



**FUNDAÇÃO PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS – FUPAC
FACULDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS DE UBÁ
ADMINISTRAÇÃO**

**KLEYCIANE MARQUES DOS SANTOS
LEONARDO FERREIRA DA SILVA**

**A SELEÇÃO DE PESSOAL E AS CONSEQUÊNCIAS DE SEU PROCESSO
REALIZADO DE FORMA INADEQUADA NAS EMPRESAS**

**UBÁ
2015**

A SELEÇÃO DE PESSOAL E AS CONSEQUÊNCIAS DE SEU PROCESSO REALIZADO DE FORMA INADEQUADA NAS EMPRESAS

Kleyciane Marques dos Santos^{*}, Leonardo Ferreira da Silva^{**}

Resumo

A seleção de pessoal é um processo pelo qual as empresas serão capazes de direcionar o candidato certo para o cargo certo. Este artigo aborda as consequências do processo de seleção de pessoal realizado de forma inadequada, identificando o que essas contratações poderão ocasionar nas empresas. Assim, propõem-se ações para a criação do recrutamento e seleção de pessoal nas empresas, administrados pelo Departamento de Recursos Humanos, com o escopo de solucionar tais problemas. O método utilizado para fundamentar o assunto foi um levantamento sobre várias literaturas relativas ao tema em estudo, artigos publicados na *internet*, pesquisa bibliográfica em forma de livros, revistas, que possibilitaram que este trabalho tomasse forma para ser fundamentado. Na seleção o principal objetivo é identificar e contratar os candidatos mais adequados às necessidades da empresa, visando lucratividade, crescimento, sobrevivência e prestígio. A contratação inadequada admite colaboradores que demonstram um mau desempenho no trabalho de equipe. Os profissionais com menos criatividade, dificilmente serão capazes de desenvolver ideias produtivas, representam um perfil de leigos, ou seja, ignorantes na compreensão de novas ideias e com baixo desempenho profissional, onde se cometem erros frequentes e repetitivos provocando reclamações, dos outros componentes, além de transmitirem uma imagem não promissora aos clientes externos e aos novos candidatos. Com a demissão desses colaboradores, as empresas terão mais custos para recrutar e selecionar outros que ocuparão os cargos disponíveis. Portanto, uma seleção de pessoal realizada de forma inadequada pelas empresas reflete diretamente na mesma, principalmente no desenvolvimento econômico, financeiro e na sua imagem.

Palavras-chave: Seleção inadequada de pessoal. Desempenho. Custos.

1 Introdução

O problema que muitas empresas vêm enfrentando é a falta de qualificação de seus colaboradores devido a seleção de pessoal irregular desenvolvida nas empresas.

Os colaboradores que não possuem habilidades e atributos referentes a qualificação não são capacitados de um desempenho efetivo, o que resulta na deficiência de seu próprio

^{*} Acadêmica do 8º período do Curso de Administração da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá - FAPAC email: kleycimarkes@hotmail.com

^{**} Acadêmico do 8º período do Curso de Administração da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá - FAPAC email: leonardoferreira_s@hotmail.com

desempenho como o da empresa.

A seleção de pessoal realizada de forma inadequada admite colaboradores que demonstram um mau desempenho no trabalho de equipe, exigindo assim um maior esforço de formação. Os profissionais com pouca criatividade não desenvolvem ideias produtivas, são ignorantes na compreensão de novas ideias e apresentam um baixo desempenho cometendo erros frequentes e provocando reclamações. Em consequência disso, passam uma imagem negativa aos clientes externos e aos outros candidatos. E com a demissão desses colaboradores as empresas terão mais custos para recrutamento e seleção de novos profissionais.

Portanto, uma seleção inadequada de pessoal reflete diretamente na estrutura organizacional e no desenvolvimento econômico financeiro da instituição. Dessa forma, analisa-se a situação das empresas diante do problema, visando operar de maneira eficiente para reverter esse quadro, nomeando candidatos realmente qualificados aos cargos disponíveis. Às empresas com problemas na admissão de colaboradores, sugere-se um novo recrutamento e seleção de pessoal, desenvolvidos pelo Departamento de Recursos Humanos, o que propiciará atender as necessidades das empresas de forma adequada, assim para que possam ser produtivas e alcançarem seus escopos almejados, extinguindo os problemas relacionados as contratações inadequadas.

