

Recrutamento, seleção e treinamento *

Como passo inicial do processo de seleção, o recrutamento é o “uso de práticas e processos com os quais se desperta o interesse para os empregos, atraindo e encaminhando pessoas para desempenhá-los. É a primeira fase da atividade empreendida para obter bons empregados”.¹ Como tal, admite-se que seja feito entre as fileiras dos próprios servidores da empresa premiando o esforço e a dedicação de seus colaboradores, nas oportunidades para promoção. Na parte do questionário que serviu de roteiro para as entrevistas sobre administração do pessoal e direito do trabalho, o recrutamento foi o primeiro tópico a ser tratado, através da pergunta: *Qual é o método de recrutamento de pessoal usado em geral pela sua empresa (contatos pessoais da diretoria ou dos funcionários, anúncios nos jornais, leitura de ofertas nos jornais, aviso na portaria, procura nas escolas etc.)?*

As respostas se distribuíram de acordo com os dados do Quadro I.

* Este capítulo é de autoria do Professor ARY RIBEIRO DE CARVALHO.

1) RAMOS, ARLINDO. *Prática de seleção e aperfeiçoamento de pessoal*, São Paulo, Ed. Atlas.

QUADRO I* — MÉTODOS DE RECRUTAMENTO

<i>Método</i>	<i>N.º de Respostas</i>
1. Anúncios	60
2. Tabuleta à porta e avisos	39
3. Recomendações, indicações, apresentações	31
4. Contato com os funcionários, solicitações aos funcionários	26
5. Apresentações espontâneas	7
6. Empresa especializada (para cargos técnicos e de escritório)	6
7. Outras respostas	11

* Vários respondentes ofereceram mais de uma resposta.

Tratando-se de empresas industriais que concorrem no mercado de mão-de-obra para obter pessoal, esperar-se-ia talvez que a tabuleta à porta fôsse o meio mais utilizado para atrair o pessoal necessário; mas o anúncio em jornais foi o meio preferido, tendo 60 administradores mencionado que a êle recorrem, em primeiro lugar. Logo a seguir vem a preferência pelos avisos internos e tabuletas à porta, os quais parecem ser tradicionalmente utilizados com muita eficiência por empresas grandes e pequenas.

Um método que conta com a preferência de muitos homens das pequenas e médias empresas é o que envolve recomendações, apresentações e indicações feitas por pessoas ligadas à organização, revelando ainda o processo paternalista de muitos no preenchimento das vagas. Essas recomendações e apresentações — diga-se de passagem — são atendidas visando a três interesses: o do empregador, que julga preencher uma vaga com um ótimo homem (pois foi recomendado por alguém da empresa ou a ela ligado de alguma maneira), o da pessoa que apresentou o candidato, e o interesse deste último, que está à procura de uma colocação. Método aparentemente barato, raras vêzes dá bons resultados, pois a honestidade de alguns dos recomendados não supre tôdas as demais qualificações para o desempenho das funções. É bem verdade que, onde funciona um bom sistema de seleção, tais inconvenientes podem ser obviados através de testes e provas. Mas, como tal não existe na quase totalidade das empresas médias e pequenas, temos que um bom número de empregados é admitido pelo sistema de apresentação e/ou recomendação.

Outro método que parece contar com um número relativo de partidários é o do recrutamento através do contato pessoal com os já empregados, aos quais se pede o envio de pessoas interessadas. Aqui entra também o protecionismo, sendo admitido o candidato enviado por alguém, embora talvez não seja pessoa habilitada para o desempenho da tarefa. Nota-se, então, que a preocupação maior é a de atender ao pedido ou à indicação do empregado, ou ao candidato, e não às necessidades da empresa, improvisando-se um operador em alguns instantes. Seria lógico proceder assim se houvesse possibilidade de treinamento racional para o nôvo homem. Mas, quem pode pensar em treinamento formal nas empresas menores?

Pela ordem de preferência, temos, a seguir, a apresentação espontânea dos candidatos e o serviço de agências especializadas (êste último para pessoal técnico e de escritório). Êste último dado revela que apenas seis empresas (menos de 6%) cuidam de preencher cargos técnicos através de fontes externas e especializadas de seleção, preferindo promover seus próprios trabalhadores a cargos de maior responsabilidade (estejam ou não êsses empregados preparados para assumi-los). Isso se reflete também no fato de que somente um homem de empresa afirmou recorrer às escolas para preencher vagas em funções administrativas. Quando pensamos que nossas investigações se restringiram a cidades em que as escolas e instituições especializadas podem prestar grandes serviços, êsse único respondente nos faz pensar em algo mais sério que pode preocupar a pequena empresa, além dos problemas de capital.

Das manifestações verbais dos nossos entrevistados, conclui-se que operários e empregados de escritório são recrutados ou por anúncios em jornais, ou por tabuletas à porta, que grande número ainda adota. Os demais métodos que contam também com a preferência de grande número de empresários revelam o desejo de atender a alguém, de aproveitar um candidato inexperiente e, eventualmente, de conseguir pessoal realmente qualificado.

