

O Recrutamento e sua Finalidade

TOMÁS DE VILANOVA MONTEIRO LOPES

NA classificação de Mosher e Kingsley, o recrutamento figura entre as funções de caráter administrativo. Sua finalidade precípua é proporcionar aos empregadores boas fontes de suplência de mão-de-obra. Nêle se compreende o conjunto de medidas através das quais as oportunidades de emprego são divulgadas e pelas quais se procura despertar o interesse e estimular a concorrência dos profissionais qualificados.

Tôda empresa deve promover o inventário de suas necessidades de mão-de-obra e das fontes onde poderá ir buscá-la quando preciso. Assim procedendo, estará apta a preencher as vagas que se verificarem em seus quadros, seja em virtude de demissões, mortes, aposentadorias e outros fatores de evasão pessoal, seja em virtude da demanda de serviços novos ou a ampliação de serviços antigos.

Um inventário dêsse tipo poderá trazer relações inesperadas quanto ao mercado de trabalho, isto é, quanto à relação entre a oferta e a procura de mão-de-obra. O empregador que age empiricamente é, muitas vezes, surpreendido pela impossibilidade de encontrar o contingente de trabalhadores que suas atividades de empresário reclamam; e outras tantas, pela baixa preparação profissional de indivíduos à procura de colocação. Já o empregador que se conduz de maneira racional sabe que dificilmente a oferta e a procura da mão-de-obra se apresentam em equilíbrio de volume e qualidade, não se deixando, por isso mesmo, colhêr de surpresa.

O levantamento das fontes de suplência de trabalhadores e a prática dos processos capazes de melhorá-las, ou, pelo menos mantê-las dentro de certas condições mínimas, estão adquirindo crescente importância nas empresas modernas.

O INVENTÁRIO DAS NECESSIDADES DA EMPRESA

Primeira fase do recrutamento, o inventário das necessidades da empresa no que respeita à mão-de-obra deve ser conduzido visando a dois objetivos imediatos: a reunião de dados completos, para as diversas finalidades administrativas; e a utilização desses dados no preparo do material de divulgação e propaganda junto às fontes de candidatos a emprego.

A parte inicial do inventário focalizará a empresa como um todo e abran-gerá aspectos gerais que assegurem uma idéia da composição do quadro de

pessoal e do seu grau de movimentação, e respondam, com segurança, a perguntas como estas:

— Quantas pessoas trabalham na empresa? Quantas exercem: cargos de direção? funções de chefia? atividades puramente executivas?

— Quais as categorias profissionais em que se divide o pessoal da empresa? Qual a proporção com que cada categoria participa do total de empregados?

— É o pessoal existente bastante para atender as necessidades atuais da empresa? Em face das tendências dos negócios, pode-se prever, para futuro próximo, o aumento ou diminuição do pessoal? Quais as categorias de empregados que serão mais afetadas por esse aumento ou diminuição? Em que proporção cada uma delas o será?

— Qual o tempo médio da permanência do empregado em serviço, em cada categoria? Quantas pessoas se desligaram da empresa no último ano? Quais as causas dos desligamentos e a percentagem com que cada uma delas contribuiu para o total? Distribuíram-se os desligamentos ao longo de todo o período considerado ou concentraram-se em determinadas épocas? Se houve concentração, em que período ocorreu e quais suas causas prováveis? Em algumas das categorias de empregados foram os desligamentos relativamente muito elevados?

— Quais as categorias que mais se destacaram nesse particular? A que se deve atribuir o fato? Que destino tomam, em geral, os empregados que se desligam da empresa, mas continuam trabalhando? Estabelecem-se por conta própria no mesmo ramo profissional ou em ramos afins? Ingressam em empresas congêneres? Neste último caso, a que se deve atribuir a preferência por outra empresa?

— Do ponto-de-vista da qualidade, satisfaz o pessoal existente às necessidades da empresa? Em cada categoria de empregados, qual o nível médio de cultura geral? de instrução especializada ou técnica? de prática profissional? Quais as categorias em que é mais evidente a necessidade de se melhorar o nível qualitativo do pessoal? Como se poderia obter tal melhoria? Em cada categoria, o pessoal existente é, em média, igual, superior ou inferior ao das empresas congêneres?

