

# Considerações sobre o recrutamento de pessoal

ADALMO DE ARAÚJO ANDRADE \*

Recrutamento de pessoal. Exame dos processos e análise dos problemas relacionados com Mercado de Trabalho.

## 1. INTRODUÇÃO

Seja do ponto de vista jurídico, seja sob o ângulo da técnica administrativa, está pacificamente aceito que a organização, considerada como entidade, tem personalidade própria, diversa das pessoas que a constituem. Conseqüência dessa premissa é a conclusão de que a entidade assim criada se marca com a característica da perenidade e, por isso, se projeta para além da vida de seus criadores, bem como de seus dirigentes circunstanciais. Esse entendimento está contido, no campo "Ciência da Administração" no *princípio da continuidade* da empresa.

E é da dinâmica da vida dessa organização assim perene — que tem sempre o seu início marcado e raramente o seu fim predeterminado:

---

\* Livre docente de Direito Internacional Privado pela Faculdade de Direito da UFMG. Professor de O & M e de Administração de Pessoal da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG.

1º — criar novas tarefas ou desdobrar as antigas, para melhor se adaptar às transformações operadas no mundo dentro do qual e para o qual ela atua;

2º — o constante “turnover” do pessoal ocupante de seus cargos, seja pela movimentação interna, seja pelo ingresso de novo elemento, ou, afinal, pelo afastamento do admitido.

O administrador verifica, diariamente, ser indispensável a criação ou a transformação de cargos, que permitam dotar a empresa de estrutura organizacional adequada a responder às exigências do ambiente onde opera. Ora, a implantação de novas tarefas, visando ao melhor desenvolvimento dos objetivos da organização levará, necessariamente, ao provimento dos empregos criados.

Criando ou transformando cargos, admitindo ou dispensando empregados, o administrador está sempre à procura de uma estrutura organizacional, ou de um embasamento humano, que permita à empresa estar sempre apta e ágil a responder às solicitações e às exigências do ambiente em que atua. Ora, a implantação de novas tarefas, visando ao melhor desenvolvimento dos objetivos da organização, levará, necessariamente, ao provimento dos empregos criados. O provimento se fará com funcionário existente ou com elemento estranho ao quadro de servidores. Aproveitado o pessoal já integrado, tornar-se-á indispensável a cobertura da vaga ocorrida com o deslocamento do servidor, o que se faz através da convocação de novo empregado. Isto ocorre com tão singular simplicidade e de maneira tão ostensiva que o fato não passa despercebido ao menos atento observador.

Muito mais comum, porém, é este acontecimento de mais singela apreciação e de presença rotineira na vida da empresa. O cargo é, via de regra, per-

manente, qualidade da qual não participa o seu ocupante. Como se sabe, o *cargo* e o *ocupante* são entidades distintas; tecnicamente, o primeiro antecede ao segundo. Por isso, em certo momento, o cargo pode estar sem o respectivo titular. O funcionário por diversos motivos, retira-se do emprego. Em alguns casos voluntariamente, noutros por atingir a idade-limite de permanência ou determinada soma de tempo de serviço. Se nenhuma dessas circunstâncias ocorrerem, e elas inelutavelmente hão de ocorrer, a morte do empregado acabará por determinar a vacância do cargo. Se a vaga se abre no último degrau da carreira, por exemplo, haverá o provimento sucessivo com elementos da própria organização, mas restará sempre desprovido o cargo inicial.

Estes fatos acontecem diariamente e se repetem constantemente de modo a deixar a qualquer um de nós perceber a existência de claros no quadro do pessoal.

Para enfrentar o sucedido, a administração tem de convocar elemento estranho, recompondo assim a sua força de trabalho. A atividade que cuida dessa recomposição é desenvolvida pelo *órgão central de pessoal*, para cumprir o seu primeiro objetivo: obter elemento qualificado para o serviço da organização e mantê-lo na empresa enquanto for indispensável.

Desenvolver esta atividade é fazer *recrutamento* de pessoal.

