseph J. (Org.). *Handbook of modern personnel administration*. Nova York: McGraw-Hill, 1972.

BELLOWS, Roger M.; ESTEP, M. Frances. *Employment psychology: the interview*. Nova York: Holt Rinehart and Winston, 1954.

BERMUDEZ, R.; JAIME, G. *Introdução ao psicodrama*. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

BLAKE, Robert Rogers; MOUTON, Jane Srygley. *Corporate excellence through grid organization development: a systems approach*. Houston: Gulf, 1968.

BLOOM, Gordon Falk; NORTHRUP, Helbert R. *Economics of labor and industrial relations*. Filadélfia: Toronton & Blakston, 1950.

BOCCALANDO, Efraim Rojas. "Recrutamento e seleção". In: HOYLER, S. (Org.). *Manual de relações industriais*. São Paulo: Pioneira, 1970.

CARELLI, Antonio. *Seleção de pessoal: uma abordagem empírica*. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia. São Paulo: USP, 1972.

_____. *Seleção, treinamento e integração do empregado na empresa*. São Paulo: MTPS, DNSHT, INPS, Fundacentro, PNV, META IV, 1973.

CHIAVENATO, Idalberto. *Transformando o RH – de um centro de despesa – em um centro de lucro*. São Paulo: Makron Books, 1999.

_____. *Construção de talentos: coaching & mentoring*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2003.

_____. *Gerenciando com as pessoas: transformando gerentes em gestores de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2003.

_____. *Comportamento organizacional: compreendendo o sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005.

_____. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. *Visão e ação estratégica*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

CHRUDEN, Herbert J.; SHERMAN JR., Arthur W. *Personnel management*. Cincinnati: South-Western, 1963, p.672-673.

COSENTINO, Chuck; ALLEN, John; WELLINS, Richard. "Choosing the right people". *HR Magazine*, 1990, p. 66-70.

CRONBACH, L.J. *Essentials of psychological testing*. Nova York: Harper & Row, 1960.

CRONBACH, L.J.; GLESER, G. *Psychological tests and personnel decisions*. Urbana: University of Illinois Press, 1965.

DEGREENE, Kenyon B. *Systems psychology*. Nova York: McGraw-Hill, 1970.

DOOHER, Joseph M.; MARTING, Elizabeth (Org.). *Selection of management personnel*. Nova York: American Management Association, 1957.

DORCUS, Roy M.; JONES, M. *Handbook of employee selection*. Nova York: McGraw-Hill, 1950.

DUNNETTE, Marvin D. *Personnel selection and placement*. Belmont: Wadsworth, 1966.

_____. (Org.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.

FAMULARO, Joseph J. (Org.). *Handbook of modern personnel administration*. Nova York: McGraw-Hill, 1972.

FEAR, Richard A. *The evaluation interview*. Nova York: McGraw-Hill, 1973.

FLANAGAN, J.C. "The critical incident technique". *Psychological Bulletin*, n.51, 1954, p.327-358.

- FLEISHMAN, E.A. "The description and prediction of perceptual motor skill learning". In: GLASER, R. (Org.). *Training research and education*. Pittsburg: University of Pittsburg Press, 1962.
- FLIPPO, Edwin B. *Princípios de administração de pessoal*. São Paulo: Atlas, 1970.
- FONTES, Lauro Barreto. "Absentéismo: um desafio à produtividade". *IDORT*, v.507/508, mai.-jun. 1974, p.12.
- GHISELLI, Edwin. *Theory of psychological measurement*. Nova York: McGraw-Hill, 1964.
- GHISELLI, Edwin; BROWN, Clarence W. *Personnel and industrial psychology*. Nova York: McGraw-Hill, 1955.
- GOLDSTEIN, Leonard; NOLAN, Timothy; PFEIFFER, J. William. *Applied strategic planning*. Nova York: McGraw-Hill, 1993, p.8.
- GREENE, Edward B. *Measurement of human behavior*. Nova York: The Odissey Press, 1941.
- GUILFORD, J.P. *Psychometric methods*. Nova York: McGraw-Hill, 1954.
- _____. *The structure of intellect*. Psychological Bulletin, n.53, 1956, p.267-293.
- _____. *The nature of human intelligence*. Nova York: McGraw-Hill, 1967.
- GUILFORD, J.P.; HOEPFNER, Ralph. *The analysis of intelligence*. Nova York: McGraw-Hill, 1971.
- GUION, Robert. *Personnel testing*. Nova York: McGraw-Hill, 1965.
- GUSTAD, J.W.; BINGHAM, Walther V.; MOORE, Bruce V. *How to interview*. Nova York: Harper & Row, 1959.
- HAIRE, Mason. "Approach to an integrated personnel policy". *Industrial Relations*, v.9, n.2, 1968, p.107-117.
- HAWK, Roger H. *The recruitment function*. Nova York: American Management Association, 1967.
- HEESTERMAN, A.R.G. *Macroeconomic market regulation*. Londres: Heinemann, 1974.
- HENEMAN JR., H.G.; SELTZER, George. "Manpower, planning and forecasting in the firm: an exploratory probe". In: BURACK, E.H.; WALDER, J.W. *Manpower planning and programming*. Boston: Allyn & Bacon, 1973.