— Qual o equipamento de que se utilizam os empregados, em cada categoria? Caso a empresa pretendesse adquirir equipamento novo ou adotar processos de trabalho mais aperfeiçoados poderia fazê-lo contando com o pessoal de que dispõe atualmente? Quais as categorias de empregados que teriam mais dificuldade de adaptar-se à nova situação? Por quê?

O quadro daí resultante dará uma perspectiva suficientemente detalhada dos problemas básicos de recrutamento em torno dos quais o órgão de pessoal desenvolverá, mais tarde, o seu programa. Entretanto, para que este possa ser elaborado com objetividade, não basta que se conheçam as necessidades do empregador; é indispensável, ainda, que se verifique onde se encontram e quais as características que apresentam as fontes de suplência da mão-de-obra.

O INVENTÁRIO DAS FONTES DE SUPRIMENTO DA MÃO-DE-OBRA

O inquérito que para tal fim terá de ser realizado seguirá orientação diversa da que foi adotada até então, isto é, ao invés de encarar a empresa nos seus aspectos globais, ocupar-se-á de cada uma das profissões nela existentes, para tratá-las de per si, conforme as respectivas peculiaridades.

Embora útil para muitos outros fins, a noção puramente econômica de mercado de trabalho sofre, no campo do recrutamento, as limitações que advêm da necessidade de ligá-la estreitamente ao conceito de profissão em particular. Para fins de recrutamento, cada profissão tem o seu mercado de trabalho autônomo, carecendo de maior significado a soma dos diferentes mercados de trabalho.

Relativamente a cada uma das profissões existentes na empresa, o inquérito procurará verificar, com o grau de pormenores que puder obter sem prejuízo da clareza e da ordenação futura das informações, o comportamento entre a oferta e a procura de trabalhadores. Os meios aptos a subsidiá-lo nessa tarefa são inúmeros e variados, como os registros de trabalhadores, agências de empregos, monografias profissionais, estabelecimentos de ensino, associações de classe, estudos da conjuntura econômica, informações sobre novos equipamentos e métodos de trabalho, bibliografia técnica, relatórios, etc.

Enquanto no inventário das necessidades da empresa as pessoas estranhas têm pouca ou nenhuma interferência, no inventário das fontes de suprimento da mão-de-obra lhes toca um papel de marcada importância. Isso deve servir de advertência ao órgão de pessoal para que tenha muita cautela na seleção de seus informantes e muito critério na apreciação dos dados que através deles recolher.

Ao inventário das fontes de suprimento da mão-de-obra cabe dar respostas fidedignas e conclusivas a perguntas como estas :

— Onde podem ser encontrados os trabalhadores de que a empresa necessita ? Na própria localidade em que a empresa está sediada ? Noutras localidades também ? Qual a localidade em que é maior o número de trabalhadores disponíveis ? Há possibilidades de transferência de trabalhadores de outras localidades para aquela em que a empresa tem sua sede ? Quais as condições a atender nessa transferência ?

— Em cada localidade, quais as instituições cujo contato é de interesse para o recrutamento de trabalhadores ? Escolas ? Associações de classe ? Repartições públicas ? Agências de emprego ? Quais as épocas mais apropriadas para os contatos ? Há algum registro de profissionais do ramo ? Onde ? Que valor possui ?

— Tem a empresa concorrentes no mercado de trabalho ? Quais são eles ? Qual o seu porte ? Qual, aproximadamente, a mão-de-obra que absorvem em cada categoria de empregados ? E' a mão-de-obra atualmente disponível bastante para satisfazer as necessidades máximas atuais da empresa e de seus concorrentes ? Há indícios de que, em futuro próximo, surgirão novos concorrentes ou de que os atuais ampliarão sua capacidade de absorção de

mão-de-obra? Pode a empresa vir a sofrer a concorrência de empresas de outro ramo, já instaladas ou em vias de instalação? Como e em que proporção? Pode a empresa vir a beneficiar-se com a liberação de mão-de-obra resultante do desaparecimento provável de alguma das instituições em funcionamento, ou da redução das atividades de outras?