## 2. CONCEITO E OBJETIVO

O vocábulo recrutamento significa “aliciar” ou “conseguir” pessoas para um serviço ou associação. No campo da administração, o recrutamento é a atividade desenvolvida pelo órgão de pessoal, nas áreas próprias, visando a atrair os elementos mais qualifi-

cados para o processo da seleção, com o objetivo de prover cargos vagos na empresa. Na técnica da administração de pessoal, como se vê, o termo adquire colorido especial. Não é simples aliciamento, mero convite, mas convocação determinada, seja com referência ao elemento humano — pessoal melhor qualificado — seja com relação ao local sobre o qual vai atuar a atividade — área própria — seja como técnica para outro momento — o processo da seleção.

Uma das características do recrutamento é funcionar como um tipo de seleção preliminar dentro do mercado de trabalho, procurando trazer à prova elemento desde logo capacitado, ou pelo menos assim presumível, pela sua formação e experiência. Com o recrutamento, deseja-se evitar a simples presença do inqualificado nos exames.

Na administração atécnica registrava-se — sem o aliciamento e a seleção — apenas o *processo do emprego*; ao pedido político sucedia imediatamente o ato jurídico da relação contratual entre a organização e o servidor.

A complexidade dos serviços a cargo de qualquer empresa — pública ou particular — havia de determinar outro rumo para essa atividade. Era necessário desprezar o sistema do protecionismo, para prestigiar definitivamente o *sistema do mérito*, substituindo a “carta política de apresentação” por um rigoroso e bem estruturado regime de seleção. Esta, porém, só se viabiliza quando existem elementos a escolher e estes, como vimos, são obtidos através do recrutamento, não mais caracterizado como simples e indeterminado convite.

Em seu correto sentido, o recrutamento já nem se contenta, como sucedeu ao início da implantação do sistema do mérito, com a simples *neutralização* do

proteccionismo ou com a *mera intolerância* pelos menos qualificados. Não lhe importa a *pequena quantidade* de elementos oferecidos à seleção. Interessa-lhe apenas a *qualidade* do material obtido. Se, por exemplo, para o serviço de saúde a empresa necessitar de médico leprólogo, não será qualitativo o recrutamento que oferecer à seleção considerável número de médicos. Qualitativo ele será se trouxer médicos leprólogos. Aí a seleção distinguirá os melhores, entre os mais qualificados. Não se pode esperar muito de uma seleção quando candidato especializado concorre com elemento alheio à especialização. Ter-se-ia selecionado o único, porém, nem sempre o melhor.

REINING JR. lembra, numa imagem, que o desejo de cozinhar uma caça pressupõe a necessidade de obtê-la. Se o caçador deseja uma caça deve ir ao lugar de seu encontro, não se limitando a ficar à sua espera. O recrutamento deve ir mais longe: antes de pegar a caça é preciso saber onde encontrá-la. Daí a orientação: se necessitarmos de um certo tipo de caça devemos ir, não em qualquer lugar, senão onde ela é presumivelmente encontrável. Em administração de pessoal isto significa *ir às fontes* e ir às fontes pelos *melhores processos* e pelos meios mais sugestivos. Se, com efeito, precisamos de determinado pessoal — especialista em estudo e técnicas de planejamento — devemos buscar o candidato procurando-o em sua respectiva área de formação ou atuação.

### 3. CONDIÇÕES PARA UM PROGRAMA

Um programa correto de recrutamento pressupõe a existência de certos requisitos mínimos, para facilitar a atração do elemento desejado.

O primeiro requisito é o conhecimento do *conteúdo do cargo*; as atribuições e responsabilidades

deste. Ele nos levará à área adequada. De regra, o conteúdo do cargo se exterioriza no plano de classificação e, dentro deste, nas especificações de classes. (1).

*As condições gerais do emprego*, traduzíveis, especialmente, no valor do salário, regime de trabalho — integral ou parcial — e o horário de cumprimento da jornada diária, são dados que orientam a atuação do recrutamento.

Em último lugar, as possibilidades oferecidas ao candidato para desenvolvimento na empresa, seja em termos de carreira, seja em termos de progressão salarial.

As condições devem constar do convite.

#### 4. PROCESSOS

Para se realizar recrutamento capaz de oferecer os melhores elementos dentre os mais qualificados é indispensável atentar-se para o processo utilizado.