- HOYLER, S. (Org.). *Manual de relações industriais*. São Paulo: Pioneira, 1969.
- [IPES] Instituto de Planejamento Econômico e Social, Instituto de Planejamento, Centro Nacional de Recursos Humanos. *Planejamento de recursos humanos, projeto do governo brasileiro. Em cooperação com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)*. Brasília, 1973.
- _____. *Classificação da mão-de-obra do setor primário*. Brasília, 1977.
- IVANCEVICH, John M. *Human Resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1995.
- JACKSON, Matthew J. *Recruiting, interviewing and selection: a manual for line managers*. Londres: McGraw-Hill, 1972.
- JAKUBAUSKAS, Edward B.; PALOMBA, Neil A. *Manpower economics*. Reading: Addison-Wesley, 1973.
- JENNINGS, E.E. *The mobile manager: a study of the new generation of top executives*. Nova York: McGraw-Hill, 1971.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1970.
- KEENAN, T. "Selection interview training". *Journal of European Industrial Training*, Bradford, v.1, n.6, 1977.
- KINGSTROM, J. *Manpower planning and forecasting*. The Conference Center Series, 1971.
- KORMAN, Abraham K. *Industrial and organizational psychology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1971.
- KUH, Edwin; SCHMALENSEE, Richard L. *An introduction to applied macroeconomics*. Amsterdã: North-Holland, 1973.
- LABOR policy and practice-personnel management. Washinton: The Bureau of National Affairs, 1961, p.241-306.
- LAWSHE, C.H.; BALMA, Michael J. *Principles of personnel testing*. Nova York: McGrawHill, 1966.
- LEWIN, Helena; PINTANGUY, Jaqueline; ROMANI, Carlos Emanuel. *Mão-de-obra no Brasil*. Petrópolis: Vozes, 1977.
- LOBOS, Júlio. "Administração de pessoal: prática versus teoria". *Revista de Administração de Empresa*. Rio de Janeiro, v.16, n.4, jul.-ago. 1976, p.29-34.
- LODI, João Bosco. *Recrutamento de pessoal*. São Paulo: Pioneira, 1967.

- LOPEZ, Felix M. *Personnel interviewing: theory and practice*. Nova York: McGraw-Hill, 1975.
- MANDELL, Milton M. *The employment interview*. Nova York: American Management Association, 1961.
- _____. *The selection process: choosing the right man for the job*. Nova York: American Management Association, 1965.
- MEE, John F. (Org.). *Personnel handbook*. Nova York: The Ronald Press, 1958.
- MERWE, Roux van der; MILLER, Sylvia. *Measuring absence and labour turnover*. África do Sul: McGraw-Hill, 1976.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John. *Human resource management*. Burr Ridge: Richard D. Irwin, 1994.
- MIRA Y LÓPEZ, Emilio. *Psicodiagnóstico miokinetico*. Buenos Aires: Paidós, 1951.
- MORENO, J. L. *Psicodrama*. Buenos Aires: Paidós, 1961.
- NUNNALLY, Jim. *Psychometric theory*. Nova York: McGraw-Hill, 1967.
- OWENS, W.A.; JEWELL, D.O. "Personnel selection". *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, 1969.
- PESKIN, Dean B. *The doomsday job: the behavioral anatomy of turnover*. Nova York: Amacon, 1973.
- PETERS, Tom. *Del caos a la excelencia: manual para una revolución en la dirección y administración de empresas*. Barcelona: Folio, 1989.
- PIGORS, Paul; MYERS, Charles A. *Personnel administration: a point of view and a method*. Nova York: McGraw-Hill, 1965.
- PORTER, Lyman W.; LAWLER III, Edward E.; HACKMAN, J. Richard. *Behavior in organizations*. Tóquio: McGraw-Hill Kogakusha, 1975.
- PORTER, Lyman W.; STEERS, R.M. *Motivation and work behavior*. Nova York: McGrawHill, 1975.
- PRICE, James L. *The study of turnover*. Ames: Iowa State University Press, 1977.
- RAMOS, Arlindo de Almeida Vieira. *Prática de seleção e aperfeiçoamento de pessoal*. São Paulo: Atlas, 1957.
- REES, Albert. *The economics of work and pay*. Nova York: Harper & Row, 1973.

