

**DOCUMENTO DE REFERÊNCIA
EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Sumário

Capítulo 1 – Introdução e Apresentação do Material (elaborado por Flávia Assaife) Pág

- Breve Introdução
- Abrangência

Capítulo 2 – Conceitos Básicos (elaborado por Jacqueline Resch) Pág

Capítulo 3 – Tipos de Contratação (elaborado por José Carlos Pereira e Flávia Assaife) Pág

Estagiários

- Contrato por Tempo Indeterminado – Prazo de Experiência
- Contrato por Tempo Determinado
- Temporários

Capítulo 4 – Serviços Oferecidos pelas Empresas de R & S (elaborado por Jaqueline Arruda e Carlos Victor Strougo) Pág

Capítulo 5 – Indicadores de Recrutamento e Seleção (elaborado por Sandra Poltronieri) Pág

- Indicadores de Produtividade
- Indicadores de Custo
- Indicadores de Qualidade

Capítulo 6 – Código de Ética em Recrutamento e Seleção (elaborado por Jaqueline Arruda) Pág

Capítulo 7 – Tendências em Recrutamento e Seleção (elaborado por Janaína Motta) Pág

Capítulo 8 – Finalização e Bibliografia

Pág

Capítulo 1 – Introdução e Apresentação do Material

Breve Introdução

O perfil das empresas do futuro está sendo desenhado e pautado em um ambiente de extrema competitividade, no qual a economia se globaliza, as relações de negócios e trabalho são marcadas pela crescente flexibilização de processos, o ritmo das inovações desafia as mais brilhantes estratégias e a sociedade e o mercado exige muito mais das empresas. E mais, um ambiente no qual a maior riqueza para o presente e o futuro é um bem intangível: o conhecimento, atrelado às habilidades e atitudes, que, para as empresas, devem ser revertidos em resultados, através de pessoas.

Assim, o trabalho da área de R e S se torna cada vez mais estratégico e fundamental para as organizações, na medida em que têm o desafio de encontrar os melhores profissionais para as posições solicitadas em cada vez menos tempo e com mais assertividade e qualidade.

Neste processo, portanto, as pessoas se tornam fatores-chave, à medida que delas surgem competências difíceis de serem imitadas e que precisam ser identificadas de forma adequada. A questão é identificar que competências são necessárias para que a empresa através de seu capital intelectual, suporte de forma sustentável as adversidades e atinja os objetivos propostos.

Atrelado a todo este cenário revelam-se também de forma significativa, o diagnóstico e a proposição de ações que visem contribuir para um ambiente organizacional capaz de estimular o despertar e o desenvolvimento de profissionais que assegurem o crescimento sustentável.

“A capacidade de inventar novos setores e reinventar os antigos é um pré-requisito para chegar primeiro ao futuro e uma pré-condição para permanecer na frente” (Hamel e Prahalad, 1995:22).

Para estar no futuro, é preciso uma arquitetura estratégica, isto é, criar condições para recrutar e selecionar os melhores, dentre os melhores, que estejam dispostos a superar desafios e limites, que busquem o impossível e, que sejam auto motivados. Há de se promover uma quebra de paradigmas, não só fazendo o que já é feito, mas também buscando novas e melhores formas de fazer.

Nos processos de R e S deve ser observada e constantemente investigada a adoção de novas técnicas visando identificar os profissionais com elevado potencial de crescimento e flexibilidade para enfrentar os incidentes críticos e as novas demandas.

Tendo por pano de fundo todo este cenário, o objetivo do **Documento de Referência em Recrutamento e Seleção** é gerar contribuições e produzir conhecimento relacionado ao tema, identificando melhores práticas de mercado e principalmente proporcionando alternativas e soluções sobre a área.

O presente **DOCUMENTO DE REFERÊNCIA** está dividido em 07 capítulos, quais sejam:

1. Introdução

Neste capítulo o desafio é apresentar ao leitor o que ele pode encontrar neste Documento de Referência, fazendo uma prévia de cada capítulo na busca de despertar o interesse por sua leitura.

2. Conceituação Básica

Aqui o leitor irá encontrar de forma clara e prática os principais conceitos básicos utilizados na área de R e S.

3. Tipos de Contratação

Para escolher a melhor forma de contratar pessoas é necessária uma análise cuidadosa de todas as variáveis envolvidas, desde a duração do trabalho, a quantidade de pessoas, os custos envolvidos, os riscos trabalhistas, o impacto na motivação, o comprometimento dos contratados, até, é claro, uma cuidadosa assessoria jurídica.

1. Serviços Oferecidos por Empresas de R e S

Este capítulo visa dar esclarecimentos sobre a utilização e contratação de serviços oferecidos por empresas de R & S.

2. Indicadores de R e S

O uso de indicadores nas organizações visa dar maior visibilidade em como a empresa organiza e movimenta seus recursos. É comum ouvirmos falar de indicadores financeiros, econômicos, demográficos, entre outros.

A utilização de indicadores na gestão de Recursos Humanos vem crescendo cada vez mais na medida em que a área de RH aumenta sua atuação nas estratégias de negócios onde está inserida.

Neste capítulo será abordado alguns conceitos gerais sobre o uso de indicadores e também indicadores específicos associados ao processo de Recrutamento e Seleção.

3. Código de Ética

A missão primordial de um código de ética profissional não é a de normatizar a natureza técnica do trabalho, e, sim, a de assegurar, dentro de valores relevantes para a sociedade e para as práticas desenvolvidas, um padrão de conduta que fortaleça o reconhecimento social da categoria.

4. Tendências em R e S

Com o aprofundamento da globalização, o avanço tecnológico e o crescimento acelerado da economia mundial chegamos ao ápice da disputa pelos melhores cérebros do mercado. As empresas estão preparadas?

Público Alvo

- **Estudantes e Profissionais em início de carreira** – contribuir com a formação dos estudantes que desejem ingressar em Recrutamento e Seleção, contribuindo para sua capacitação técnica, visão sistêmica e de processos com foco na importância da cadeia de suprimentos de pessoas em uma organização;
- **Profissionais Seniores** – contribuir no aprimoramento do desempenho profissional disponibilizando informações sobre as melhores práticas de R e S do mercado, bem como acesso a discussão sobre temas críticos para a área;
- **Nível Gerencial e Diretorias** – ser um ponto de referência em produção de conhecimento relativo a R e S, propiciando sua atuação como colaboradores na capacitação e produção de conhecimento.

Cap. 2 – Conceituação Básica

I - Introdução

O objetivo deste capítulo é especificar os conceitos básicos usados na atividade de recrutamento e seleção.

II - Conceituação Básica

Mercado de Trabalho – Relação entre oferta e procura de empregos em um determinado momento. Pode também ser utilizado em referência à área geográfica na qual os candidatos serão recrutados, variando com o tipo de posição a ser preenchida e com a remuneração a ser paga (mercado local; mercado regional; mercado nacional, mercado global)

Vaga ou Oportunidade – Oportunidade profissional disponível em uma empresa.

Requisitos - Condições básicas/ mínimas que deve ter um candidato para atender as exigências de um cargo.

Competência – Conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes usadas e desenvolvidas para o alcance de resultados.

Formulários de Solicitação de Emprego – formulário que é preenchido pelo candidato para que a empresa obtenha, de forma rápida e sistemática, uma variedade de informações sobre o candidato. Os formulários devem, portanto, ser desenvolvidos com muito cuidado e revisados com a freqüência necessária.

Recrutamento - Processo pelo qual uma empresa atrai candidatos no mercado.

Recrutamento Interno - Processo no qual o preenchimento de vagas é feito através da identificação interna próprios colaboradores da empresa, através de promoções ou transferências.

Recrutamento Externo – Processo no qual o preenchimento de vagas é através da busca por profissionais externos à empresa.

Recrutamento Fechado - Recrutamento no qual o nome da empresa contratante é tratado de forma confidencial

Recrutamento Aberto - Recrutamento, no qual é divulgado o nome da empresa contratante

Candidatos Passivos – Profissionais que não estão em busca ativa de oportunidades, mas, são convidados a participar de processo seletivo por consultorias ou pelas próprias empresas.

Estratégia de Atração – Estratégias definidas pelas empresas para atrair candidatos qualificados para seus cargos. Estão relacionadas aos investimentos realizados para se tornarem atrativas como empregadoras potenciais e por isto, estão diretamente vinculadas ao modelo de gestão de pessoas – oferta de desafios, perspectivas de crescimento, clima organizacional favorável, autonomia, etc.

Fontes de Recrutamento ou Meios de Atração - São os métodos / veículos utilizados para divulgar as vagas existentes. A escolha da fonte mais eficaz está diretamente relacionada a variáveis como natureza das atribuições do cargo, natureza das competências requeridas, relação oferta e demanda de vagas no mercado, recursos disponibilizados pela empresa, tempo previstos para preenchimento da vaga e custos envolvidos. Podem ser utilizadas mais de uma fonte para um mesmo recrutamento.