— Quais as perspectivas do mercado de trabalho, em face dos progressos da tecnologia? Estão os processos e equipamentos profissionais exigindo ou dispensando cada vez mais a mão-de-obra especializada? É de esperar-se que, em futuro próximo, venham as tarefas profissionais a ser realizadas com um menor número de trabalhadores? Conviria à empresa ou estaria esta em condições de adquirir equipamento mais aperfeiçoado ou adotar métodos de produção mais avançados? É de supor que seja idêntica nesse particular a situação de seus concorrentes?

— Como se formam os profissionais do ramo? Fora das empresas, em cursos profissionais? Dentro da empresa, em regime de aprendizado? Há outros métodos? Qual, aproximadamente, a proporção com que cada um dos diferentes métodos concorre para alimentar o mercado de trabalho? Proporciona a atividade de todos eles, em conjunto, a quantidade de trabalhadores necessários para suprir a empresa e seus atuais concorrentes? Tendo-se em vista as tendências dos negócios, os meios atuais de formação profissional deveriam ser ampliados? Dos métodos existentes, qual o que produz os melhores trabalhadores? Quais os que vêm a seguir na ordem de eficiência? Há métodos de formação profissional que, embora não sejam específicos do ramo, podem ser aproveitados por este? Quais e como poderiam ser aproveitados?

— Qual, aproximadamente, o tempo necessário para a formação de um profissional do tipo médio? Qual a idade mais indicada para o início da formação profissional? Qual o conceito em que é tida a profissão? A idéia que dela se faz comumente é de molde a estimular o interesse pelo aprendizado?

— Como é considerada a empresa no mercado de trabalho? Em pé de igualdade com seus concorrentes? Em situação mais favorável ou menos favorável? Quais as causas? Salários? Recompensas? Incentivos? Atitude da chefia? Segurança no emprego? São verdadeiras as opiniões correntes no mercado de trabalho a respeito da empresa?

TIPOS DE MERCADO DE TRABALHO E PROBLEMAS DE RECRUTAMENTO CORRELATOS

O confronto dos resultados obtidos através dos inventários acima descritos revelará que o mercado de trabalho :

- a) é bom, quanto ao volume e a qualidade da mão-de-obra;
- b) é bom apenas quanto ao volume ou a qualidade; ou, ainda,
- c) não é bom, nem quanto ao volume, nem quanto à qualidade.

No primeiro caso, desde que a oferta de mão-de-obra não denote tendência à regressão, nem a procura prenuncie um crescimento desproporcional, tem-se um mercado de trabalho seguro. As atividades de recrutamento podem, então, limitar-se quase que a medidas de controle e vigilância, visando a surpreender quaisquer indícios de desequilíbrio, a fim de que as respectivas causas possam ser identificadas e suprimidas. Essa, em geral, a situação dos mercados de trabalho altamente especializados e constituídos em função de empresas de elevado grau de organização.

É fenômeno que comumente se observa a convergência da mão-de-obra para os mercados livres, onde pode ingressar sem maiores formalidades e exigências, para isso contribuindo o fato de que a maioria dos indivíduos à procura de colocação carecem, totalmente, de formação profissional ou a têm de tal modo deficiente que não estão aptos a ingressar num mercado qualificado.

Quando o mercado de trabalho é de grande volume e de baixa qualidade, a tarefa do recrutamento é, obviamente, mais difícil. Antes de tudo haverá que aferir o grau exato da desproporção entre a oferta e a procura da mão-de-obra, e verificar as respectivas taxas de crescimento. Os números relativos a esses aspectos podem ser de tal modo elevados que certas providências destinadas a disciplinar o mercado de trabalho mediante a ação conjunta dos empregadores ou, até mesmo, através de uma regulamentação oficial se tornem aconselháveis; se, entretanto, o excesso da mão-de-obra não atingir a índices muito altos, a atitude do recrutamento não precisará ser tão drástica, muito embora deva orientar-se no sentido que melhor se preste ao equilíbrio do mercado de trabalho.