Apesar de parecer um problema local, eis como se manifestou um empresário de Pôrto Alegre, com relação ao recrutamento: "Em Pôrto Alegre, o operário braçal existe com facilidade," ao que outro juntou: "Falta-nos pessoal especializado; o recrutamento de São Paulo prejudica nossas indústrias; basta ver o jornal de do-

mingo.” A solução que o industrial gaúcho está tentando é a de recorrer ao “SENAI” local, “admitindo um aprendiz que será aperfeiçoado na fábrica, pois o ‘SENAI’ não tem pessoal suficiente”. Outro adiantou que no ramo de confecções o problema é o mesmo, faltando o apoio do sindicato para a instalação de uma escola profissional. Também nesse ramo “forma-se” gente na própria indústria “e quando o homem já conhece o seu trabalho, a concorrência o atrai e o emprega”. Para a indústria farmacêutica, prosseguiu o entrevistado, “nem em São Paulo se pode conseguir gente, pois todos querem ganhar demais”.

Essa última manifestação vem confirmar que o problema deverá ser resolvido localmente, mediante treinamento (em escolas profissionais) de pessoal da região, pois são grandes os problemas de deslocamento de operários especializados de uma região para outra, onde o clima e os costumes são diferentes e a habitação é um problema sério.

Em Salvador, a administração da pequena empresa “é forçada a pagar mais do que a grande para manter o empregado, pois a emigração dos bons operários para o Sul é grande; pagamos até mais que São Paulo”. Ali também se alega a falta de mão-de-obra especializada, sendo necessário “importá-la de outros locais, ou treiná-la no próprio serviço”. Para outro respondente “o problema é seríssimo, pois devem ser ministrados conhecimentos a garotos, sem que haja tempo para tratar dêsse aprendizado; além disso, “trata-se de gente que não sabe ler, e eu tenho até que varrer minha fábrica! Como posso cuidar disso?” Outros afirmam que “é o maior problema da indústria”; admitem e treinam “pois o ‘SENAI’ só prepara teòricamente”. O problema de recrutamento nessas cidades parece desafiar a argúcia dos homens de empresa locais. Um deles nos confiou que já recorreu a uma Escola Técnica para contratar um jovem com diploma a quem pagou mais, “o que foi um êrro, pois o formando nada sabia na fábrica”. “Ao que parece”, disse outro, “não há mais aprendizes hoje em dia, porque todos querem ganhar — não aprender — e os homens de empresa não querem ensinar, só querem ganhar”.

Seria essa a conclusão a que deveríamos chegar? O jovem quer ganhar bem — e não aprender e o homem de empresa não

quer cuidar do treinamento? Se essa fôr realmente a situação, pouco nos adiantarão tanto tempo e energia devotados a êsse aspecto do recrutamento. O que nos parece de vital importância para a sobrevivência da empresa é uma força-de-trabalho competente, eficiente, capaz de um trabalho de equipe. Mas isso não se consegue sem a educação, sem o treinamento, e o treinamento eficaz inicia-se por um recrutamento de acôrdo com as características do trabalho. Em outras palavras, o treinamento será mais eficaz quando considerarmos o problema da aptidão na admissão do empregado. De maneira geral, alegam os participantes do Seminário que o aprendiz não aprende, que os jovens submetidos a treinamento não prestam e que seja qual fôr o motivo, as escolas não atendem às necessidades das empresas. Alguns julgam necessário “promover os operários mais capazes para assumirem mais responsabilidades” enquanto outros julgam que o operário brasileiro “não está preparado para maiores responsabilidades”.

SELEÇÃO

Seleção foi o aspecto seguinte dos problemas de pessoal que nosso trabalho procurou conhecer entre os homens das pequenas e médias empresas. Após conhecermos algo sôbre o recrutamento, pareceu-nos oportuno e lógico indagarmos sôbre a seleção e, para tanto, incluímos a seguinte pergunta em nosso roteiro de entrevista: *Como é feita a seleção de candidatos a emprêgo (entrevistas pessoais, testes, uso de escritório de seleção etc.)?*

A tabulação oferece-nos o resultado apresentado no Quadro II.

QUADRO II — MÉTODOS DE SELEÇÃO

<i>Método</i>	<i>N.º de Respostas</i>
1. Seleção após entrevista	71
2. Alguns testes (poucos) utilizados	23
3. Seleção após experiência:	
1 a 2 semanas	17
2 semanas a um mês	7
1 a 2 meses	2
4. Seleção após testes práticos	10
5. Seleção após verificar as referências	4
6. Seleção através de testes especializados	4
7. Seleção de agências de emprêgo	3
8. Outras respostas	5

Como se pode deduzir dos dados do quadro, o problema da seleção está intimamente ligado ao do recrutamento, pois depende em grande parte da entrevista a que são submetidos os candidatos. Considerando-se os dados do recrutamento, a entrevista parece ser o meio indicado para a seleção, seja para os candidatos atraídos pelos anúncios, seja para os enviados pelos próprios empregados, ou atraídos pela tabuleta à porta. Sabemos, porém, pelas respostas dadas, que, para a pequena e média empresa, a entrevista não é, como deveria ser, complemento de processo elaborado de seleção. É verdade que para várias (26) a admissão está sujeita a um período de experiência que varia de uma semana a dois meses; para outros tantos (23), há testes convencionais e para alguns (10) os testes são práticos. Mas é surpreendente o número de empresas cujos sócios e diretores entrevistam rotineiramente todos os candidatos, decidindo sobre seu aproveitamento à luz tão-somente dessas entrevistas. Por outro lado, algumas empresas só admitem após período de experiência, enquanto outras dependem das referências de ex-empregadores.