Fontes mais utilizadas:

- **Banco de Currículos:** É o banco que a empresa estrutura com currículos dos profissionais que se candidatam espontaneamente ou que já participaram de processos seletivos na organização. Atualmente, muitos destes bancos são informatizados e o profissional pode se inscrever, acessando o site da empresa. Os sites corporativos possuem um link para divulgação das oportunidades de trabalho existentes e para inserção de dados dos profissionais interessados em fazer parte daquela organização.
- **Sites de Emprego:** São sites mantidos por empresas especializadas em recrutamento *on line* ou em recrutamento e seleção que divulgam oportunidades de várias empresas que são suas clientes.
- **Anúncios em Jornais ou Revistas Especializadas:** Uma das fontes mais comuns, já que atinge um público amplo de possíveis candidatos. Certo grau de seletividade pode ser obtido em jornais e revistas dirigidos para um grupo específico de leitores, como é o caso de revistas de profissionais, revistas comerciais e publicações de sindicatos.
- **Indicação dos funcionários:** Os próprios funcionários da organização indicam colegas de mercado para participar do processo seletivo. Várias organizações têm estimulado o uso dessa fonte, aproveitando o conhecimento que os colaboradores têm sobre a cultura da empresa. Há programas que gratificam os funcionários que fazem indicações de profissionais que são admitidos.
- **Rede de Contatos ou Rede de Relacionamentos:** Os candidatos são indicados pela rede de relacionamentos do recrutador ou do requisitante da vaga .
- **Consultorias de RH:** Empresas que se especializaram na oferta de serviços de atração e seleção de pessoas. Elas em geral estão segmentadas por níveis profissionais e às vezes, por áreas de negócio. Os *Head Hunters* são especialistas na atração de profissionais com alto grau de especialização, para posições estratégicas em suas empresas clientes.
- **Escolas / Universidades:** São fontes indicadas para recrutamento de estudantes e recém formados, para programas de estágio e trainees, respectivamente.
- **Cadastro de Ex Empregados:** Cadastro que mantém informações atualizadas de ex-empregados, que podem ser convidados a voltar à empresa.
- **Empresas de Recolocação ou Outplacement:** Empresas que se especializaram na oferta de serviços de recolocação, apoiando o profissional na busca de novas oportunidades no mercado de trabalho. Os consultores de recolocação estão em constante contato com as oportunidades veiculadas pelas várias fontes de recrutamento.

Associações de Profissionais - Muitas empresas e sociedades profissionais oferecem o serviço de colocação como um de seus benefícios. Listas de currículos de associados que buscam emprego podem ser publicadas em suas revistas e divulgadas em suas reuniões nacionais.

Seleção ou Processo Seletivo - É o processo de escolher o candidato cujo perfil mais se aproxima do desenho considerado ideal pela empresa. É um processo comparativo, que analisa cada candidato frente ao perfil de competências da posição e em relação aos demais candidatos. Portanto, para tornar o processo objetivo, é útil definir critérios para aprovação e escalas de classificação.

Etapas do Processo Seletivo - São as etapas que compõem um processo seletivo. O número de etapas e sua seqüência irão variar, não somente com a organização, mas também com o tipo e o nível de cargos a serem preenchidos. As etapas em geral são eliminatórias.

Instrumentos e Técnicas de Seleção – São os instrumentos ou técnicas utilizadas em cada etapa do processo seletivo, para avaliar alguma(s) das competências necessárias ao cargo.

Teste Vocacional - O teste de interesse vocacional é aplicado, normalmente, em estudantes e combina os interesses ou a personalidade do candidato com aqueles de pessoas em diversas profissões e categorias profissionais. Os interesses são avaliados pedindo-se ao candidato para indicar suas preferências quanto à participação em várias atividades. As respostas do candidato são combinadas com as das pessoas em profissões diferentes para ver de que modo o candidato se encaixa na profissão.

Grafologia - é uma técnica onde, a partir de uma amostra da escrita cursiva ou manual do candidato, o grafologista examina características como o tamanho e a inclinação das letras, a quantidade da pressão aplicada e a distribuição da escrita na página. De suas observações, o grafologista faz inferências sobre aspectos como traços de personalidade, inteligência, nível de energia, capacidade organizacional, criatividade, integridade, maturidade emocional, auto-imagem, habilidades com as pessoas e tendências a ser empreendedor.

Etapas e Instrumentos de um Processo Seletivo:- Os instrumentos/ técnicas utilizadas são testes ou exames práticos.

- **Etapa de Triagem:** Etapa que se destina a identificar entre os recrutados, aqueles que atendem os requisitos básicos/ mínimos. É feita por meio de Análise Curricular, tarefa hoje muito facilitada, já que a maioria dos recrutamentos solicita inscrição em banco de dados e a triagem é porta, eletrônica, a partir da definição de critérios. Dados que não constam nos CVs podem ser checados através de uma entrevista de triagem, realizada por telefone ou presencialmente. As entrevistas presenciais permitem observar características tais como apresentação pessoal, capacidade de expressão e comportamento.
- **Etapa de Avaliação de Conhecimentos, Aptidões e Habilidades:** Etapa que se destina a avaliar os conhecimentos, aptidões e habilidades exigidos pelo cargo.
 - ✓ **Exemplos de testes de conhecimento:** testes de idiomas, conhecimentos gerais, domínio de ferramentas de informática, conhecimentos técnicos específicos.
 - ✓ **Exemplos de testes de aptidão:** raciocínio lógico, atenção concentrada.
 - ✓ **Exemplo de testes de habilidade:** Testes de direção, teste de redação (habilidade de comunicação escrita).

Estes testes devem ser elaborados e corrigidos por especialistas.

Etapa de Análise de Perfil Comportamental: Etapa que se destina a avaliar características comportamentais e atitudes definidas como essenciais para o exercício do cargo.

As técnicas utilizadas nesta etapa são várias. Algumas técnicas são complexas e demoradas e acabam sendo vistas e utilizadas como uma etapa (Ex: Dinâmica de Grupo)

Os instrumentos/ técnicas utilizadas são:

- ✓ **Testes Situacionais:** São atividades estruturadas que colocam o candidato frente a situações semelhantes àquelas que irá enfrentar no desempenho do cargo, para avaliar sua capacidade de análise e solução de problemas.
- ✓ **Testes de Personalidade:** São instrumentos para avaliar características de personalidade. As questões não pressupõem que haja uma resposta certa ou errada. Estes tipos de testes têm que ser corrigidos, obrigatoriamente, por psicólogos.
- ✓ **Dinâmicas de Grupo:** Técnica que propõe um conjunto de atividades - vivências, jogos, simulações, testes situacionais, estudos de caso, debates - como estímulo para deflagrar a interação entre os participantes e promover uma dinâmica de funcionamento, de modo que possam ser observadas as reações e comportamentos dos candidatos. As tarefas propostas devem permitir a emergência das competências que se pretende observar.
- ✓ **Entrevista:** Técnica em que o avaliador faz perguntas com o objetivo de conhecer a trajetória profissional do candidato e avaliar a presença das competências exigidas no perfil profissional. A entrevista pode ser individual ou coletiva.
 - **Entrevista Estruturada** - é uma entrevista onde as perguntas a serem feitas são planejadas antecipadamente. Isto torna a entrevista padronizada, apesar de a interação entre duas pessoas poder ainda afetar o que está sendo abordado. Contudo, o uso de um conjunto padronizado de questões permite que o entrevistador recolha as mesmas informações de cada um dos entrevistados.
 - **Entrevista Não Estruturada** - é uma entrevista onde o entrevistador pergunta o que vem a mente, sem planejamento prévio das perguntas. É muito mais uma conversa entre o entrevistador e o entrevistado na qual a natureza da interação entre duas pessoas determina a maior parte do que é abordado.
 - **Entrevista por Competência** – é um tipo de entrevista onde as perguntas são elaboradas com base nas competências que precisarão ser identificadas no candidato.
 - **Entrevista Situacional** - Entrevista em que se apresenta uma situação hipotética a um candidato e este deve dizer como reagiria a ela.
 - **Entrevista Coletiva** - Esse tipo de entrevista envolve um painel de entrevistadores que perguntam e observam um único candidato. Em uma entrevista coletiva típica, o candidato reúne-se com três a cinco entrevistadores que fazem perguntas alternadamente. Depois da entrevista, os entrevistadores comparam suas observações para chegar ao consenso sobre a adequação do candidato.

- **Entrevista por Computador** - Em geral, uma entrevista por computador requer que os candidatos respondam a uma série (de 75 a 125) de questões de múltipla escolha específicas em relação ao cargo. Essas respostas são comparadas com um perfil ideal ou com perfis desenvolvidos com base nas respostas de outros candidatos.

- ✓ ***Entrevista Técnica ou Entrevista com o Requisitante:*** É a entrevista realizada pelo gestor imediato do profissional a ser contratado e se destina a avaliar as competências para o cargo, com foco nas competências técnicas.

- ✓ ***Pesquisa de Referências:*** Pesquisa realizada com ex - empregadores do candidato para obter referências profissionais. A pesquisa pode ser estendida a pares ou subordinados. Deve ser feita com o conhecimento do profissional e ele é que indica as fontes de referência.