---

(1) Sabe-se que o plano de classificação de cargos contém a estrutura geral do sistema de funções da empresa. O plano mais tradicional é elaborado em termos de "séries de classes" em que se exterioriza a carreira para o ocupante. (Bibliotecário I, Bibliotecário II, Bibliotecário III, etc.). A etapa final da elaboração do plano é a especificação de cada uma das classes de cargos. Um dos objetivos do plano é conhecer o total e o particular da empresa, em termos de cargos. Tudo de uma só vez (o plano) e cada um deles bem. Daí, a necessidade de especificar, que significa definir cada classe de tal forma que todas se singularizem, de modo nítido, uma das outras. Na especificação registram-se, pelo menos, os seguintes elementos: título da classe, definição dos deveres e responsabilidades, exemplo das tarefas típicas, qualificações exigidas. É intuitivo que, de posse desses dados, a unidade de recrutamento encontra facilmente a área própria de levantamento dos candidatos e o candidato sabe o que lhe é oferecido.

O meio mais elementar de convocar possíveis candidatos é fazê-lo *através de edital*. A afixação deste se fará no local onde funciona a atividade de recrutamento, com a sua concomitante publicação pela imprensa, pelo rádio e, agora pela televisão. Num processo de envolvimento de maior número, pensou-se na afixação de cópias em lugares mais freqüentados pelo público: estabelecimentos bancários, agências de correio, estação ferroviária, rodoviária, aérea, etc.. Com este processo não se vai a nenhum setor; mantém-se apenas contato com o público em geral. Esperava-se, na imagem de REINING, a atenção da boa caça, sem a consciência, porém, de que o terreno a ela fosse propício.

A este processo chamava-se *negativo* ou *passivo* de recrutamento.

No processo *positivo* ao contrário, o convite é dirigido para o grupo presumivelmente capaz de atender ao objetivo do recrutamento. O caminho será o *contato direto* com as escolas, associações profissionais e associações específicas, onde o elemento qualificado pode ser encontrado. Nenhuma dificuldade haverá aqui, se forem atendidos os requisitos indicados no item 3.

PINTO PESSOA assinala que esta aproximação pode ser valorada com o *contato direto com o próprio servidor* de outra empresa. Há certa delicadeza na orientação, notada aliás pelo próprio autor, pela interferência do recrutamento nas organizações onde se encontram integrados os elementos pretendidos. (2)

---

(2) A orientação traduz o chamado "*recrutamento pilhagem*" objeto de crítica de TAYLOR, em *Princípios de Administração Científica*, p. 12-13, quando mostrou o interesse das empresas por pessoas qualificadas, mas "homem eficiente já

À orientação do contato direto é preferível o caminho indicado por REINING que, sem os inconvenientes do mecanismo anterior, atinge a mesma finalidade: publicar o anúncio diretamente nas revistas especializadas. O convite assim divulgado atinge exatamente o campo visado.

## 5. FICHA DE INSCRIÇÃO

O candidato ao assinar a ficha de inscrição atesta haver acolhido o convite objeto do recrutamento. A assinatura é o arremate, o coroamento de todo o processo. Coroamento tanto mais valorizável quanto possa demonstrar, pelo futuro resultado da seleção, que representa um aliciamento qualificado. Teoricamente, a ficha de inscrição é o marco inicial entre o fim do recrutamento e o princípio da seleção. Não desempenha, porém, somente este papel conclusivo do processo. Tem função mais importante. Possibilita, se convenientemente estruturada, valiosas informações, com força para orientar outros momentos da vida do futuro servidor. Contém o registro pessoal do candidato, fornece meios para se avaliar a sua educação, experiência e o histórico de sua vida de trabalho. Orienta a unidade de pessoal sobre a sua futura colo-

---

formado; o homem que outros preparam". O autor destaca, com acerto: "Só entraremos, todavia, no caminho da eficiência nacional, quando compreendermos completamente que nossa obrigação, como nosso interesse, está em cooperar sistematicamente no treinamento e formação dessas pessoas, em vez de tirar de outros, os homens que eles preparam".

Daí a importância dos centros de formação, como elemento amplificador e retificador do "mercado de trabalho", de que se dá ligeiríssima notícia neste esquema.



cação (3) e impede a aceitação de candidatos não qualificados.