Os principais problemas do recrutamento, em relação aos mercados grandes, mas de baixo rendimento, são os ligados às seguintes medidas corretivas indicadas para o caso :

- 1º) definição da profissão pelo estabelecimento de características bem determinadas e exigência de qualificações mínimas para o seu exercício ;
- 2º) adoção de um programa de treinamento a curto prazo para solucionar os problemas imediatos, e de outro a longo prazo para dar à profissão um regime definitivo ;
- 3º) estímulo à transferência de parte da mão-de-obra para mercados deficitários ; e
- 4º) combate a todas as causas que contribuem, direta ou indiretamente, para o oferecimento excessivo de mão-de-obra inferior.

Bem diversa terá de ser a política do órgão de pessoal para com os mercados de trabalho de boa qualidade, mas de volume insuficiente, como soem ser os relativos a trabalhos especializados, que exigem demorada formação profissional e estão sujeitos a uma severa regulamentação.

Tangida pela lei do menor esforço, parte da mão-de-obra foge dos mercados desse tipo ; a outra parte, que para eles se encaminha, vem a ser fortemente reduzida por sucessivas podagens, que começam com as exigên-

cias para o ingresso no regime de formação profissional e abrangem as várias formas de desistência provocadas por inúmeros fatores.

O conjunto das causas que asseguram o bom nível qualitativo da mão-de-obra atua, simultaneamente, no sentido de reduzi-la em volume. Isso coloca o órgão de pessoal na contingência de buscar soluções que, sem afetar aquêle conjunto de causas, proporcionem a ampliação do mercado de trabalho. Em tais condições, os problemas de recrutamento serão, principalmente, os que objetivam :

1.º) aumentar o interêsse pela formação profissional mediante a concessão de subsídios (pequenos ordenados ou bôlsas de estudos) destinados a custear a manutenção do aprendiz, enquanto êste se prepara para viver como trabalhador independente ;

2.º) desenvolver os centros de formação profissional, dando-lhes o equipamento e os recursos de que necessitarem para funcionar com eficiência, e aparelhando-se para a execução de atividades extracurriculares que os tornem mais atraentes e os liguem mais estreitamente à vida da comunidade ;

3.º) reduzir, na medida do possível, sem prejuízo da qualidade do ensino, o período da aprendizagem, o que, em muitos casos, se torna possível com a prorrogação de horários, a revisão de currículo ou o emprêgo de métodos didáticos mais aperfeiçoados;

4.º) combater preconceitos ou restrições ligados à profissão e capazes de influir no respectivo mercado de trabalho, como, por exemplo, o anti-feminismo:

5.º) aperfeiçoar a política de salários e incentivos financeiros ;

6.º) desenvolver um programa de divulgação e propaganda contínuas, através do qual os aspectos favoráveis da profissão e as vantagens que o exercício desta última assegura sejam realçados convenientemente ;

7.º) instituir um sistema de trabalho parcial qualificado por meio do fracionamento da profissão em certo número de «ocupações parciais» que permitam um treinamento em larga escala e curto prazo.

Quando os mercados de trabalho não forem bons nem quanto à qualidade nem quanto ao volume, o órgão de pessoal, para melhorá-los, terá que empregar, conjugadamente, conforme as circunstâncias aconselharem, as medidas corretivas que indicamos ao tratar dos outros dois tipos de mercado.

COMUNICAÇÃO ENTRE O EMPREGADOR E OS CANDIDATOS AO EMPRÊGO

Quando os candidatos ao emprêgo são conhecidos do empregador e reúnem as qualificações por êle exigidas, a situação pode considerar-se ideal, uma vez que ambas as partes se acham em condições de pôr em confronto seus interêsses. É raro, porém que isso aconteça. Via de regra, empregadores e candidatos a emprêgo são, uns em relação aos outros, pessoas desconhecidas e indeterminadas, pelo que se torna necessário, antes de mais

nada, uma aproximação entre êles. Tal comunicação se faz, comumente, através de :