- ✓ ***Exame Médico:*** São os exames realizados por especialistas para averiguar se o candidato possui as condições físicas demandadas pelo cargo.

- ✓ ***Laudos ou Pareceres de Entrevista:*** São relatórios elaborados pelo avaliador, descrevendo as competências do avaliado e prognosticando suas possibilidades de sucesso no cargo.

Cap. 3 – Tipos de Contratação

I - Introdução

Após várias décadas investindo em processos seletivos, treinamento e remuneração como formas de atrair, reter e manter a motivação dos seus recursos humanos, as empresas perceberam, com o advento da globalização e com a morosidade/impossibilidade da modernização da legislação trabalhista, que era preciso descobrir novos caminhos para reduzir o peso cada vez maior dos encargos sobre a folha de pagamentos.

Neste momento começam a aparecer alternativas de flexibilizações nas contratações, de modo a obter o maior proveito possível, da legislação arcaica vigente, porém, sem oferecer riscos significativos de criação de passivos trabalhistas, nem oferecer à fiscalização, motivos para que multas pesadas sejam aplicadas aos que oferecem trabalho e renda, de modo a permitir a sobrevivência desses empregadores, reduzindo o custo e garantindo o funcionamento do negócio.

O crescimento da terceirização, até então limitada a poucas áreas das empresas, dentre elas a de vigilância e a de limpeza, tornou-se comum em vários segmentos. As Cooperativas de serviços despertam grande interesse por parte do empresariado.

Assim, as empresas, sem desprezar a preocupação com aspectos de adequação do perfil do profissional, sua capacitação e remuneração adequadas, passaram a se preocupar mais com os tipos de contrato a ser usado nas relações com o capital humano.

II – Contrato de Trabalho por Prazo Indeterminado

É a forma mais conhecida de contratar e é regulado pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) através do Decreto-Lei nº 5.452/43 em seus diversos artigos.

Vale ressaltar

Art. 3º Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário.

Parágrafo único. Não haverá distinções relativas à espécie de emprego e à condição de trabalhador, nem entre o trabalho intelectual, técnico e manual.

Art. 4º Considera-se como de serviço efetivo o período em que o empregado esteja à disposição do empregador, aguardando ou executando ordens, salvo disposição especial expressamente consignada.

Art. 41. Em todas as atividades será obrigatório para o empregador o registro dos respectivos trabalhadores, podendo ser adotados livros, fichas ou sistema eletrônico, conforme instruções a serem expedidas pelo Ministério do Trabalho.

Parágrafo único. Além da qualificação civil ou profissional de cada trabalhador, deverão ser anotados todos os dados relativos à sua admissão no emprego, duração e efetividade do trabalho, a férias, acidentes e demais circunstâncias que interessem à proteção do trabalhador. (Redação dada ao artigo pela Lei nº 7.855, de 24.10.1989).

III - Contrato de Trabalho por Prazo de Experiência

Amplamente conhecido, é utilizado para que a empresa tenha tempo de conhecer o novo empregado, avaliá-lo e, se for o caso, dispensá-lo, caso não se adapte, com ônus menor, após determinado período. (observar parágrafo único do art. 445)

Art. 445 - Parágrafo único: O contrato de experiência não poderá exceder 90 (noventa) dias.

O prazo máximo é de 90 dias e pode ser dividido em 2 períodos, desde que a soma dos 2 períodos não ultrapasse os 90 dias.

No caso de rescisão antes do término do período, há indenização em valor equivalente a metade do tempo de contrato restante. Assim, caso o contrato seja de 45 dias e for rescindido com 25 dias, é devida importância equivalente a 10 dias a título de indenização.

As demais verbas rescisórias, exceto aviso prévio, são devidas (férias, 13º salário, FGTS).

Por ser considerado um contrato por prazo determinado, há forte corrente jurídica e doutrinária que entende que não gera estabilidade no emprego.

Não sendo rescindido no período de 90 dias o contrato de experiência passa a ser por prazo indeterminado.

IV – Contrato de Trabalho por Prazo Determinado

Além do contrato de experiência, a legislação abriga outro contrato por prazo determinado (observe o artigo 443 da CLT abaixo). Este não pode ser superior a 2 anos e nem ser prorrogado mais de uma vez.

Art. 443 – O contrato individual de trabalho poderá ser acordado tácita ou expressamente, verbalmente ou por escrito e por prazo determinado ou indeterminado.

& 1º Considera-se como de prazo determinado o contrato de trabalho cuja vigência dependa de termo prefixado ou da execução de serviços especificados ou ainda da realização de certo acontecimento suscetível de previsão aproximada.

&2º O contrato por prazo determinado só será válido em se tratando:

- a) de serviço cuja natureza ou transitoriedade justifique a predeterminação do prazo;
- b) de atividades empresariais de caráter transitório;
- c) de contrato de experiência;

Neste caso a lei estabelece algumas condições, dentre elas a de que depende de serviço transitório que justifique a predeterminação do prazo. Do mesmo modo que o contrato de experiência, no caso de rescisão antecipada cabe a indenização mencionada, ou seja, metade do prazo restante para o término do período.

Este contrato é pouco conhecido e, portanto, pouco utilizado devido à dificuldade em flexibilizar prazos que, teoricamente, devem ser exatos.

Em 1998 a Lei 9.601 trouxe outra forma de contratar por prazo determinado, agora sem as restrições previstas no artigo 443 da CLT e sem a multa rescisória de 50% do prazo restante. Porém, condicionou a sua adoção a haver Convenção ou Acordo Coletivo de Trabalho estabelecendo as condições básicas do contrato.

Trouxe, também, redução nos encargos sociais.

Por outro lado, garantiu expressamente a estabilidade no emprego (igual aos contratos por prazo indeterminado).

Devido às exigências burocráticas - que vão desde limite na quantidade de contratações até a comprovação de adimplência com o FGTS e INSS - é mais uma lei que não surtiu o efeito desejado, não sendo, portanto, utilizada pela maioria das empresas.

V – Contrato de Trabalho Temporário

Criada em 1974 pela Lei 6.019 e regulamentado pelo Decreto 73.841, a contratação temporária veio suprir uma lacuna nas relações trabalhistas ao permitir maior flexibilização na contratação para atender necessidades prementes e transitórias de suprimento de mão-de-obra.

Caracteriza-se pela necessidade temporária do empregador, seja por acréscimo sazonal de trabalho, seja para substituição de afastamentos de empregados efetivos (doença, maternidade etc), feita com a interveniência de terceiro (empresa de trabalho temporário).

O prazo do contrato é de 90 dias podendo ser prorrogado por mais 90 dias, desde que devidamente justificados junto ao Ministério do Trabalho. São devidos os mesmos direitos de um trabalhador comum, porém, sem os benefícios da empresa contratante.

É garantido ao empregado temporário salário igual ao pago aos ocupantes do mesmo cargo na empresa contratante.

VI – Contrato de Estágio

Criado em 1977 pela Lei 6.494, regulamentada pelo Decreto nº 87.497/82 e posteriormente alterada pelo Decreto 2.080/96, a contratação de estagiários de Nível Superior e Médio, tem por objetivo proporcionar ao estudante vivência prática que, associada aos conhecimentos teóricos recebidos no curso formal, complementam a sua formação e aprendizado.

Os atos legais dispõem que a empresa pode “aceitar como estagiários, alunos regularmente matriculados e que venham freqüentando, efetivamente, cursos vinculados à estrutura de ensino público e particular, nos níveis superior, profissionalizante de 2º grau e supletivo”.

Os alunos devem comprovar esta freqüência nos cursos de educação superior, de ensino médio, de educação profissional etc. através de **Declaração** fornecida pela Instituição.

A lei não estabelece jornada diária da atividade, mas o horário tem que ser compatível com horário escolar. Não há definição de tempo máximo ou mínimo de duração do estágio, porém, é comum as empresas contratarem a partir do 2º ano de curso, pois é a partir daí que o estudante recebe ensinamentos relacionados com a profissão escolhida. Desse modo e por analogia algumas empresas limitam em 2 anos o período de estágio, no entanto, este período não é estabelecido na lei, trata-se de senso comum. O estagiário deve atuar em área com relação direta ao curso que freqüenta.

Não é obrigatório ser remunerado, mas é obrigatória a contratação de seguro de acidentes pessoais, que deve constar no **Termo de Contrato de Estágio**.

Algumas Universidades exigem supervisão de profissional formado para orientar o estagiário e exigem avaliação do desempenho do estagiário.

Por não ser regido pela CLT, não está sujeito à indenizações por rescisão de contrato, não envolve pagamento de FGTS, direito a férias, 13º salário e vale transporte, assim como não desconta contribuição previdenciária, não fazendo jus, portanto, a benefícios previdenciários (Auxílio Doença, Auxílio Acidente etc).

No entanto, como o mercado está cada vez mais competitivo é comum grandes Empresas oferecerem além de uma Bolsa Auxílio Atraente, o vale refeição e o vale transporte sem qualquer desconto ao estagiário, e algumas ainda complementam concedendo 13º e alguns dias de férias, mesmo não sendo direito previsto na legislação.