- ROWLAND, Hendrith M. "Forecasting current practices". *Personnel Administrator*, v.13, n.1, 1968, p.23-27.
- RUST, H. Lee. *Job search: the complete manual for job seekers*. Nova York, Amacon, 1991.
- SALTONSTALL, Robert. "Valuating personnel administration". *Harvard Business Review*, v.30, n.6, nov.-dez. 1952.
- SANTOS, Oswaldo Barros. *Psicologia aplicada à orientação e seleção profissional*. São Paulo: Pioneira, 1973.
- SANTOS, Roberto. *Leis sociais e custo da mão-de-obra do Brasil*. LTr, USP, 1973.
- SCHEEFFER, Ruth. *Introdução aos testes psicológicos*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, Serviço de Publicações, 1968.
- SCHEIN, Edgard H. *Organizational psychology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1967.
- _____. *Psicología de la organización*. Madri: Prentice Hall International, 1972.
- SCHERMERHORN JR., John R. *Management*. Nova York: Wiley & Sons, 1996.
- SIKULA, Andrew F. *Personnel administration and human resources management*. Nova York: John Wiley, 1976.
- SMITH, Wendel I.; ROHRMAN, Nicholas L. *Human learning*. Nova York: McGraw-Hill, 1970.
- STEELE, John E. "A profile of the ideal recruiter". *Personnel Journal*, fev. 1977.
- STERNHAGEN, C.J. "Absenteeism and tardiness". In: FAMULARO, Joseph J. (Org.). *Handbook of modern personnel administration*. Nova York: McGraw-Hill, 1972, p.61-11 a 61-14.
- SZEKELY, Bela. *Los tests: manual de técnica de exploración psicológica*. Buenos Aires: Kapelusz, 1966.
- THORNDYKE, Robert L. *Personnel selection*. Nova York: John Wiley, 1949.
- THURSTONE, L.L.; THURSTONE, Ernest J. *Factorial studies of intelligence*. Psycometric Monographs, n.2, 1941.
- TIFFIN, Joseph; McCORMICK, Ernest J. *Psicologia industrial*. São Paulo: EPU/ Edusp, 1975.
- UHRBROCK, Richard S. "Mental alertness tests as Aids in selecting employe-es". *Personnel*, n.12, 1963, p.231.

- VITELES, M.S. *Industrial psychology*. Londres: Jonathan Cape, 1955.
- WERTHER JR., William B.; Davis, Keith. *Personnel management and human resources*. Nova York: McGraw-Hill, 1981.
- WÉRY, René. "Manpower forecasting and the labour market". *International Labour Review*, v.117, n.3, mai.-jun. 1978, p.331-42.
- WICKERT, R.R. "Some implications of decision theory for occupational selection in West Africa". In: TAYLOR, A. (Org.). *Educational and occupational selection in West Africa*. Londres: Oxford University Press, 1962.
- YODER, Dale. *Administração de pessoal e relações industriais*. São Paulo: Mestre Jou, 1969.
- YODER, Dale; HENEMAN JR., H.G.; TURNBULL, John G.; STONE, Harold. *Notebook of personnel management and labor relations*. Nova York: McGraw-Hill, 1958.

Índice remissivo

A

- Agências de recrutamento 85, 88-9, 94, 102, 125, 162
- Ambiente organizacional 13, 16-7, 22
- Análise situacional 52
- Anúncios de recrutamento 103
- Aptidão 95, 106, 123-4, 141-3

B

- Bateria de testes 123, 145, 148

C

- Cálculo do absentéismo 62
- Candidatos
 - aplicados 78
 - disponíveis 26, 88
- Causas do absentéismo 60
- Classificação de candidatos 111-2, 119
- Conceito ampliado de candidato 114

E

- Entrevista
 - de desligamento 49-50
 - de seleção 127-8, 132, 136, 159
 - de triagem 128
 - padronizada 130