A metodologia utilizada adotou a técnica de pesquisa bibliográfica aprofundada, a qual tem como objetivo estudar as consequências de uma seleção inadequada do quadro de pessoal, expor dados referentes ao assunto, identificar de que maneira essa escolha afeta as empresas e propor solução ao problema.

O estudo torna-se relevante, pois as empresas decorrem da necessidade de obter colaboradores qualificados, que formarão seu quadro de pessoal ideal, para competir com os concorrentes, sejam eles diretos ou indiretos, visando lucratividade, crescimento, sobrevivência e prestígio.

2 A Seleção de Pessoal e o resultado de seu processo realizado de maneira inadequada nas empresas

Segundo Montana e Charnov (2010, p. 206), Seleção é o processo pelo qual os candidatos ao cargo passam por triagem e entrevistas e uma decisão de contratação é tomada. Não existe uma maneira única de facilitar o processo de seleção de funcionários, já que muita coisa depende da natureza do cargo em si.

De acordo com Montana e Charnov (2010, p. 206), O teste de digitação aplicado nos colabo -

- radores administrativos é um exemplo desse teste de habilidades. No caso das secretárias, o teste de seleção é suficiente para decidirem sobre a contratação, não sendo necessários outros tipos de etapa para o processo seletivo. Já nos cargos gerenciais serão impostos outros testes de outras etapas. A entrevista é a próxima etapa no processo seletivo, uma prática muito utilizada. Anteriormente à decisão de contratar é possível buscar informações sobre as referências, exame médico, realizar investigações de antecedentes dos candidatos. A pergunta base no processo de seleção é “O que é exigido pelo cargo?”

Montana e Charnov (2010, p. 207) dizem que as formas de discriminação são inaceitáveis no processo de seleção, a empresa deve tomar todo cuidado para evitá-las, podendo ocorrer punição legal. A decisão de contratar deve estar de acordo com as diretrizes relacionadas ao cargo almejado. Fatores como religião, filiação política, raça, sexo, orientação sexual, nacionalidade, etc. são desconsiderados no processo de seleção, pois não estão relacionados ao cargo e se constatada a discriminação serão considerados ilegais. Todos critérios utilizados na seleção de colaboradores terão de ser expressamente relacionados ao cargo.

Montana e Charnov (2010, p. 207) salientam que a entrevista deverá determinar três coisas: se o candidato possui as qualificações referentes ao cargo. Caso o cargo envolva habilidades técnicas será possível algum tipo de teste prático. Se o candidato será capaz de permanecer no emprego por tempo suficiente que supra os custos de sua contratação e treinamento e também se ele está motivado a desempenhar suas funções com eficiência. E por fim se o candidato irá colaborar de acordo com suas políticas, cultura da empresa. Após a entrevista formal o candidato poderá ser convidado para um almoço junto aos membros da empresa e aos seus concorrentes, com a finalidade de se conhecerem melhor e daí mostrarem o seu comportamento; ambos demonstram o seu melhor ângulo, assim podendo passar a diante uma imagem favorável.

Para Montana e Charnov (2010, p. 207), “Entretanto, uma das principais vantagens de entrevista é encontrada na teoria da comunicação. A entrevista pessoal permite uma avaliação baseada não só em mensagens verbais, mas também na expressão corporal.”

Para Montana e Charnov (2010, p.208), “O indivíduo que parecia tão confiante na carta ou ao telefone pode comunicar nervosismo e falta de capacidade em uma entrevista pessoal.”

De acordo com Montana e Charnov (2010, p.208), Antes da realização de uma entrevista de emprego o entrevistador deve determinar as perguntas que serão feitas ou as informações que serão coletadas, que devem ser iguais para todos os candidatos, para que possa haver a comparação. As entrevistas podem ser de conteúdo e coerência padronizados. Caso o entrevistador tenha dificuldade em fazer as perguntas, ensaiá-las é uma boa forma de se sair

bem. Determinar a melhor oportunidade, uma boa entrevista dura entre 30 e 60 minutos para ser concluída. Fazer uma análise para saber quais as qualificações necessárias ao cargo, após o início da conversa, deixar o candidato sempre à vontade para então iniciar as perguntas relacionadas ao cargo. De forma alguma fazer perguntas que possam parecer discriminação ao candidato, e qualquer pergunta relacionada à raça, religião, estado civil, filiação política, idade, orientação sexual ou nacionalidade, não pode ser feita de forma alguma. As perguntas devem ser relacionadas somente ao cargo. Antes da realização da entrevista, o gerente poderá analisar o formulário de solicitação de emprego do candidato. Se o formulário estiver corretamente estruturado, ajudará a revelar informações sobre o candidato.