Para estas empresas trata-se de uma política de retenção e reconhecimento de futuros potenciais interessantes para o negócio.

Importante ressaltar que somente pessoas jurídicas de direito público e privado podem ter estagiários, seja com Convênio direto com as Universidades ou através de órgãos chamados integradores.

Para ter validade e definição como estágio de caráter curricular é necessária entre a instituição de ensino, as pessoas jurídicas de direito público e privado e o estagiário, a existência de instrumento jurídico, denominado “**Contrato de Estágio**”, onde deve constar todas as condições para realização do estágio, tais como: área de estágio; carga horária; atividades a serem desenvolvidas etc.

Não há qualquer obrigatoriedade legal de anotação do estágio na Carteira de Trabalho, porém, nada impede que tal anotação seja efetuada. Tais anotações, quando realizadas devem ser realizadas nas páginas destinadas às “Anotações Gerais” da

Carteira de Trabalho e Previdência Social do estudante, contendo o nome do curso, ano e instituição de ensino a que pertence o estudante, nome da empresa e as datas de início e término do estágio.

O estágio curricular não acarreta vínculo de qualquer natureza, desde que haja diferenciação entre as atividades desenvolvidas por um estagiário e por um profissional contratado por tempo indeterminado.

Recomendamos que os estágios sejam planejados, executados, acompanhados e avaliados em conformidade com o estabelecido no Programa e/ou Plano de Estágio de cada Instituição.

Cap. 4 – Serviços Oferecidos pelas Empresas de R & S

I - Introdução

O objetivo deste capítulo é informar sobre os tipos de prestação de serviços mais comum em R&S e as práticas mais comumente adotadas.

II - TIPOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Os tipos de serviços mais comuns são:

2.1 Preenchimento de vagas efetivas

2.2 Administração de vagas temporárias

2.3 Contratação de estagiários

2.4 Elaboração e diagramação de anúncios

2.5 Verificação de antecedentes e referências

2.6 Aplicação de testes

2.1 Preenchimento de vagas efetivas

Embora a escolha do candidato seja feita pela empresa contratante, é prática comum no mercado utilizar a contratação de consultorias especializadas para conduzir o processo seletivo.

O papel desempenhado pela consultoria é definido pela empresa contratante e pode abranger desde a indicação de técnicas e instrumentos mais adequados para a seleção de cada cargo, elaboração de testes ou exercícios, proposição do formato do processo seletivo, elaboração dos instrumentos a serem utilizados até a condução de todas as etapas do processo de seleção.

As condições previstas nesta prestação de serviços são definidas através de contratos ou propostas formalizadas entre a empresa contratante e a consultoria de seleção.

Dentre as empresas de consultoria há aquelas que atendem a qualquer tipo de vaga e as especializadas que são focadas em determinados cargos. Empresas que se especializam em cargos de nível gerencial ou de diretoria são chamadas também de *headhunter*, pois utilizam a técnica de buscar profissionais que estão posicionados em outras empresas.

2.1.1 Sobre a vaga a ser preenchida

- ✓ Descrever as atividades do cargo e todas as condições de realização do trabalho como horário, local, uso de equipamentos etc.
- ✓ Relacionar, detalhadamente, o perfil requerido para o preenchimento da vaga. Especificar características pessoais, experiências anteriores, conhecimentos e habilidades necessárias, formação e também restrições.
- ✓ Relacionar valores e condições de remuneração e benefícios
- ✓ Há casos em que a vaga é confidencial. Se for o caso, alertar a consultoria.

2.1.2 Sobre os serviços a serem prestados e condições de entrega

- ✓ O serviço pode ser contratado a cada vaga ou pode ser definido um contrato padrão para suportar todas as vagas solicitadas.
- ✓ Caso a consultoria possa ser contatada por mais de um profissional da mesma empresa para solicitação do serviço, recomenda-se que sejam definidos padrões e processos específicos para que, os funcionários autorizados, da empresa contratante, possam solicitar o serviço de forma eficiente.
- ✓ Deve ser combinado entre as partes quais etapas serão executadas pela consultoria e quais serão de responsabilidade do contratante.
- ✓ Deve ser definido também o cronograma para cada etapa, os níveis de serviço combinados e quais serão os locais utilizados para realização das etapas.
- ✓ Em alguns casos, recomenda-se que a empresa contratante visite, antecipadamente, o local onde os candidatos serão recebidos e avaliados para verificar as condições das instalações.
- ✓ Definir como serão apresentados os candidatos à empresa contratante. É comum a consultoria fornecer um relatório por candidato com um currículo resumido, resultado obtido nos testes e parecer da entrevista.
- ✓ O número médio adotado no mercado é de 3 candidatos apresentados por vaga, no entanto, esta quantidade pode ser alterada em função de características específicas de cada vaga, quantidade de vagas e níveis de oferta deste tipo de profissional no mercado.
- ✓ É responsabilidade da consultoria dar retorno a todos os candidatos que participaram do processo seletivo. Este retorno deve ser dado para todas as etapas. Caso o processo seletivo seja prolongado além do que foi informado ao candidato, cabe a consultoria contatar o candidato e informar.
- ✓ No caso de ser necessária a veiculação de anúncio, recomenda-se que a empresa contratante aprove texto, diagramação e custo. É comum, nestes casos, a área de RH consultar a área de Marketing.
- ✓ A contratante deve combinar com a consultoria em que momento recomenda que seja informado ao candidato o nome da empresa.

- ✓ Para evitar conflitos de interesses, normalmente, a consultoria compromete-se a não convidar funcionários da empresa contratante para processos seletivos conduzidos por ela para outras empresas. Caso este acordo esteja relacionado a um prazo definido, usa-se estabelecer este tempo a partir do último serviço prestado. Em especial, os profissionais contratados através da consultoria nunca poderão ser novamente abordados pela mesma consultoria, enquanto estiverem empregados na empresa contratante, independentemente do tempo e do relacionamento comercial entre a empresa e a consultoria.
- ✓ É comum as consultorias darem um prazo de garantia de reposição da vaga sem custo caso o candidato contratado não permaneça na contratante. Este prazo pode variar entre 60 e 180 dias da data de contratação. Há consultorias que restringem esta garantia somente aos casos em que o candidato contratado solicita sua saída. Pode-se também limitar o número de vezes em que esta garantia será concedida para cada vaga.
- ✓ Para cargos de níveis mais altos, algumas consultorias oferecem um acompanhamento após a contratação para identificar possíveis inadequações e tomar medidas corretivas.
- ✓ Caso a empresa contratante tenha um código de ética, de conduta, de segurança da informação etc, este documento deve ser entregue a empresa contratante. Recomenda-se que o compromisso de cumprimento seja estabelecido em contrato.
- ✓ A consultoria contratada pode se responsabilizar por verificar as referências do candidato junto a empresas e gestores anteriores.

2.1.3 Sobre os custos do serviço

- ✓ A prática de mercado é que este custo seja expresso em percentual relativo à remuneração da vaga, por exemplo: 80% do salário.
- ✓ Este percentual pode ser aplicado sobre o salário fixo ou sobre fixo mais variável. Pode ser aplicado sobre o salário mensal ou anual.
- ✓ No caso de cargos operacionais e administrativos a prática mais comum é o percentual ser aplicado sobre o salário mensal. Usa-se salário anual para cargos de níveis de liderança como coordenador, gerente, diretor etc.
- ✓ Para a cobrança sobre salário anual especificar se inclui a remuneração fixa ou fixa e variável e a quantidade de salários ano a ser considerada. Pode se considerar 12 salários, 13 salários, 13,33 salários etc.
- ✓ Sob negociação, as partes podem definir percentuais diferentes por quantidade de vagas.
- ✓ Este custo é pago em parcelas. Normalmente, se paga a primeira no aceite da proposta e as demais durante o processo. Pode-se programar uma ou mais parcelas para o momento em que os candidatos são apresentados a empresa contratante. A última parcela é paga após a escolha do candidato.
- ✓ Especificar se há alguma etapa com custo adicional como anúncios em jornais, laudos de grafologia etc, bem como o valor do investimento necessário para estas etapas.

- ✓ Em caso de desistência ou suspensão do processo por parte da contratante, a consultoria pode cobrar uma taxa de cancelamento. Este valor pago pode ser usado numa próxima vaga de mesmo perfil. Recomenda-se que isto seja combinado antecipadamente entre as partes.

2.2. Administração de vagas temporárias

Por força de lei, a contratação de empregados temporários precisa ser feita por empresas terceiras que tenham autorização para fazer este tipo de contratação.

Neste tipo de contratação, o custo referente ao recrutamento e seleção não é cobrado ou consta da taxa mensal de administração do temporário.

No entanto, recomenda-se que sejam avaliados a adequação dos itens anteriormente citados para este tipo de contratação.

Recomendamos a leitura do Capítulo 3 que trata sobre este assunto.

2.3 Contratação de estagiários

A contratação de estagiários está subordinada a uma legislação específica. Existe a obrigatoriedade de se estabelecer um contrato com o indivíduo e outro com a instituição de ensino e estes contratos possuem prazos específicos.