- | | | |
|--|---|---|
| I — Pessoas: | { | antigos empregados da empresa
amigos do empregador
parentes ou amigos do candidato ao emprego |
| II — Associações | { | profissionais
religiosas
assistenciais |
| III — Agências de emprego | | |
| IV — Centros de formação profissional (V.g. escolas, oficinas-escolas, cursos especializados). | | |
| V — Anúncios | { | em jornais
pelo rádio
em cartazes. |

Os antigos empregadores são elementos de muita eficiência nos contatos entre o empregador e os candidatos a emprego. Conhecedores das condições e do regime de trabalho da empresa, podem, melhor do que ninguém, ter uma idéia exata do tipo de empregado que se deseja admitir; responsáveis, perante o patrão, pelas indicações que fazem, procuram, geralmente, agir com certo cuidado e, ainda que nem sempre desde logo o percebam, criam para si a obrigação de velar pela futura conduta de seu apresentado. O processo tem, naturalmente, suas desvantagens e a pior de todas não é a margem de erro que a indicação baseada em critérios puramente subjetivos envolve, mas o perigo de se constituírem, dentro da empresa, grupos facilmente manejáveis pelas pessoas que os ajudaram a nascer. Quanto mais antigo o empregado e mais correto o seu comportamento em serviço, tanto maiores as possibilidades de êxito dos contatos que por seu intermédio o empregador mantém com os candidatos a empregos. Nas fichas de registro das indicações deve haver espaço destinado a anotações relativas ao assunto. Poderá, assim, o empregador rejeitar os candidatos propostos por empregados cujo critério não inspire confiança, ou decidir com acerto quando o número de pretendentes habilitados for maior que o das vagas a preencher.

Os amigos do empregador não oferecem as mesmas vantagens que os antigos empregados, por serem pessoas de fora da empresa. Contudo, pelas suas relações nos meios profissionais, pelos seus conhecimentos a respeito das atribuições do cargo a preencher, e pela maneira judiciosa com que fizerem suas indicações, poderão, eventualmente, prestar bons serviços. Nesta última hipótese são incontestavelmente melhores que os parentes ou amigos do candidato ao emprego. Pelo menos sua indicação obedece a um critério que não é exclusivamente sentimental e sua intermediação encontra justificativa nos laços de amizade que o prendem ao empregador. Ademais, salvo se ocorrerem motivos justos, o simples fato de o candidato pleitear o em-

prêgo através de interposta pessoa, quando podia fazê-lo diretamente, não é de molde a recomendá-lo como indivíduo de iniciativa e capaz de lutar por aquilo a que aspira.

Muitos empregadores, quando têm vagas a preencher, preferem dirigir-se a associações profissionais, religiosas ou de assistência social, a fim de que estas lhes indiquem candidatos. Há instituições desse tipo que se acham bem aparelhadas para funcionar como agências de emprêgo de primeira ordem. A maioria delas, porém, se limita a cultivar o sentimento de caridade, sem qualquer preocupação pelos aspectos técnicos do problema da colocação de empregados, o que dá lugar a insucessos que não animam os empregadores a repetirem a primeira experiência.

Modernamente está crescendo o número de serviços especiais mantidos por particulares sob a denominação de agências de emprêgo. No duplo aspecto de registros de trabalhadores e centros de formação de pessoal para o comércio e a indústria, tais agências vêm auxiliando de maneira efetiva os empregadores e os candidatos a colocação. Como instituições de fins lucrativos, têm interesse em ampliar a sua clientela e, com este objetivo, esforçam-se por prestar serviços cada vez melhores. Contra as agências de emprêgo se alega o preço de custo dos serviços, que não raro torna desinteressante a sua utilização.

Os mais importantes instrumentos de contato entre os empregadores e os pretendentes a emprêgo ainda são os centros de formação profissional. Sua superioridade provém do fato de que eles fornecem trabalhadores dotados de uma formação sistematizada e regida pelas técnicas da aprendizagem racional, e o fazem em grande escala.

As bases de operação das empresas modernas tornam praticamente indispensável a participação das instituições de ensino no processo de recrutamento, ainda que a formação profissional por elas proporcionada seja, via de regra, acentuadamente teórica e não atenda, em virtude de seu caráter genérico, tôdas as exigências dos casos particulares.