Segundo Montana e Charnov (2010, p.209), Na entrevista estruturada, ou entrevista padronizada, como também é conhecida, usa-se perguntas predeterminadas, esse tipo de perguntas, faz com que as entrevistas tenham um formato padronizado, e colhem dados dos candidatos que ajudam na comparação. Isso ajuda a evitar perguntas ilícitas e promove coerência da entrevista. Quatro tipos diferentes de perguntas podem ser formuladas, são elas: sobre conhecimento da função, para saber se o candidato possui um conhecimento básico sobre o cargo; simulação da função, para que o candidato simule algum aspecto do desempenho do cargo; situacionais, para testar como o candidato se sairia em uma situação específica; e por fim, as perguntas para disposição para trabalhar, para averiguar a motivação do candidato para o trabalho.

De acordo com Montana e Charnov (2010, p.209), A entrevista não estruturada se difere da estruturada, por conter um roteiro com perguntas gerais e abertas, ou nenhum roteiro. Esse formulário de entrevista, é mais livre e apresenta questões gerais relacionadas ao cargo. Portanto, não é raro que esse tipo de entrevista possa começar com perguntas como: descreva em linhas gerais suas metas de carreira, ou até mesmo, fale-me um pouco a seu respeito. Enquanto as entrevistas estruturadas tendem a ser muito semelhantes, as entrevistas não estruturadas tendem a ser únicas.

Segundo Montana e Charnov (2010, p.209), Durante a entrevista de estresse, o candidato é submetido a uma grande dose de estresse, devido ao ambiente com pouca ou muita iluminação, onde possa haver dois ou mais entrevistadores fazendo com que isso evite que o candidato se sinta à vontade, fazendo perguntas muitas vezes provocativas. A justificativa para esse tipo de entrevista, é que sob pressão, o candidato revelará como realmente ele é.

De acordo com Montana e Charnov (2010, p.210), Duas críticas são importantes a entrevista de estresse: o desempenho sob estresse dificilmente se relaciona com o cargo, as informações absorvidas pela entrevista não representam muita importância para identificar quem será o

melhor colaborador; a entrevista de estresse não informa dados relevantes ao desempenho do cargo. Mesmo o colaborador aceitando a contratação ele poderá guardar rancor contra os entrevistados. Em algumas ocasiões a entrevista de estresse poderá resultar em ações legais contra discriminação.

Segundo Chiavenato (2002, p.193), “A seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: requisitos exigidos pelo cargo vago versus características oferecidas pelos candidatos.”

De acordo com Chiavenato (2002, p. 193), A seleção é definida como um processo de escolha e decisão, são utilizadas três alternativas de modelos: o de colocação, o de seleção e o de classificação. Na seleção o primeiro passo consiste na obtenção de informações sobre o cargo a ser preenchido. O segundo passo caracteriza-se pela obtenção de informações sobre os candidatos, a aplicação de técnicas de seleção: como a entrevista, as provas de conhecimentos ou de capacidade, os testes psicológicos, os testes de personalidade e as técnicas de simulação. A avaliação dos resultados da seleção será feita por meio de certos indicadores genéricos ou pelo quociente de seleção. Contudo, o mais importante é a transferência de ações e decisões sobre recrutamento e seleção para os gerentes e suas equipes. Um forte processo de delegação e descentralização.

Chiavenato (2002, p. 193) salienta que, a seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal.

Para Chiavenato (2002, p. 193), “A seleção visa solucionar dois problemas básicos: a adequação do homem ao cargo, e a eficiência do homem no cargo.”

Chiavenato (2002, p. 193) diz que, todo critério de seleção fundamenta-se em dados e informações a respeito do cargo a ser preenchido. As exigências de seleção baseiam-se nas especificações do cargo, cuja finalidade é dar maior objetividade e precisão à seleção do pessoal para aquele cargo.