Em função destas particularidades, o contrato do estagiário pode ser feito diretamente entre a empresa e o indivíduo ou pode ser intermediado com o uso de empresas chamadas agentes de integração.

As empresas especializadas, normalmente, não cobram pelo recrutamento e seleção do estagiário. A cobrança é feita mensalmente através de uma taxa cobrada junto com o valor da bolsa do estagiário.

Este assunto está detalhado no capítulo 3.

2.4 Elaboração de anúncios

Existem empresas especializadas (agências de publicidade) na elaboração e diagramação de anúncios, bem como no contato com as empresas que fazem a veiculação.

As consultorias contratadas para auxiliar nos processos seletivos, muitas vezes, assumem a responsabilidade por esta atividade fazendo por conta própria ou contratando empresas especializadas.

A veiculação de anúncios nos órgãos de imprensa é condicionada a regras específicas. Caso o profissional de seleção opte por contratar o anúncio diretamente, recomendamos verificar antecipadamente como o processo deve ser conduzido.

Existem anúncios ABERTOS e FECHADOS, os anúncios abertos são àqueles onde aparece o nome da empresa contratante e todas as informações sobre a busca. Os anúncios fechados são àqueles em que os candidatos não sabem para onde estão enviando seus cv's, normalmente, são endereçados para uma Caixa Postal.

Ambos possuem utilização específica e depende do desejo da Empresa em explorar ou resguardar a imagem ou a posição em aberto.

2.5 Verificação de antecedentes e referências

Há empresas especializadas neste tipo de serviço. Elas verificam referências junto a empregadores anteriores e antecedentes criminais.

Há restrições legais a alguns tipos de verificações como históricos de créditos, etc pois podem caracterizar atos discriminatórios. Portanto, recomenda-se uma consulta jurídica antes da contratação deste tipo de serviço.

A cobrança por este serviço é, normalmente, feita por candidato e cada tipo de consulta tem um preço definido.

2.6 Aplicação de testes

Na prática de recrutamento e seleção, há diversos tipos de testes que podem ser usados para aumentar a assertividade da escolha. No entanto, deve-se observar que alguns testes necessitam de conhecimentos específicos tanto para a aplicação quanto para a análise dos resultados.

Há testes que só podem ser aplicados por psicólogos formados e há outros que tem seu uso condicionado à autorização de empresas que detém seus direitos de uso. Portanto, recomenda-se verificar antecipadamente

estas regras e certificar-se de que a empresa contratada tem autorização para aplicação e análise destes resultados.

Há empresas no mercado que são habilitadas para fornecer este tipo de serviço ou porque contam em seus quadros com profissionais que detêm o conhecimento necessário ou porque detêm direitos legais para uso de determinadas ferramentas.

A cobrança é definida por candidato e cada tipo de teste tem um preço específico.

O local de aplicação depende de cada tipo de teste. Há testes que podem ser aplicados na própria empresa ou consultoria e a apuração dos resultados é feita posteriormente pelo profissional habilitado. Há aqueles que o candidato responde pela internet e o resultado é enviado depois para a empresa contratante.

Cap. 5 - Indicadores em Recrutamento e Seleção

I - Introdução

287 posts / 22956 visitas 

O uso de indicadores nas organizações visa dar maior visibilidade em como a empresa organiza e movimenta seus recursos. É comum ouvirmos falar de indicadores financeiros, econômicos, demográficos, entre outros.

A utilização de indicadores na gestão de Recursos Humanos vem crescendo cada vez mais na medida em que a área de RH aumenta sua atuação nas estratégias de negócios onde está inserida.

Neste capítulo trataremos alguns conceitos gerais sobre o uso de indicadores e apresentaremos também indicadores específicos associados ao processo de Recrutamento e Seleção.

Os conceitos e indicadores aqui apresentados foram formulados a partir da vivência na gestão de Recursos Humanos em empresas, bem como através de leitura de artigos e livros específicos sobre o tema, com destaque para o livro "Indicadores de Gestão de Recursos Humanos" de Marcelino Tadeu de Assis, da editora *Quality Mark*.

O uso de indicadores cresce na medida em que as empresas possuem metas a serem atingidas e recursos limitados, considerando seus processos tecnológicos, financeiros, físicos, produtivos, comerciais, de recursos humanos, entre outros.

Medir passa a ser cada vez mais fundamental na gestão de negócios, pois é a partir dessas medidas ou indicadores que se podem estabelecer parâmetros comparativos, determinar e mobilizar recursos, redefinir ações e prazos, recompensar resultados.

O planejamento estratégico de uma organização deve definir o que precisa ser medido, de que forma e com que frequência. A partir daí, com um desdobramento de metas e objetivos, vão se estabelecendo os indicadores dos diferentes setores e níveis hierárquicos.

II - Indicadores como ferramentas de Gestão

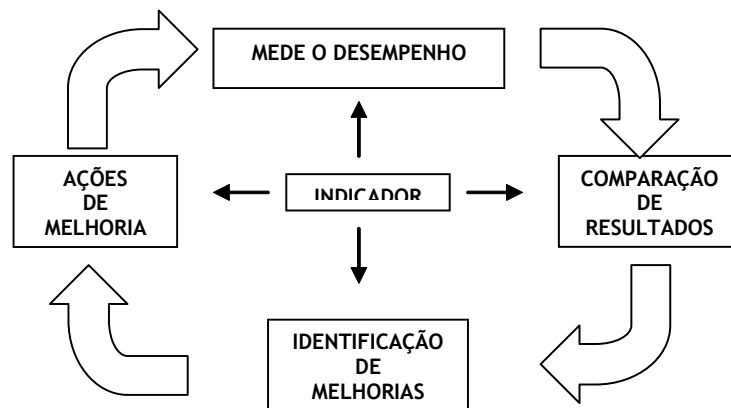
Medir por medir não nos leva a ganho algum. Um indicador deve ser usado como apoio para processos decisórios. Algumas perguntas básicas servem para orientar a aplicação de um indicador: O que queremos medir? Por que devemos fazer esta medição? Quando devemos usar esta medição?

Neste sentido, é fundamental dotar o uso dos indicadores de uma dinâmica que permita a melhoria contínua dos processos, produtos e serviços.

Considerando-se um ciclo em movimento, um indicador de apoio à gestão apresenta-se como abaixo:

MEDE O DESEMPENHO
AÇÕES
DE
MELHORIA
INDICADOR
COMPARAÇÃO DE RESULTADOS

IDENTIFICAÇÃO DE
MELHORIAS



Além disto, algumas características devem ser encontradas nos indicadores:

- 1- **Relevância e credibilidade:** as informações usadas na formulação do indicador devem ser verdadeiras e fidedignas ao processo e o uso do indicador deve ser relevante para decisões acerca daquele processo ou negócio.
- 2- **Benefício e custo:** o indicador deve trazer o máximo de informação com um mínimo de custo e esforço possível para manuseá-lo.

Muitas vezes temos indicadores que fornecem conteúdos de informação similares. Neste caso, podemos estar perdendo tempo medindo indicadores que nos levarão a uma mesma decisão.

- 3- **Complementaridade:** a informação de cada indicador deve ser complementar à informação de outros indicadores, de forma que todas as áreas relevantes da gestão de um processo estejam atendidas.
- 4- **Praticidade e simplicidade:** os métodos e processos para coleta e medição de indicadores devem ser o mais simples possível.

III - Indicadores em Recrutamento e Seleção

A partir dessa parte serão apresentados indicadores que podem contribuir para a gestão do processo de Recrutamento e Seleção.

Cada indicador será explicado e trará uma fórmula e exemplo de cálculo visando facilitar o entendimento e aplicação na rotina dos responsáveis pelo processo de R e S dentro de uma organização.

Fórmula: A fórmula básica do tempo médio de preenchimento segue o cálculo da média aritmética simples, conforme segue. Aplicada a fórmula sobre os dados da tabela, observamos que, em Janeiro, o tempo médio de preenchimento de vagas foi de 27 dias, embora com indícios de forte variação em função dos cargos envolvidos.

$$\text{Tempo médio de Preenchimento de vagas} = \frac{\text{Tempo processo "1"} + \text{Tempo processo "2"} + \text{Tempo processo "3"}}{\text{Número de vagas preenchidas}}$$

Desdobramento: O *tempo médio por plano* pode ser uma forma de desdobrar o indicador **tempo médio de preenchimento de vagas**. Neste caso, temos a opção de desdobrar o tempo em cada um dos planos de cargo (administrativo, operacional e executivo), adotando-se a mesma fórmula básica para cada um dos planos, dentro de um determinado mês.

$$\text{Tempo médio de Preenchimento de Vagas plano "X"} = \frac{\text{Tempo processo "1"} + \text{Tempo processo "2"} + \text{Tempo processo "N"}}{\text{Número de vagas preenchidas no Plano}}$$

Aplicado a forma para cada um dos planos de cargo, percebe-se a média global de 27 dias para o preenchimento de vagas (preenchidas em Janeiro) perde o significado, tendo em vista o fato de cada um dos planos assumir um tempo distinto: Administrativo (26), Executivo (65) e Operacional (11).