Entretanto, nenhum dos processos de contato entre os empregadores e candidatos a emprêgo é usado com tanta freqüência como o anúncio de jornal, meio cômodo que dispensa o trabalho de pesquisa e localização das fontes de suprimento da mão-de-obra. O anúncio é a notícia pública da existência do emprêgo e do propósito de admitir alguém para preenchê-lo. Como sua definição deixa entrever, ele encerra um incitamento à concorrência, o qual pelas suas possibilidades de penetração pode alcançar um número de candidatos superior ao que os demais processos conseguem atingir. O jornal circula de uma localidade para outra, é lido por pessoas de tôdas as classes, e isso o converte num prestimoso auxiliar do empregador que deseja tornar conhecidas as suas oportunidades de colocação. Infelizmente, porém, o processo não é seletivo e favorece a concorrência indiscriminada de bons e maus candidatos, com o que às vezes sobrecarrega o órgão de pessoal.

A mensagem contida no anúncio deve ser julgada por quem a recebe; e tanto ao empregador como ao candidato ao emprêgo convém que esse jul-

gamento se faça com inteiro conhecimento de causa, a fim de que, futuramente, não venham a surgir decepções. O empregador que apresenta, em seus anúncios, informações inexatas ou incompletas cria para si próprio o risco de ser mal servido, e para o candidato ao emprêgo, o de tomar uma decisão que talvez evitasse se suficientemente esclarecido. Desde os seus primeiros contatos o empregador e o candidato ao emprêgo devem tratar-se, mutuamente, com lealdade e sem subterfúgios.

O anúncio de emprêgo, pelas responsabilidades que envolve, precisa no mínimo:

- a) indicar o empregador;
- b) mencionar honesta e claramente as atribuições do cargo e as exigências do empregador, notadamente quanto a conhecimentos, experiência e qualificações pessoais;
- c) declarar com exatidão o horário, as condições de trabalho e os vencimentos e vantagens a serem concedidos ao candidato que satisfizer as condições prescritas; e
- d) orientar os candidatos sôbre a maneira de obterem informações complementares, para maior segurança de sua decisão de concorrer ao emprêgo.

Nem sempre os anúncios de emprêgo satisfazem a todos êsses requisitos. É o que vamos mostrar a seguir com alguns exemplos reais colhidos ao acaso:

ESTENODATILÓGRAFA

Precisa-se de uma com bastante prática para trabalhar no escritório da Horário integral. Escrever, indicando experiência e salário desejado, ao Dep. de Pessoa. — Rua n.º..... Não se atende pelo telefone.

Eis aí um anúncio que deixa muito a desejar. A função de fixar o salário é do empregador e não do candidato ao emprêgo. Impressiona desfavoravelmente a atitude do empregador que sem designar o salário que pretende pagar exige que o candidato ao emprêgo proponha o salário que deseja receber. O desconhecimento dos níveis de salário correntes ou o propósito de especular com o trabalho alheio são os motivos aparentes de tal atitude, e nenhum dos dois recomenda bem o empregador.

ASSISTENTE DE DIRETORIA

Firma em expansão oferece oportunidade a pessoa experiente e culta que fale corretamente o inglês. Ordenado de Cr\$ 20.000,00, para começar. Cartas para caixa postal n.º Guarda-se absoluto sigilo.

Êste anúncio não é melhor que o antecedente. A promessa de absoluto sigilo faz crer que a candidatura ao emprêgo é um ato constrangedor. Isso basta para que as pessoas de certo escrúpulo de desinteressem pelo emprêgo. Afinal de contas, não deve ser mais constrangedor pleiteá-lo do que exercê-lo.

Mas não é só. O valor da oferta de emprego depende muito da idoneidade de quem a faz. Em geral as pessoas cautelosas e responsáveis não se interessam por propostas anônimas. Estas podem ser uma coisa séria, mas também uma cilada ou brincadeira de mau gosto. Por que ocultar o nome da «firma em expansão»?

SALÁRIO ATÉ 80.000,00 CRUZEIROS

Se V. é pessoa culta e de boa aparência nós lhe oferecemos emprego altamente compensador. Não é preciso ter prática. Tratar na rua n.º Não se exige fiança.