A fim de resguardar a objetividade e a precisão, a seleção, do ponto de vista de seu processamento, deve ser tomada como um processo realista de comparação entre duas variáveis : os requisitos do cargo (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e o perfil das características dos candidatos que se apresentam. A primeira é fornecida pela análise e descrição do cargo e a segunda é obtida por meio de aplicação de técnicas de seleção. (CHIAVENATO, 2002, p.194)

O processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz. A eficiência consiste em fazer corretamente as coisas: saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimentos que sejam válidos e precisos, adotar a seleção de rapidez e agilidade, contar com um mínimo de custos operacionais, envolver as gerências e suas equipes no processo de escolher candidatos etc. (CHIAVENATO, 2002, p. 252)

Para Chiavenato (1995, p. 204), “Alguns cuidados com a relação à entrevista podem promover seu aperfeiçoamento. A melhor maneira de delinear tais cuidados é acompanhar as etapas que ocorrem no desenrolar do processo da entrevista.”

Segundo Chiavenato (1995, p. 205), As entrevistas da seleção devem ter algum tipo de planejamento, ela não deve ser improvisada. O seu grau de preparação pode variar, porém pode ser suficiente para determinar a escolha do candidato. Nesse planejamento deve haver os objetivos específicos da entrevista, qual o método de atingir o objetivo e o maior número possível de informações sobre o candidato. Nessa entrevista é necessário que o entrevistador saiba quais os requisitos necessários ao cargo, e das características essenciais ao candidato. O ambiente precisa de um realce especial, podendo ser de dois tipos: físico e psicológico; sendo o primeiro o local da entrevista, que deve ser privado e confortável, e o segundo onde o clima deve ser ameno e cordial. Uma sala de espera inesperada, um anti-sala muito luxuosa, ou um longo tempo de espera, são aspectos que devem ser evitados. Uma boa entrevista implica a observação de vários pontos, como por exemplo: deve ser realizada em um local agradável, apenas o entrevistador e o entrevistado devem estar presentes, deve haver cadeira ou poltronas enquanto o entrevistador fica na espera, o propósito da entrevista deve ser decidido antes de seu início.

Segundo Chiavenato (1995, p. 205), Inicialmente em uma entrevista, é essencial procurar travar um conhecimento com o candidato, de modo que possa saber alguma coisa sobre a vida, desde sua infância, educação, graus obtidos e as matérias de preferência, e a sua carreira profissional, como os cargos que exerceu o modo de encarar o trabalho, por que se desligou das firmas por onde passou, etc.

Salienta Chiavenato (1995, p. 207) que na entrevista serão distinguidos dois aspectos muito significativos: o conteúdo da entrevista, que é o conjunto de informações referentes ao candidato, sobre sua formação escolar, experiência profissional, situação familiar, condição socioeconômica etc. O comportamento do candidato, que é forma como ele reage diante a determinada situação. A entrevista enfatiza o comportamento do candidato, sua maneira de pensar, agir, seu grau de agressividade, suas ambições e motivações. O entrevistador deve abordar o aspecto formal e material, intimamente relacionados. Ele é de extrema importância na entrevista. Deverá permitir que os entrevistados se sintam à vontade, manter um bom contato com os mesmos e obter as informações desejadas. Inteligência, ausência de preconceitos e coragem para auto-correção são requisitos indispensáveis que um entrevistador deve possuir.

No encerramento o entrevistador deve fazer algum sinal claro para demonstrar o fim da

entrevista; ele deve receber algum tipo de informação quanto a sua ação futura.

Na avaliação do candidato a partir do momento em que o candidato deixa a sala de entrevista, o entrevistador deve imediatamente avaliar o candidato enquanto as informações estão frescas em sua memória. Se não tomou nota, deve então registrar imediatamente os detalhes. Caso utilize uma folha de avaliação, deve ser checada e completada. Por fim as decisões serão tomadas em relação ao candidato, se ele foi aceito ou rejeitado ao final da entrevista.

Para Chiavenato (1995, p. 208), “Uma impressão é formada pelos fatos que o candidato apresenta e pelo modo como ele se comporta durante a entrevista. Não se pode, a rigor, estabelecer aspectos concretos para o registro de impressões, pois a entrevista é uma arte.”

De modo geral, a entrevista é um instrumento de comparação muito utilizado no processo de seleção. O entrevistador precisa trabalhar dentro de certa precisão (apresentando resultados coerentes) e de certa validade (medindo exatamente aquilo que se pretende verificar), tal como um instrumento de medida e comparação qualquer. Logicamente, sua margem de erro, ou seja, sua tolerância com as medidas é muito maior, dada sua condição humana. O entrevistador é sempre o fiel da balança que compara as características oferecidas pelo candidato com os requisitos exigidos pelo cargo. (CHIAVENATO, 1995, p. 208)

Para Chiavenato (2002, p. 252), “A eficácia consiste em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal.”