## 6. MERCADO DE TRABALHO E ELEMENTOS CONDICIONADORES

Mercado de trabalho é o “conjunto de relações existentes, em dado momento, entre compradores e vendedores de trabalho”. Poder-se-á descrevê-lo, também, partindo-se de seus elementos essenciais: a *oferta* e a *procura*. A primeira, é a quantidade de força de trabalho que se apresenta no mercado, em uma unidade de tempo considerada. A procura é a quantidade de trabalho que, na mesma unidade de tempo, se tem a disposição para alugar, ou em outras palavras, para a qual se necessita força de trabalho, por determinado preço.

Essa relação — oferta e procura — aparece no mercado de trabalho condicionada por diversos fatores, sendo os mais ostensivos os que se alinham em seguida.

---

(3) A colocação é o processo de ajustamento ao trabalho e ao ambiente da organização, de candidato selecionado em concurso. Aceita-se atualmente que os candidatos, uma vez selecionados, apresentam os fatores de inteligência geral, personalidade, conhecimento, etc., embora em graus diferenciados. Aferir no candidato a existência desses fatores e o seu grau é fazer seleção. Esta hierarquiza os candidatos em termos de classificação, pelo maior ou menor número de pontos obtidos no exame. A colocação particulariza o selecionado, para lhe dar melhor e próprio ajustamento. Importa-lhe, inicialmente, mais a pessoa do que o futuro servidor. Considera o caso particular de cada um dos elementos escolhidos, para integração mais rápida no meio de sua atuação. Complementa a seleção, no bom aproveitamento das aptidões da pessoa. Porque lotar um estudante de Biblioteconomia, aprovado como datilógrafo, no Serviço Médico, se existe na estrutura organizacional da empresa um setor de Biblioteca?

Primeiramente, o *meio físico*, ou seja, ação do ambiente ou do fator geográfico sobre o grupo social.

Não raro, especialmente nos países subdesenvolvidos ou em pequenas formações onde o desenvolvimento ainda não tenha adquirido certa expressão, o meio físico pode determinar a economia local, fazendo surgir um ou mais tipos de especialização de trabalho. A própria localização dos empregos estaria sob a influência do meio ambiente. Teremos, então, o “mercado de trabalho natural ou preexistente”, ora facilitando, ora impondo restrição à área de recrutamento. Se a empresa precisa de pessoal existente no mercado de trabalho naturalmente formado, o recrutamento possibilitará, a um só tempo, quantidade e qualidade à seleção. Caso, entretanto, a necessidade recaia sobre força de trabalho estranha ao mercado preexistente, a unidade de pessoal encontrará área de recrutamento possivelmente rarefeita do elemento desejado.

Considera-se, também, no mercado de trabalho o fator *volume e composição da população*. É fácil concluir que maior volume de habitantes dentro da área de recrutamento ensejará, provavelmente, abundância de força de trabalho e, portanto, de vendedores de emprego. Este fator tem um efeito multiplicador positivo. A opulência da oferta de “mão-de-obra” média conduz naturalmente os seus integrantes a um processo de especialização, para que melhor se possa concorrer às oportunidades existentes. Porque muitos procuram emprego, o elemento diferenciador entre os ofertantes deve ser a qualidade. Observe-se, porém, que “a correlação entre o volume da população e o de mão-de-obra não deve ser tomada em termos absolutos”. O fato de dois países terem população numericamente equivalente não significa apresentem a mesma quantidade de força de trabalho e, muito

menos, qualidade. Isto porque do volume numérico conta-se somente a população ativa, ou seja, a massa de pessoas entre os limites de 18 a 60 anos de idade. E apenas uma parte da população, ou seja, a que está em condições de apresentar trabalho produtivo. Vários condicionantes de ordem legal podem interferir modificando o volume e a composição da população ativa: proibição do trabalho feminino em certas áreas de atividades e em alguns horários, o limite de idade, a nacionalidade, etc.