O tempo médio pode ser útil em função da facilidade de cálculo. No entanto, o tempo médio pode esconder dispersões (variações) dos tempos reais de cada processo em torno da média. A sofisticação deste indicador estaria no uso do tempo limite optado pela empresa, para cada plano, como balizador do alcance ou não da referência "tempo". Neste caso, ao invés do tempo médio de preenchimento de vagas, teríamos o **índice de preenchimento de vagas dentro do prazo definido**.

Indicador: Índice de preenchimento de vagas no prazo.

O **índice de preenchimento de vagas dentro do prazo estimado** pode ser um importante indicador do nível de eficiência do processo de preenchimento de vagas, eficiência essa medida sob a perspectiva do tempo.

Fórmula: A fórmula básica do **índice de preenchimento**, neste caso, considera a frequência dos processos cujo tempo de conclusão tenha sido igual ou inferior ao limite máximo definido. Aplicada a fórmula sobre os dados de Janeiro, considerando-se todos os processos preenchidos, percebemos que o índice é de 20%.

$$\begin{array}{l} \text{Índice de} \\ \text{Preenchimento} = \\ \text{De vagas} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{Número de preenchimento} \\ \text{no prazo} \end{array}}{\begin{array}{l} \text{Número de vagas} \\ \text{preenchidas} \end{array}} \times 100$$

$$\begin{array}{l} \text{Índice de} \\ \text{Preenchimento} = \\ \text{de vagas} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} 3 \\ \\ 15 \end{array}}{\begin{array}{l} \\ \\ \end{array}} \times 100 = 20\%$$

O índice pode, no entanto, variar para cada um dos planos (Administrativo, Executivo e Operacional), caso a fórmula seja aplicada para cada um dos planos separadamente, conforme segue.

$$\begin{array}{l} \text{Índice de} \\ \text{Preenchimento} = \\ \text{De vagas} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{Número de preenchimento} \\ \text{no prazo} \end{array}}{\begin{array}{l} \text{Número de vagas} \\ \text{preenchidas} \end{array}} \times 100$$

Índice de	3	
Preenchimento =		x 100 = 20%
De vagas (Jan.)	15	
Índice de	2	
Preenchimento =		x 100 = 40%
De vagas (Jan.)	5	
(Administrativo)		
Índice de	0	
preenchimento =		x 100 = 0%
de vagas (Jan.)	3	
(Executivo)		
Índice de	1	
preenchimento =		x 100=14%
de vagas (Jan.)	7	
(Operacional)		

Índice: Índice de adequação do empregado à vaga.

O **índice de adequação do empregado à vaga** é um indicador tão importante quanto complexo (e relativamente capaz de prover dados relevantes), podendo ser avaliado em duas perspectivas diferentes, cada uma delas com os limitadores normais de qualquer indicador. Primeiramente, o indicador pode ser calculado pela avaliação do desempenho do recém-empossado (admitido, promovido ou deslocado lateralmente de uma outra atividade), na perspectiva do superior imediato ou de uma combinação de outros avaliadores, incluindo, dependendo do modelo, o funcionário em questão.

Neste caso – considerando-se os dados a seguir -, podemos utilizar os dados da coluna “H” da Tabela abaixo, onde temos os empregados recém-empossados avaliados como atende (ou vem atendendo ao que se propôs), não atende (ainda) e excede (superou as expectativas).

Podemos calcular o percentual de cada um deles (sempre três meses após o fechamento do mês uma vez que se trata de um indicador que será sempre calculado com um intervalo de tempo em relação ao mês objeto de análise), separadamente, admitir que os resultados atende e excede satisfazem a exigência da empresa Alfa – e aqui somar o número de processo com tal avaliação – ou admitir que somente o excede justifica os esforços do processo seletivo. Nesse caso, considerar somente os processos que obtiveram esta avaliação.

comum tomarmos como referência o número de empregados do final do mês. Aplicada a fórmula para o mês de fevereiro, temos dois desligamentos contra 1.430 empregados.

$$\text{Índice de Saída} = \frac{\text{Número de desligamentos (no mês)}}{\text{Número de empregados (mês anterior)}} \times 100$$

$$\text{Índice de Saída} = \frac{2}{1.430} \times 100 = 0,1\%$$

Indicador: Turnover (global).

Considerando-se que você já analisou os índices de entrada (admissão) e saída (desligamento), fica fácil, agora, entender um dos mais famosos indicadores aplicados à gestão de Recursos Humanos. O **turnover** tenta captar a flutuação (entrada e saída) no quadro de pessoal (efetivo de empregados), tendo em vista o impacto potencialmente negativo de uma rotatividade não desejada ou planejada pela Organização.

Fórmula: O **turnover** é, na realidade, a média dos indicadores de entrada (admissão) e de saída (desligamento). Embora tenhamos fórmulas diversas, pode ser facilmente calculado pela média de entrada e de saída dividido pelo número de empregados no mês anterior. O cálculo para março nos ajuda a avançar no raciocínio.

$$\text{Turnover Global} = \frac{\text{Número de admissões (no mês)} + \text{Número de demissões (no mês)}}{2} \times 100$$

$$\text{Turnover Março} = \frac{\text{Número de admissões} + \text{Número de demissões}}{\text{Número de empregados (mês anterior)}} \times 100$$

$$\text{Turnover Março} = \frac{36 + 18}{1.432} \times 100$$

$$\text{Turnover Março} = \frac{27}{1.432} \times 100 = 1,9\%$$

O custo da rotatividade é um desafio dos que atuam na gestão de Recursos Humanos. Há experiências que caminham na direção de que tal valor pode ser resultado de uma combinação de variáveis, entre as quais custo de demissão, reposição, dos exames para admissão e demissão; tempo médio de reposição de vagas; treinamento introdutório; ambientação de novos empregados; perda de produtividade; qualificação ou adaptação, entre outras variáveis. O custo da rotatividade varia conforme o impacto da posição na estrutura da Organização.

Indicador: *Turnover (por substituição)*.

Embora tenhamos calculado o **turnover** considerando-se entradas (admissões) e saídas (desligamentos), genericamente falando, a idéia de **turnover** é a rotatividade, segundo a qual devemos expurgar entradas por aumento de quadro (vagas que não existiam no passado) ou por redução de quadro (vagas que deixaram de existir). Se uma determinada vaga foi criada em março – e se por essa razão um empregado foi contratado (admitido) – é possível compreender que não se trata de uma rotatividade (entrada de alguém para substituir um outro empregado desligado da empresa). Da mesma maneira que uma demissão, por exemplo, em função de uma vaga (posição ou cargo) extinta, não deveria ser contabilizada como rotatividade, tendo em vista que tal desligamento não envolverá substituição. Sendo assim, podemos calcular o **turnover global** (conforme vimos no indicador anterior) ou somente considerar a substituição de empregados.

Conclusão: Quem não mede não gerencia. Quem não gerencia, não atinge metas.

A área de Recursos Humanos e seus profissionais vêm sendo cada vez mais desafiados no sentido de adotar uma posição mais estratégica dentro das organizações.

O foco em resultados deve estar evidente em seus processos e o uso de indicadores é uma forma de medir as contribuições dos mesmos para o desempenho das empresas.

A capacidade de projetar e implementar um sistema de mensuração em RH é uma importante alavanca para profissionais e empresas que visam a execução de estratégias mais eficazes na gestão de seus recursos humanos.

Capítulo 6 – Código de Ética do Profissional de Recrutamento e Seleção

I - Introdução

Um Código de Ética profissional, ao estabelecer padrões esperados quanto às práticas referendadas pela respectiva categoria profissional e pela sociedade, procura fomentar a auto-reflexão exigida de cada indivíduo acerca da sua práxis, de modo a responsabilizá-lo, pessoal e coletivamente, por ações e suas conseqüências no exercício profissional. A missão primordial de um código de ética profissional não é de normatizar a natureza técnica do trabalho, e, sim, a de assegurar, dentro de valores relevantes para a sociedade e para as práticas desenvolvidas, um padrão de conduta que fortaleça o reconhecimento social daquela categoria.

II - Objetivos

O objetivo deste documento é promover a reflexão sobre como um profissional de Recrutamento e Seleção deve agir no exercício de sua função de forma a garantir o respeito aos candidatos e às organizações.

III - Conduta Recomendada

3.1 Sobre a vaga que está sendo oferecida:

3.1.1 Deve proporcionar aos Candidatos informação completa, clara e precisa sobre a vaga que está sendo oferecida. O candidato tem o direito de conhecer todas as condições de trabalho da vaga para a qual está concorrendo – local, horário, atividades, condições de segurança, instrumentos ou ferramentas que serão usadas, bem como as condições de remuneração e benefícios, sendo assim, cabe ao Seleccionador obter estas informações previamente para que possa fornecer ao candidato.

3.1.2 Deve ter compromisso com a veracidade das informações prestadas ao candidato. Cabe ao Seleccionador fazer todas as averiguações necessárias para assegurar que as condições de trabalho propostas são fidedignas.