De acordo com Chiavenato (2002, p.252), A pergunta que se destaca é “Como saber se está trazendo eficiência e eficácia ao processo de provisão de pessoas?” Medir e avaliar seu funcionamento por meio de resultados é um dos problemas principais na administração de um processo seletivo. Somente com essa informação é possível saber se são necessárias intervenções para melhorá-lo cada vez mais.

Segundo Chiavenato (2002, p.252, 253), Para medir a eficiência do processo, deve-se levar em conta uma estrutura de custos que permita uma análise adequada, a saber :

- a) Custos de pessoal: que incluem o pessoal que administra os processos de provisão de pessoas, seus salários e encargos sociais, bem como o tempo do pessoal de linha (gerentes e suas equipes) aplicado nas entrevistas com candidatos.
- b) Custos de operação: que incluem telefonemas, telegramas, correspondência, honorários de profissionais e de serviços envolvidos (agências de recrutamento, consultorias etc.), anúncios em jornais e revistas, despesas de viagens de recrutamento, despesas com exames médicos de admissão, serviços de informação cadastral de candidatos etc.
- c) Custos adicionais: que incluem outros custos, como equipamentos, software, mobiliário, instalações, etc.

Para Chiavenato (2002), “Em toda organização saudável ocorre um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos. Esse fenômeno pode ser causado por vários fatores, que podem ser internos ou externos à organização.”

Segundo Souza (2006)¹, São necessários mais colaboradores para "cobrir" o período que medeia a saída e a admissão de novos colaboradores que saíram por mau desempenho. Há um custo do recrutamento de novos colaboradores para substituir os que saíram por mau desempenho. Os colaboradores recém-contratados que demonstram um mau desempenho necessitam de uma atenção especial, em relação aos outros, além de interferirem no trabalho de equipe. Já os com maior desempenho, não gostam de estar na mesma equipe que haja colaboradores com baixo desempenho, pelo fato de que estes, produzem menos ideias, quando chefiam, bloqueiam ideias por não as entenderem, e demonstram uma imagem negativa diante dos concorrentes, e perante aos seus colegas. Uma elevada rotação de pessoal produz uma imagem negativa aos candidatos a emprego e tendem a ter um nível mais elevado de absentismo. Os colaboradores recém-contratados que demonstram um mau desempenho necessitam de formação.

Segundo Chiavenato (1991), O recrutamento e seleção serão definidos como duas fases de um mesmo processo, ou seja, a introdução de recursos humanos nas empresas. Como o recrutamento se caracteriza por ser uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento de entrada, a seleção é uma atividade de escolha, de opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva.

Para Spector (2002)², “Um desafio constante para muitas organizações é conseguir candidatos para as vagas disponíveis. Para poder contratar pessoas qualificadas, uma organização precisa ter um grande número de possíveis colaboradores, a fim de poder escolher entre eles.”

Segundo Chapman (1996)³, “Embora seja desgastante em termos de tempo, quanto maior o número de candidatos que você entrevistar, melhor o quadro que obterá da qualidade dos candidatos locais.”

“Daí a possibilidade de selecionar, entre cargos, com vista em manter ou aumentar a eficiência da organização”. GIL (2001)⁴

Para Chiavenato (1991)⁵, “Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da

¹ <http://www.grhutad1.blogspot.com.br/2012/05/consequencias-da-contratacao-inadequada.html>

² <http://guaiba.ulbra.br/seminario/eventos/2010/artigos/administracao/salao/662.pdf>

³ *ibidem*

⁴ *ibidem*

⁵ *ibidem*

organização”.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000)⁶, “Recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”.