*O estado geral da economia e da indústria* pode ser apontado como dos mais importantes condicionadores do mercado de trabalho. Nas épocas de grande expansão da vida econômica e industrial, como é o nosso caso no momento, verifica-se intensidade acentuada na procura da força de trabalho, para atender o desenvolvimento cada vez mais crescente da fase de ascensão. O efeito multiplicador desse elemento, ao contrário do anterior, é de natureza negativa: a baixa formação da mão-de-obra. Frente à violenta absorção do trabalho, não se encontra tempo para o aprimoramento e o mercado se satisfaz, então, com profissionais de padrão médio ou mesmo de elementar qualificação. (4)

Os fatores indicados podem combinar entre si, oferecendo novas formas de condicionamento, possibilitando, ou não, a oferta qualificada de trabalho.

---

(4) Nestas circunstâncias, se não houver um planejamento global do país, é evidente que adquire especial relevo o "recrutamento de pilhagem". Importante, porém, é lembrar que a grande necessidade de pessoal e a incapacidade dos centros de formação determinarão a elevação da curva de salário, perturbando o comportamento do mercado e o orçamento das empresas. Dificilmente a elevação se retrairá, passada a crise.

## 7. ÁREA DE RECRUTAMENTO

Área de recrutamento é a fração do mercado de trabalho onde o órgão de pessoal vai procurar obter elemento humano para a empresa, buscando atrair candidatos qualificados, ou assim presumidos, para o processo seletivo. (5).

Pela sua importância dentro do processo, não poderá deixar de ser objeto de especiais cuidados do administrador, seja para conhecê-la e bem identificá-la, seja, sobretudo, para tratá-la convenientemente.

Porque componentes de um conjunto maior — o mercado de trabalho — os fatores que a este condicionar necessariamente irão condicionar também a área de recrutamento. Chama-se a atenção para a área no intuito de mostrar que o recrutamento não se faz, salvo casos excepcionais, sobre a totalidade do mercado, mas só e apenas em uma de suas partes.

## 8. CENTROS DE FORMAÇÃO

Ao finalizar este esquema queremos deixar registrada a importância que tem para o recrutamento os centros de formação de pessoal.

O mercado de trabalho encontra-se visceralmente vinculado ao sistema educacional e aos centros de formação de mão-de-obra existentes no país. Sem o

---

(5) Embora a definição pareça bem compreensível, esclarecemos que a Escola de Biblioteconomia será uma fração do mercado de trabalho de Belo Horizonte, para onde se dirigirá o administrador, se desejar pessoas iniciadas no estudo de biblioteca e documentação. O mesmo administrador destacará do mercado geral outra fração, formando nova área de recrutamento, procurando, num outro exemplo, o Sindicato dos Gráficos, para motivar seus associados a concorrer ao processo seletivo, se o cargo a ser provido envolver tarefas de tipografia.

concurso de um complexo educacional objetivo, o mercado caminhará para o esgotamento ou para o oferecimento de inapreciável qualidade profissional, com prejuízo para a economia nacional.

O sistema educacional se estrutura, geralmente, em termos da formação primária, média e superior, a cargo de estabelecimento oficial ou particular, sempre sob a orientação e supervisão do governo. A formação de mão-de-obra busca o treinamento, nas suas formas de instrumentalizar o candidato, antes de seu ingresso, e de aperfeiçoá-lo depois de admitido.

A possibilidade de ordenamento do mercado de trabalho pela formação profissional é um dos temas mais apaixonantes do capítulo do recrutamento. A racionalizada implantação dos centros profissionais resolveria tranquilamente vários problemas e inúmeros aspectos hoje carregados de dificuldades seriam demasiadamente simplificados.

O desenvolvimento deste ponto nos levaria a orientação de alto valor. Nele está inserida a importante questão da mudança social, dado que não pode deixar de estar na preocupação de todos nós. A análise da conjuntura econômica nacional revela a baixa capacidade média da mão-de-obra brasileira. O desenvolvimento econômico de um país deve perseguir a elevação da renda nacional, mas também a maior participação do trabalho na sua distribuição; paralelamente ao aumento da renda deve elevar-se o padrão de vida da massa operária e da classe média, condição indispensável ao bem estar de um povo.