3.1.3 Por uma questão de eficiência, e de limitar a expectativa gerada nos candidatos, as informações fornecidas (mencionadas em 4.1.1) devem ir aumentando em quantidade e qualidade à medida que um candidato vá se aproximando da fase final do processo. O bom-senso deve imperar ao longo de todo o processo, balanceando o interesse da empresa e do candidato.

3.1.4 É possível que haja situações em que, por questões de sigilo, a quantidade de informações dadas aos candidatos seja pequena. Essas situações devem ser bem analisadas previamente e o bom-senso deve imperar ao longo de todo o processo, balanceando o interesse da empresa e do candidato.

3.1.5 Nem a empresa, nem qualquer outro preposto da empresa deve jamais fazer pública uma vaga que não exista, com intuítos outros, como por exemplo, o de somente aumentar o banco de dados ou parecer mais atrativo no mercado.

3.2 Sobre o Processo Seletivo

3.2.1 O candidato não pode ser exposto a nenhum tipo de discriminação seja por motivos de raça, sexo, idade, nacionalidade, filosóficos, físicos, preferência sexual ou política ou religiosa.

3.2.2 Deve ser recebido no horário marcado.

3.2.3 Qualquer atividade proposta ao candidato com o objetivo de identificar suas competências deve respeitar suas características físicas, integridade, segurança e privacidade.

3.2.4 Sob hipótese alguma, o candidato pode ser exposto a situações que possam gerar constrangimentos, desrespeito ou que possam ser interpretadas como assédio.

3.2.5 Entrevistas devem ser realizadas em locais reservados.

3.2.6 Não é recomendável fazer perguntas que possam gerar constrangimento ao candidato. Se isto for necessário, deve ser feito em ambiente reservado e sem a presença de outras pessoas.

3.2.7 O ideal é avisar ao candidato antecipadamente sobre todas as etapas do processo, testes e/ou provas, se for o caso.

3.2.8 Ao aplicar um teste, garantir ao candidato espaço adequado e instrumentos necessários a realização do mesmo.

3.2.9 Garantir que o teste a ser aplicado esteja atualizado e que tenha validação para o local onde está sendo usado. E que o avaliador seja realmente qualificado para a análise e interpretação do teste.

3.2.10 Após cada contato, informar os próximos passos e uma perspectiva de data para o retorno.

3.2.11 Sempre dar retorno ao candidato após cada etapa do processo seletivo, tanto positivo quanto e, principalmente, se negativo.

3.2.12 Se o processo seletivo se prolongar mais do que o previsto, avisar ao candidato.

3.2.13 Cumprir as datas prometidas, mas se não for possível, avisar ao candidato.

3.2.14 Providenciar para que os mesmos procedimentos éticos estejam sejam adotados pelos demais participantes do processo, de qualquer nível ou área, sem exceção.

3.2.15 Tomar as providências necessárias para que qualquer outro participante do processo esteja qualificado e tenha treinamento adequado para exercer as funções de seleção, e que saiba qual o seu papel e o que exatamente está fazendo em cada processo de seleção.

3.2 Sobre o sigilo em relação a informações obtidas durante o processo seletivo

3.3.1 Dados e informações obtidas nos processos seletivos devem ser tratados confidencialmente e só devem ser revelados aos profissionais que estão participando do processo.

3.3.2 Não mencionar informações obtidas através de processos seletivos fora do ambiente profissional.

IV- Tipos de Entrevistadores:

Embora esse código de ética seja direcionado para o profissional de recursos humanos, os processos de recrutamento e seleção podem envolver:

- Profissionais de RH da própria empresa.
- Profissionais de outras áreas, da própria empresa.
- Profissionais de empresas de consultorias contratadas.

Assim, cabe ao profissional de recursos humanos não só observar a ética aplicada ao seu caso, como também zelar pela aplicação aos demais profissionais e organizações envolvidas no processo.

Deve ser preparado um código específico para os profissionais de outras áreas da própria empresa, com um procedimento formal de treinamento e comprometimento dos envolvidos. Esse procedimento deve ser lembrado e confirmado em bases constantes por todos os profissionais que possam estar envolvidos em processos de seleção, inclusive o Presidente e seus Diretores.

Deve ser igualmente preparado um código específico para os consultores, e empresas de consultoria, que sejam contratadas pela empresa, que deve ser oficialmente formalizado e monitorado.

Cap. 7 - Tendências em Recrutamento e Seleção

I - Introdução

A desesperada corrida pelo talento

Com o aprofundamento da globalização, o avanço tecnológico e o crescimento acelerado da economia mundial, chegamos ao ápice da disputa pelos melhores cérebros do mercado. As empresas estão preparadas?

O que os funcionários querem

A consultoria *Accenture* fez uma pesquisa mundial com mais de 4100 pessoas que buscavam novos empregos para descobrir o que uma companhia deve oferecer para atrair bons profissionais. Veja os cinco fatores que os entrevistados mais procuram num potencial empregador

1		Oferece
um trabalho interessante e desafiador		60%
2		
Reconhece e premia os resultados		58%
3	Dá oportunidade de crescimento rápido na carreira	
	44%	
4		É uma
empresa financeiramente saudável		42%
5	Valoriza as pessoas	42%

Um fenômeno recente que cada vez mais desafia empresas — e países — de todo o mundo: a busca e a manutenção dos melhores talentos. A percepção de que os melhores profissionais são vitais para a prosperidade dos negócios não é exatamente nova. Mas a realidade que agora se impõe soa assustadora. As empresas não apenas precisam desesperadamente dos profissionais mais brilhantes — aqueles capazes de inovar e criar valor com essas inovações — como necessitam de um número cada vez maior deles. Seria tudo mais fácil se talentos fossem artigos abundantes. Mas, além de raros, muitas vezes eles estão escondidos em lugares que as empresas simplesmente desconhecem. Em vez de estar sentados nos bancos dos cursos de MBA, os talentos de que as companhias necessitam hoje podem estar num laboratório de pesquisa na

Rússia, numa fazenda no interior da Argentina, numa universidade americana ou numa fábrica de aviões no interior do Brasil. A guerra dos talentos, prevista num clássico estudo da consultoria *McKinsey* no final da década de 90, atinge agora seu ápice com o aprofundamento da globalização e o crescimento acelerado da economia mundial.

O mercado de talentos também vem sendo inflacionado com o avanço da tecnologia e a necessidade cada vez maior de inovação, pontos que exigem profissionais com novas habilidades. Hoje, há demanda por programadores de computador na Índia, engenheiros aeronáuticos nos Estados Unidos, radiologistas na Europa, especialistas em financeiras no Brasil. Não há tantos bons profissionais disponíveis para todas as grandes empresas e, para piorar, muitos deles, graças aos computadores, celulares e *blackberries*, vêm trocando a vida nas empresas pelo trabalho solo. Em seu livro *O Mundo É Plano*, o jornalista americano *Thomas Friedman* mostra um exemplo real do que é essa nova era. Ele atende pelo nome de *Ken Green*, é americano e dono de uma empresa especializada em produzir vinhetas para comerciais de televisão. *Green* vive atormentado porque ganhou inúmeros novos concorrentes, os freelancers (profissionais que trabalham em casa por opção e que podem fazer as mesmas coisas que são produzidas numa grande empresa graças ao acesso à tecnologia).

Muitas vagas, poucas contratações

Em agosto de 2006, a consultoria *Manpower* fez uma pesquisa com 32 000 empresas para saber se teriam contratado mais nos seis meses anteriores caso tivessem encontrado profissionais qualificados. Ao lado, a lista dos países cujas empresas mais responderam “sim” à questão

Peru		46%
Estados Unidos		45%
Japão	45%	
México		41%
África do Sul	37%	
Costa Rica		34%
Índia	33%	
Austrália	32%	
Nova Zelândia	32%	
China	31%	

O Brasil não fez parte da pesquisa

Trata-se de uma mudança fantástica e angustiante. Nunca houve tamanho equilíbrio de forças entre as corporações e os profissionais que nelas trabalham. O que essa nova geração de trabalhadores conectados e globalizados deseja? Onde e como as empresas podem encontrá-los — já que eles estão dispersos pelo planeta e não mais concentrados em meia dúzia de universidades americanas e europeias de primeira linha? Como retê-los?

Uma pesquisa recente realizada pela consultoria americana *Manpower* com 32 000 empresas em 19 países mostra que, em média, 30% delas teriam contratado mais gente nos seis meses anteriores à enquete se tivessem encontrado profissionais qualificados. Em países como Estados Unidos e Japão, a situação é ainda mais dramática, e praticamente metade das companhias, 45% delas, tinha vagas disponíveis por absoluta falta de gente capaz de ocupá-las.