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

O autor salienta ainda que a seleção vise solucionar dois problemas básicos: Adequação do homem ao cargo; e Eficiência do homem no cargo. (CHIAVENATO, 1991)⁷

“O objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.” (CHIAVENATO, 1991)⁸

A contratação de um profissional especializado com perfil inadequado para as funções e as necessidades da empresa, durante um ano, pode custar até três salários anuais. É o que revelam os estudos realizados pela Wyser (2013)⁹, divisão especializada em recolocação de executivo de nível médio da multinacional de Departamento de Recursos Humanos. De acordo com Rocheta (2013)¹⁰, Os gastos da empresa para contratar e manter um executivo foram realizados com base na experiência da consultoria e com um foco especial em empresas das áreas de finanças, tecnologia, engenharia, vendas e *marketing*. São posições em que a companhia não consegue ficar sem ninguém para ocupá-las, nem mesmo enquanto o processo está em curso. Isso leva, às vezes, a negligenciar a seleção para que ela aconteça de forma mais rápida. Além disso, em cargos de direção, as pessoas são mantidas por um tempo maior. Só para entender como funciona o sistema da empresa, levaria mais de 90 dias, o que é mais que o período de avaliação permitido por lei. E ainda, tem o problema de que muita gente não demite durante este tempo para não admitir que errou na hora de contratar. Todas essas questões implicam em custos diretos como o da seleção e contratação de um novo colaborador para substituir o anterior -- seja através de consultorias especializada ou feito internamente --, o tempo de trabalho da equipe de recursos humanos da empresa dedicado a esse trabalho, e, principalmente, o custo com a multa do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço e indenizações pagas a quem deixa a empresa. No Brasil, isso acaba pesando mais do

⁶ <http://guaiba.ulbra.br/seminario/eventos/2010/artigos/administracao/salao/662.pdf>

⁷ *ibidem*

⁸ *ibidem*

⁹ http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Pesquisa/8770/o-custo-da-contratacao-de-um-profissional-inadequado.html

¹⁰ *ibidem*

que nos outros países, comparando com a Europa e os Estados Unidos, porque aqui há leis trabalhistas bastante protecionistas. O tempo médio que um profissional inadequado permanece em sua função é de um ano. O salário pago a ele durante esse tempo também é considerado um gasto desnecessário. O período é longo, porque leva-se muito tempo para identificar o erro e admitir que ele aconteceu. E os gastos não param nem depois da contratação de um novo executivo: ele precisará ser treinado para a função que irá desempenhar. Fora o prejuízo financeiro, a empresa que contrata um colaborador não capaz ainda sofre com a desmotivação e perda da produtividade dos outros colaboradores, aqueles diretamente influenciados pelo executivo que é demitido. Além disso, perde-se uma parte do vínculo com cliente, que só pode ser conquistado ao longo do tempo. Para evitar esses problemas indica duas principais medidas a serem tomadas: primeiro planejar o projeto seletivo. Muitas vezes, a seleção é feita levando-se em conta somente o perfil profissional do candidato: sua formação técnica e experiência na área. Ele ter trabalhado na mesma função em outra companhia não quer dizer nada. Pode ter sido um erro dela também. A solução, segundo ele, é investir em testes comportamentais e psicológicos, para atestar se a pessoa conseguirá se adaptar à cultura da empresa e se possui capacidade de liderança; segundo garantir a capacidade de desenvolvimento do novo colaborador. Se identificado o perfil do candidato, com suas deficiências e habilidades, é possível contratá-lo ainda que ele não seja perfeito para a função. Mas, é preciso cuidar para que ele receba treinamentos específicos para as áreas que precisa desenvolver. Investir na pessoa que está entrando sai muito mais barato do que contratar uma nova. Mas, isso tem que ser feito no começo. Não se pode esperar que ela falhe para depois tentar consertar. Um dos principais objetivos das organizações é a sobrevivência no mercado de trabalho, para isso é necessário saber quais são os custos envolvidos nesse sistema. Para Chiavenato (2002)¹¹, Esses custos são definidos como: custos primários, que são aqueles que têm uma ligação direta com a saída do profissional, com recrutamento e seleção, registro, integração e desligamento do mesmo; custos secundários, que se referem aos efeitos imediatos causados pela rotatividade de pessoal, são aqueles sentidos em curto prazo; e, os custos terciários que são estimáveis sentidos a médios e longo prazo. A incessante rotatividade de recursos humanos pode sair mais caro que uma melhoria na política salarial, com isso é necessário avaliar até onde a organização suporta esse fluxo sem problemas. A rotatividade de pessoal tem inúmeros aspectos negativos, principalmente quando exercida pela empresa no sentido de obter em

¹¹ http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf

curto prazo, alguns resultados que podem ser falsas vantagens, como a redução de quadro de pessoal sem um planejamento adequado, de uma maneira geral a alta rotatividade provoca enormes prejuízos. O elevado índice de *turnover* aponta que algo na empresa não está bem e precisa ser melhorado. Fora o gasto com admissões e demissões, que envolve os custos do processo de seleção, contratação, treinamento e encargos pagos; há todo um transtorno gerado na empresa por falta de mão-de-obra, como o não alcance de produção e o excesso de serviço que acumula nos demais colaboradores, abalando futuramente a produtividade. Mobley (1992)¹² diz que o custo é a consequência mais representativa. Custos altos não significam que a substituição de pessoas seja uma política ruim. A identificação do investimento original e dos custos de substituição é importante para mensurar os custos do *turnover*.