Quem redige um anúncio como esse não se apercebe de que o oferecimento de salários elevados, ao invés de atrair, afugenta as pessoas de critério, levando-as a suspeitar do emprego ou da sinceridade do empregador. A tendência de tais pessoas é no sentido de considerar certas propostas como puro engodo ou chamariz para atividades ilícitas.

MÓÇAS

Precisam-se de boa aparência, para serviço agradável. Idade máxima 25 anos. Escrever do próprio punho, juntando fotografia, para a caixa postal n.º

É bem possível que um anúncio assim diga respeito a trabalho honesto e parte de pessoa bem intencionada. Como, porém, eliminar as dúvidas que ele sugere ante o laconismo de seus termos e as omissões que lhe dão um ar de quase mistério? Pode-se admitir que alguém, sem dar provas de excessiva levandade, atenda a um anúncio como esse?

O anúncio de emprego também pode ser feito mediante edital, forma usada pelo serviço público, cartazes ou outros tipos de material impresso, que, como o prospecto e a carta circular, permitem ao empregador dirigir sua mensagem a pessoas determinadas. Dependendo do critério com que for feita a escolha dos respectivos destinatários, o prospecto e a carta circular, por serem essencialmente seletivos, podem ser mais aconselháveis que o próprio anúncio de jornal. É isso que se verifica nos casos em que a excessiva oferta de mão-de-obra heterogênea aconselha certas cautelas no sentido de ser obstada a corrida indiscriminada de pretendentes ao emprego. O órgão de pessoal, em tais casos, se para tanto estiver aparelhado, limitará a concorrência aos melhores candidatos, com o que o recrutamento se tornará mais econômico e de mais fácil execução.

Há, finalmente, um tipo de anúncio que merece referência à parte: o que se faz pelo rádio. Tem ele um grande poder de penetração e oferece, entre outras vantagens, a sua especial adaptabilidade às pessoas não alfabetizadas, sobre as quais diversas formas de anúncio escrito só indiretamente exercem influência.

O REGISTRO DOS CANDIDATOS — FASE FINAL DO RECRUTAMENTO

Com o registro dos candidatos ao emprêgo, o recrutamento chega à sua fase final. Esse registro pode ser mais ou menos minucioso, conforme se pretenda utilizá-lo, apenas para organizar o processamento das provas de seleção ou para constituir material de consulta e pesquisa, visando ao desenvolvimento de outras atividades do órgão de pessoal. Em qualquer dos casos, uma peça mais importante é a ficha de inscrição, que condensa tôdas as informações que o empregador deve ter a respeito do candidato ao emprêgo. Quando conveniente a ficha de inscrição pode ser desdobrada e os elementos colhidos em seus diferentes itens (como os relativos a grau de instrução, estado civil, ocupação anterior, cursos de formação profissional) darão lugar a novos registros. Isso é matéria para ser decidida em cada caso, tendo em vista os planos do empregador e as condições do mercado de trabalho.

Uma vez registrados, os candidatos recebem seu cartão de identidade e são encaminhados ao serviço de seleção que os submeterá aos exames de capacidade e se pronunciará, afinal, quanto à sua aptidão para ocupar o emprêgo.

BIBLIOGRAFIA

- 1 — «Labour Supply and National Defence» — International Labour Office — McGill University — Montreal — Canadá — 1941.
- 2 — «The Occupational Research Program of the United States Employment Service» Stead and Manscup — Public Administration Service, Chicago, 1942.
- 3 — «Occupational Counseling Technique» — William Stead, Carrol L. Shartle e outros — American Book Company — New York, 1940.
- 4 — «Personnel Management» — Scott Colthier Mathewson and Spriegel — McGraw Hill C° — New York — 1940.
- 5 — «Personel and Labor Relations» — Dale Yoder — Prentice Hall Inc. New York — 1942.
- 6 — «Handbook of Business Administration» — American Management Association — New York — 1938.
- 7 — «Personnel Administration in the Public Service» — Mosher & Kingsley — Harper Brothers, New York — 1941.