Embora não se possa pôr em dúvida a experiência dos nossos respondentes com entrevistas, acreditamos que muitos deles não tiveram oportunidade de familiarizar-se com a técnica que a entrevista pressupõe, para o bom êxito da seleção. Por essa razão e porque a entrevista deveria ser meio complementar e não principal de seleção podemos, até certo ponto, colocar em dúvida a propriedade da seleção realizada pelas pequenas empresas.

TREINAMENTO

Teoricamente, o meio mais eficaz de contar com técnicos e especialistas — cuja falta, como vimos, é bastante sentida pela pequena empresa — é prepará-los adequadamente. Mas quem deve fazê-lo? A escola, o sindicato, as associações de classe, o governo, a própria empresa, o próprio empregado?

Nossa pergunta foi a seguinte: *Como treina os seus funcionários, inclusive os encarregados, técnicos etc.?* As respostas distribuíram-se de acordo com o que se vê no Quadro III.

QUADRO III — MÉTODOS DE TREINAMENTO

<i>Método</i>	<i>N.º de Respostas</i>
1. No serviço, fazendo, mediante prática	95
2. Os mais velhos, o mestre, o chefe, o sócio treinam	22
3. Não há treinamento formal	20
4. Mediante instruções verbais, ou pela observação	6
5. Através de instituto (ou escola) especializado	6
6. Formal para os vendedores	6
7. SENAI	1
8. Outras respostas	18

Pelo que a tabulação nos diz, a pequena e a média empresa adotam o sistema de submeter o empregado ao trabalho mais fácil até que esse o domine bem, e, então, desde que o empregado se mostre interessado ou curioso por outra posição, promovem-no, embora ele não esteja ainda treinado para executá-la. O grande número de respostas nesse sentido nos leva a essa conclusão (86 respondentes).

Ouvimos de um dos participantes a afirmação de que “a falta de mão-de-obra especializada é enorme”. Um empresário chegou a afirmar que “esconde a mão-de-obra especializada”, pois a falta desta é grande.

Com relação ao tipo de treinamento, enquanto algumas empresas incentivam o estudo em qualquer campo, outras alegam que seus operários não se aproveitariam de um curso noturno de alfabetização por não terem tempo para fazê-lo. Algumas empresas, como vimos, queixavam-se da concorrência de grandes organizações (da indústria automobilística, por exemplo) que lhes tiram os empregados mais qualificados. Não obstante, “o treinamento interno deve existir, pois a carência de mão-de-obra especializada será maior se não treinarmos o nosso próprio pessoal”. Como um dos respondentes expôs: “A empresa pequena paga um grande tributo; ela forma um operário, com prejuízo de sua produtividade, para depois perdê-lo para a grande empresa”.

Na troca de idéias que as sessões do seminário proporcionaram, ouvimos que o problema da mão-de-obra especializada é geral, impedindo, muitas vezes, o desenvolvimento da firma e “obrigando o treinamento nesse nível e no de supervisão, cujo problema é maior

ainda.” Em alguns ramos de indústrias alegou-se que o problema está ficando cada vez pior, “pois só nos aparece gente que não sabe nada”. É o caso, por exemplo, do ramo de marcenaria, que não consegue motivar ninguém para ser treinado nesse trabalho. A solução parece estar em importar essa mão-de-obra da Espanha e de Portugal. O problema do marceneiro semi-especializado é mais simples, mas tanto para essa mão-de-obra como para a especializada parece faltar continuidade de transmissão de ofício de pais para filhos, tradição que outrora era tão comum. “Não há interesse”, disseram os interessados, “todos hoje preferem ser mecânicos”.

O êxodo da população rural, por seu lado, é movimento de gente sem especialização alguma, que satisfaz apenas o problema da quantidade. A qualidade só será atendida mediante um trabalho árduo de desenvolvimento daqueles que tenham mais potencial para melhor aproveitamento futuro. É por isso que julgamos providencial o primeiro passo, isto é, a seleção do homem que irá produzir.

Houve quem afirmasse que “não há entidade que ofereça formação de mão-de-obra para a pequena empresa”. Na verdade, o problema da formação de mão-de-obra para a empresa menor é tão sério quanto o da empresa grande, com um elemento agravante, que é o de conseguir que a mão-de-obra se interesse pela empresa, que esteja motivada a permanecer nela e não esteja sempre aguardando uma oportunidade de transferir-se para as chamadas “potências industriais”.

A carência de mão-de-obra qualificada chega a afetar a tomada de decisões nas empresas pequenas e médias. Embora a expansão da empresa seja natural e esperada, para alguns ela não é desejável, pois traz maiores problemas com a mão-de-obra e com as necessidades de capital.