Segundo Chiavenato (1989)¹³, Custos primários são aqueles ligados diretamente a substituição do colaborador, são eles: Custos com recrutamento e seleção, que inclui a publicidade, comissões de agências, recrutamentos fora da empresa, entrevistas, referências em outras empresas, aplicação de testes, documentação, exames médicos, deslocamento e viagens. Custos com o registro do colaborador, com manutenção dos sistemas de registro e gastos, com a documentação e formulários. Os custos de integração incluem as despesas com treinamento formal e prático e o tempo do treinador. Os custos de desligamento incluem os custos com as entrevistas de desligamento, custos das indenizações pelo tempo anterior à opção pelo Fundo de Garantia pelo Tempo de Serviço, da antecipação de pagamentos relacionados com férias, 13º salário, aviso prévio e multa do FGTS. Custos secundários são relacionados aos efeitos imediatos e intangíveis da rotatividade, reflexo na produção, que se refere a perda de produtividade, causada pela vaga que ficará aberta, pela inexperiência e insegurança do novo colaborador. Reflexo na atitude do pessoal, através da imagem deixada pelo profissional que se desligou da empresa, da imagem transmitida pelo novo colaborador, influência causada na atitude do supervisor e clientes e fornecedores. Custo extralaboral com horas extras para cobrir a falta do funcionário que se desligou, tempo adicionais de produção causada pela inexperiência do novo colaborador, elevação do custo de produção e tempo adicional do superior que será responsável pela integração e treinamento do novo funcionário. Custo extra-operacional, que são custos com energia elétrica, devido à redução de produção causada pela deficiência inicial do novo funcionário, custos com lubrificação e combustível, custos de manutenção, utilidades e planejamento e os custos com acréscimos de acidentes e de

¹² http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf

¹³ *ibidem*

erros. Custos terciários são custos que são difíceis de serem contabilizados e são sentidos a médio e longo prazo, como: custo extra-investimento, com o aumento da taxa de seguros, manutenção, reparo e depreciação de equipamentos e com o aumento do volume de salários pagos aos novos empregados reajustes salariais dos demais funcionários, fator que intensifica a competição de salários iniciais mais elevados no mercado de trabalho. Com o *Turnover* alto a empresa não consegue manter seus colaboradores, pois ela tem custos com a admissão e com a demissão desses e isso pode causar o seu fechamento. A falência de uma empresa tem impacto econômico direto na comunidade, como aumento de desemprego e dificuldade de atrair novas empresas para a cidade, fatores que podem dificultar a produtividade e crescimento da região. Os custos do fluxo de pessoas dentro de uma empresa podem ser significativos abrangendo desde a queda da produtividade até a perda de capital intelectual. Enquanto os custos primários são quantificáveis, os secundários são qualitativos e os terciários são apenas estimáveis. A rotatividade de pessoal pode causar queda no nível de desempenho dos colaboradores que ficam na empresa e dos se desligam, antes de sua saída. Segundo Mobley (1992)¹⁴, As conseqüências do *turnover* nos colaboradores que permanecem na organização vão além de aumento de carga de trabalho e diminuição de desempenho. Dependendo da qualidade dos colaboradores substitutos, comparando com os colaboradores que saíram, a perda de indivíduos de alto nível de desempenho ou de grande potencial pode ter efeito mais demorado sobre a organização. O elevado número de entradas e saídas de colaboradores de uma organização pode influenciar na saída de outros colaboradores da empresa, ou seja, colaboradores que não pensavam em sair da empresa passam a fazê-lo, isso acontece porque com a ausência dos que são desligados, o serviço sobrecarrega nos que precisam fazer o serviço de mais pessoas ou necessitam ficar depois do horário para garantir a produção, até ser contratada e treinada outra pessoa para substituir o colaborador que foi desligado da empresa. Outra conseqüência negativa é aplicar estratégias genéricas e indiferentes, como por exemplo, a mesma meta de *turnover* a ser alcançada para toda a organização ou a mesma política salarial. A rotatividade de pessoal também tem conseqüências positivas como o afastamento de colaboradores de desempenho baixo; inovação, flexibilidade, adaptabilidade e redução de conflitos. Uma das vantagens do *turnover* é que a entrada de novos colaboradores pode trazer consigo novos conhecimentos, idéias, abordagens, tecnologias e estilos. Empresas que visam lucro não querem perder capitais humanos com bom desempenho, porque isso representa perder o que foi investido no