- Entrevistador 127, 129-36
- Etapas da entrevista 132

F

- Fatores de especificações 116
- Fator M 144
- Fator N 144
- Fator P 144
- Fator R 144
- Fator S 144
- Fator V 143
- Fator W 143
- Ficha
 - de especificações 109, 118
 - profissiográfica 109, 118-9, 126, 145
- Fontes de recrutamento 69, 73

H

- Habilidades motoras 146

I

- Índice
 - de absentéismo 40, 62-3, 103
 - de rotação de pessoal 40
- Inventários de interesses 149

K

- Kuder preference record* 152

M

- Meios de recrutamento 78
- Mercado
 - de recursos humanos 17-8, 20-1, 23-7, 73, 78, 84, 87, 102
 - de trabalho 17-23, 26-7, 42
- Modelo
 - de classificação 112, 114
 - de colocação 111
 - de seleção 111-2

O

- Oferta
 - de emprego 19-20
 - de recursos humanos 31

P

- Planejamento de recursos humanos 29, 36, 71
- Processo
 - de comunicação 128
 - de entrevista 128-9
 - de recrutamento 69-70, 113
 - de seleção de pessoal 127
- Procura
 - de emprego 19
 - de recursos humanos 47
- Provas
 - de conhecimentos 138, 141, 148, 166
 - mistas 140
 - objetivas 139
 - tradicionais 139
- Psicodiagnóstico Miocinético (PMK) 149-50
- Psicodrama 155

Q

- Quociente emocional 154

R

- Recrutador 95-6
- Recrutamento
 - e seleção 54, 67-8, 102, 113, 115, 128, 161-2, 164
 - externo 21, 78, 81, 84-5, 90-2, 94, 96, 99-100, 102
 - interno 78-83, 96, 99-100, 102
 - misto 96, 98, 99, 102
- Requisição de
 - emprego (RE) 74
 - pessoal (RP) 74

S

- Seleção de candidatos 120
- Sistema aberto 16, 164
- Subsistemas da ARH 4, 6

T

- Taxa de absenteísmo 61
- Técnica
 - de incidentes críticos 116
 - de recrutamento 78, 88
 - de seleção de pessoal 126
 - de simulação 154-5
- Teoria
 - bifatorial de Spearman 142
 - multifatorial de Thurstone 143
- Teste
 - da árvore 150
 - da figura humana 150
 - de alternativas simples 139
 - de múltipla escolha 140
 - de ordenação 140
 - de personalidade 149
 - de preenchimento de lacunas 139
 - psicológicos 140-1
 - Z 150
- Turnover* 40, 42

Índice de autores

B

Burack, E.H. 30

C

Carelli, Antonio 109, 111, 115, 146

Chiavenato, Idalberto 4

Cronbach, L.J. 110-1

D

Davis, Keith 131

F

Famularo, Joseph J. 43, 61

Flanagan, J.C. 116

Fleishman, E.A. 146

Fontes, Lauro Barreto 60

G

Gleser, G. 110-1

Guilford, J.P. 145

H

Hackman, J. Richard 67

Haire, Mason 33

Hawk, Roger H. 161

Heneman Jr, H.G. 30

J

Jewell, D.O. 111

K

Kingstrom, J. 31

L

Lawler III, Edward E. 67

Lobos, Júlio 31

M

Mira y López, Emilio 150

O

Owens, W.A. 111

P

Porter, Lyman W. 67

S

Schein, Edgar H. 119, 124

Seltzer, George 30

Sherman Jr., Arthur W. 61

Sikula, Andrew F. 35

Steele, John E. 135

T

Taylor, A. 111

W

Walder, J.W. 30

Werther Jr., William B. 131

Wickert, R.R. 111

IDALBERTO
CHIAVENATO

PLANEJAMENTO, RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL



Idalberto Chiavenato, conhecido e respeitado autor nacional na área de administração de empresas e de recursos humanos, é graduado em Filosofia, com especialização em Pedagogia e Psicologia Educacional pela USP, em Direito pela Universidade Mackenzie e pós-graduado em Administração pela

EAESP-FGV. É mestre (MBA) e doutor (Ph.D.) em Administração pela City University of Los Angeles, Califórnia, EUA. Foi professor da EAESP-FGV, bem como de várias universidades no exterior, e consultor de empresas. Sua bibliografia é extensa e de grande destaque no mercado. Ostenta dezessete livros sobre administração traduzidos para língua espanhola e recebeu vários prêmios de distinções por sua atuação na área de administração geral e de recursos humanos.

Site do autor: www.chiavenato.com