Há previsões de que a escassez aumente nos próximos anos, à medida que a geração atual de profissionais com uma carreira já estabelecida comece a sair de cena. Estudos da consultoria *Deloitte* indicam que o número de executivos que vão se aposentar nos próximos anos é gigantesco — no setor automotivo, por exemplo, 40% dos gestores que estavam na ativa em todo o mundo no início desta década terão se aposentado até 2008. Além disso, o fortalecimento de economias como a China exige que milhares de novos profissionais sejam despejados no mercado a cada ano. Estimativas da *McKinsey* mostram que em, 2005, a China contava com um número máximo de 5 000 executivos de primeira linha. Até 2020, serão necessários pelo menos 75 000.

A queda das barreiras geográficas na concorrência por profissionais qualificados fica evidente num dos setores mais aquecidos mundialmente — o de serviços terceirizados de tecnologia. Tome o exemplo da *Procwork*, uma das maiores consultorias de tecnologia brasileiras, com faturamento de 350 milhões de reais em 2006. Em meados do ano passado, o carioca Luiz Carlos Felipe, fundador e presidente da *Procwork*, perdeu dez de seus analistas para uma concorrente canadense que nem sequer atua no Brasil. “Foi a primeira vez que ouvi falar na tal empresa”, diz Felipe.

A busca por novos profissionais nessa área é tão grande que empresas como a TCS, braço de tecnologia do grupo indiano *Tata*, chegam a contratar engenheiros antes mesmo que eles se formem — não como estagiários, como é praxe em todas as grandes companhias, e sim como funcionários. No ano passado, a subsidiária brasileira da TCS, uma associação da *Tata* com a brasileira TBA, contratou 165 funcionários que ainda estavam na universidade. Outros 150 começaram como contratados no dia 2 de janeiro deste ano. “Foi a saída que encontramos. Hoje, só não crescemos mais porque falta gente”, diz Joaquim Rocha, diretor de recursos humanos da TCS.

A carência de gente qualificada em TI ameaça inclusive a Índia, que até pouco tempo atrás era vista como uma fonte quase inesgotável de programadores de software. Como apenas uma parcela de 10% da população jovem tem acesso a universidades, o país não está conseguindo formar novos profissionais no ritmo que o mercado exige. Analistas fazem previsões de que até 2010 mais de 500 000 vagas estarão abertas em todo o mundo na área de terceirização de TI — e não haverá gente qualificada para ocupá-las.

Portal da Revista Exame - 25.01.2007

II - Empresas recrutam nas redes sociais

As redes sociais na Internet estão a ser palco de uma «invasão» pelas empresas de recrutamento, através da oferta de emprego com base no currículo ou no perfil pessoal.

Segundo o «Vnunet», as redes sociais transformaram-se num espaço onde as empresas de recrutamento podem encontrar candidatos a emprego.

Uma das responsáveis pela empresa de recrutamento *Maximus* referiu que «**os sites empresariais formais, como o [LinkedIn](#), são uma plataforma útil para a procura de emprego**», tendo adiantado que a ação já se estendeu a outras redes.

«**O [MySpace](#) é largamente social e sobretudo utilizado para contactar com amigos, mas parece que está a ser utilizado cada vez mais para recrutamento**», afirmou ao «Vnunet».

A colocação do currículo nessas páginas é uma das formas de descobrir o candidato ideal, algo que tem o seu ponto negativo, nomeadamente pelo fato de se «**perder o contacto humano**», como explicou uma fonte da empresa Nigel Lynn.

A popularidade deste gênero de sites não pára de subir, sendo que esta semana o *MySpace* chegou aos 10 milhões de utilizadores no Reino Unido.

Orkut fica fora dos top10 das redes sociais

Quinta-feira, 16 de agosto de 2007 - 16h51

SÃO PAULO - Estudo mostra *MySpace.com*, como rei dos sites de relacionamento, com 61,2 milhões de usuários nos EUA.

A *Nielsen/NetRatings* enumerou as redes sociais mais populares entre os usuários americanos, em julho passado. O crescimento do *Facebook*, que ganhou cerca de 11 milhões de membros em apenas um mês, mostra que o reinado do *MySpace* corre risco.

O *Orkut*, rede mais popular no Brasil, ficou fora da lista dos dez sites mais acessados, perdendo até para o *Club Penguin*, que é usada apenas por crianças. O *Google*, por outro lado, domina com folga as áreas dos vídeos *on-line* e dos *blogs*.

O *YouTube* teve 55 milhões de visitantes, contra 17 milhões do segundo colocado, o *MySpace Videos*. Já o serviço *Blogger* tem 30 milhões de acessos, contra 10 milhões do rival *TMZ.com*.

Confira a lista das dez redes sociais mais:

1. *MySpace.com* 61,2*
2. *Facebook* 19,5
3. *Classmates Online* 12,6
4. *Windows Live Spaces* 8,8
5. *AOL Hometown* 7,2
6. *Reunion.com* 4,0
7. *Club Penguin* 4,0
8. *LinkedIn* 3,9
9. *AOL People Connection* 3,7
10. *Buzznet.com* 3,3
- 11.

Para achar trabalho, limpe seu nome na rede

(06/08/2007) NOVA YORK - Além do currículo bem feito, conseguir um emprego exige dos candidatos **melhorar sua imagem online.**

Para isso, contam com uma nova categoria de empresas destinadas a limpar e criar imagens na internet.

Por 10 dólares ao mês, o **ReputationDefender.com**, por exemplo, realiza buscas com o nome do cliente em inúmeros sites, incluindo os de acesso restrito, e fornece um relatório sobre o que encontra.

Pagando um pouco mais, por 30 dólares, a companhia elimina as referências desfavoráveis ao cliente assegurando que todos os *links* relacionados a elas não apareçam durante uma busca *online*.

Especialistas em recrutamento aconselham profissionais à procura de emprego a fazerem uma busca por seus nomes no *Google*, a fim de determinar se ela revelaria um *post* de *blog* defendendo a legalização da maconha ou fotos mostrando uma noitada regada a álcool com os amigos.

"A Internet acrescenta uma nova dimensão ao processo de encontrar emprego. Ela ocasionalmente pode ajudar, mas também pode ser fonte de problemas", observou *Jennifer Sullivan*, porta-voz do site de emprego **C a r e e r b u i l d e r . c o m .**

Diversas pesquisas indicam que os empregadores estão usando buscas na Internet para verificar potenciais candidatos, especialmente agora que alguns dos primeiros internautas viraram patrões.

Um estudo realizado entre 1.150 mil gerentes de seleção conduzido pelo *Careerbuilder.com* descobriu que 26 por cento deles usaram ferramentas de busca como o *Google* em seu processo de contratação. Além disso, 12 por cento declararam ter contado com sites de redes sociais como o *Facebook* para o processo.

Fonte: INFO Online

III – Tecnologia da Informação como ferramenta para a crucial integração entre os processos

- Falar de forma geral sobre os resultados de R&S que objetiva no final das contas agregar valor ao negócio da empresa, tendo os profissionais corretos (com o melhor perfil e competências necessárias) nos locais corretos, na quantidade necessária e no momento em que se precisa. Para isso, além de contratar o profissional correto, precisa manter os bons.
- Comentar que para isto, o processos tradicionais de R&S detalhados anteriormente por si só são conforme Goldrat “Necessários mas não suficientes”. É momento de integrar, convergir, consolidar, esta é a grande tendência de RH... pois faz-se necessário capacitar os profissionais já que raramente vêm pronto como seria ideal, este precisa ser avaliado para identificar os possíveis desvios o mais brevemente possível, deve ser analisado o crescimento dele dentro da organização, enfim....conforme o primeiro quadro do capítulo 7 é preciso ser ágil e agilidade só se consegue com informações fluindo....

Importância ou necessidade?

- TI como aliada e não complicação
- Benefícios
- Gerenciar manualmente...
- RH como uma das áreas com maior resistência tecnológica

Soluções possíveis

- Ferramenta desenvolvida internamente na empresa
- Sistemas de ERP ou MRP que possuam integradas uma solução de GP prontas e empacotadas
- Softwares específicos para GP com processos integrados e soluções flexíveis de adaptáveis

Cuidados indispensáveis

- Analise os reais objetivos e as necessidades de sua empresa
- Identifique sua possibilidade orçamentária
- Verifique se seus processos atuais estão atendendo suas necessidades remodelando-os para que sejam automatizados. Automatizar o caos não resolve o caos, apenas o potencializa.
- Atente para a adequação da solução às necessidades de seus processos.

Cap. 8 - Finalização e Bibliografia:

Este documento foi elaborado com o propósito de contribuir com todos os profissionais que atuam na área de Recrutamento & Seleção, não tem a pretensão de esgotar os assuntos aqui abordados, mas sim, ser mais um caminho para a orientação e condutas na área para profissionais e iniciantes.

Esperamos que sua leitura possa ter sido útil em seu dia-a-dia de trabalho.

Quaisquer sugestões, críticas ou contribuições podem ser encaminhadas para a Diretoria de Recrutamento e Seleção – ABRH RJ – aos cuidados da Jaqueline Arruda.

Bibliografia utilizada:

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas Organizações. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____. Psicologia nas Organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

Portal da Revista Exame - 25.01.2007

Info online

ASSIS, Marcelino Tadeu. Indicadores de Gestão de Recursos Humanos. São Paulo: Quality Mark, XXXX.