Matéria ligada diretamente ao nosso esquema educacional, como se deixou observado, ainda hoje apresenta-se em descompasso com a nossa ideologia desenvolvimentista. Não se tem feito, com o rigor e o cuidado necessários, o correlacionamento entre o

que o mercado pede e o que as escolas e os centros de formação oferecem. Quando começa a esboçar-se possível compatibilização de interesses, o equívoco ocorre na faixa da comunicação: grande número de profissões — superior e média — são desconhecidas dos futuros candidatos à formação posterior à primária. (6) .

Dos aspectos da economia brasileira a reclamar reflexão, porque suporte de todos os outros, o exame do potencial de trabalho em nosso país se mostra altamente prioritário, antes mesmo da própria análise do nível de salário e da participação do empregado no produto social da renda. Contrariamente aos demais mercados da economia nacional — mercado de capitais e mercado de bens materiais, por exemplo — o mercado de mão-de-obra não está organizado “nem mesmo de modo mais rudimentar”. Várias tentativas de regulamentação — todas parciais e esporádicas — fracassaram ou limitaram-se à promulgação de providências legislativas jamais postas em vigor.

É indispensável, pois, correta e urgente conjugação de esforços das entidades públicas e particulares para um planejamento da matéria, antes que os erros

---

(6) Não se cuida, planejadamente, de mostrar a futuros candidatos, por exemplo, ao ensino superior, opções diversas das tradicionais. Para um leque de infinitas varetas no mercado de trabalho não existe resposta equivalente ao número de pessoas que ingressam na Universidade. Somente agora vem sendo dada importância à formação do nível médio, como força de trabalho especializada. É comum, entretanto, ocorrer o erro em outra direção: a plethora de cursos de formação de mão-de-obra, a maioria sem estrutura formal e substancial adequadas. Veja-se: com a “magia” da computação eletrônica abrem-se cursos de todos os tipos, para formar candidatos “no vácuo”, porque sem medir ainda a exigência do mercado, isto sem se falar no conteúdo do ensino oferecido.

cresçam exponencialmente e antes mesmo que as soluções se inscrevam nos limites do impossível ou do marcadamente difícil.

Emphasis is placed upon the role played by the recruitment procedures in personnel administration of a company and related problems due to the labor market trend are equally discussed and analyzed.

## BIBLIOGRAFIA

- AMATO, Pedro Muñoz. *Introducción a la administración pública, relaciones humanas y administración de personal*. México, Fondo de Cultura Económica, 1957.
- BARRE, Edmond. *Economie politique*. 2. ed. Paris, Presses Universitaires de France, 1956. v. 1.
- FAYOL, Henry. *Administration industrielle et générale*. Paris, Dunod, 1950.
- FISCHLOVITZ, E. *Manual de psicotécnica: psicologia aplicada ao trabalho*. Rio de Janeiro, Ed. Científica, 1953.
- GREGOIRE, Roger. *La fonction publique*. Paris, A. Collin, 1954.
- LOPES, Tomás Vilanova Monteiro. Recrutamento e mercado de trabalho. *Revista do Serviço Público*, Rio de Janeiro, 2(1):77-81, abril, 1945.
- MILLET, John. *Management in the public service*. New York, McGraw-Hill, 1954.
- MIRA Y LOPES, Emilio Rafael. *A profissiografia do administrador*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1955. (Cadernos de Administração Pública, 30).
- MOREIRA, Aluisio. Treinamento. *Revista do Serviço Público*, Rio de Janeiro, 6(3):49-53, dez. 1952.
- PESSOA SOBRINHO, Eduardo Pinto & DIAS, José Nazaré Teixeira. *Princípios de administração de pessoal*. Rio de Janeiro, Departamento de Imprensa Nacional, 1949.

- RAMOS, Arlindo Vieira de Almeida. Mercado e trabalho: exame e desenvolvimento. *Revista do Serviço Público*, Rio de Janeiro, 6(3):64-7, nov. 1950.
- SILVA, Desiré Guarani. Mão-de-obra e padrão de vida. *Revista do Serviço Público*, Rio de Janeiro, 6(3):17-20, dez. 1949.
- TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. Trad. por Arlindo Vieira Ramos. São Paulo, Atlas, 1953.
- WHITE, Leonard. *Introduction to the study of public administration*. 3. ed. New York, MacMillan, 1949.