¹⁴ http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf

colaborador, na sua integração e no desenvolvimento do mesmo. Quando esse capital humano precisa ser substituído, a perda será dobrada, porque será necessário investir o mesmo no novo colaborador.

3 Considerações finais

A seleção de Pessoal é um procedimento utilizado pelas empresas para direcionar o candidato certo ao cargo certo, através de etapas e processos que auxiliarão na tomada de decisão correta.

A seleção inadequada de pessoal admite colaboradores que demonstram um mau desempenho nas atribuições de sua função, pois não possuem habilidades para trabalharem em equipe, exigindo assim, um maior esforço de formação e treinamento. Os colaboradores sem criatividade não são capazes de desenvolver ideias produtivas, são ignorantes para compreender novas ideias e apresentam um mau desempenho, cometendo erros repetitivos e provocando reclamações por parte da equipe de trabalho. Transmitem então uma imagem negativa ao ambiente externo e interno da empresa e também aos candidatos que estão sendo recrutados. Com a demissão desses profissionais as empresas terão mais custos para recrutar, selecionar, e treinar novos colaboradores.

Portanto, vale enfatizar que uma seleção inadequada de pessoal reflete intimamente na estrutura organizacional e no desenvolvimento econômico financeiro da empresa. Para que se reverta tal situação, é necessário que as empresas operem de maneira eficiente, identifiquem os problemas ocorridos e solucionem-nos rapidamente. E que a nova seleção de pessoal se faça com novos critérios diferenciados de admissão, para que o problema não se repita, escolhendo os candidatos, que sejam realmente qualificados aos cargos disponíveis, e que demonstrem ser produtivos para que as empresas alcancem o escopo almejado, extinguindo assim os problemas relacionados às contratações inadequadas.

PERSONNEL SELECTION AND ITS CONSEQUENCES OF PROCESS MADE OF IMPROPER FORM ON BUSINESS

ABSTRACT

The selection of personnel is a process by which companies will be able to target the right candidate for the right job. This article discusses the consequences of the personnel selection process conducted improperly in business, identifying what these inadequate hires may cause. Thus, it is proposed actions for the creation of the recruitment and selection of personnel in

companies, administered by the Department of Human Resources, with scope to address problems. The method used to substantiate the matter was a survey of various literature relating to the topic under study, published articles on the Internet, literature in the form of books, magazines, that enabled this work took shape to be substantiated. In selecting the main objective is to identify and select the most suitable candidates to the company's needs, aiming at profitability, growth, survival and prestige. Inadequate admits hiring employees who demonstrate poor performance in teamwork. Those who do not have skills for creativity, are unlikely to be able to develop productive ideas represent a profile of lay, or ignorant in understanding new ideas and with poor work performance making frequent and repetitive mistakes and causing complaints. In addition to providing a detailed picture not promising to external customers and new candidates. And with the dismissal of these employees the company will have more costs to recruit and select others who will occupy the positions available. Therefore, selection of personnel performed improperly by companies directly reflected in it, in the economic and financial development and its image.

Keywords: Inadequate selection of staff. Performance. Costs.

Referências

CHAPMAN, Elwood N. **Relações Humanas na Empresa:** Desenvolvendo Habilidades Interpessoais. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1996. Disponível em: <http://www.guaiba.ulbra.br/seminario/eventos/2010/artigos/administracao/salao/662.pdf> Acesso em: 10 fev 2015

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** São Paulo: ed Compacta, Atlas, 1995. 3ª ed. 204 p. 205p. 207 p. 208 p.

_____. **Recursos Humanos.** São Paulo: ed Compacta, Atlas, 2002. 7ª ed. 193 p. 194p. 252 p. 253 p.

_____. **Recursos Humanos.** São Paulo: ed Compacta, Atlas, 2002. 7ª ed Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf Acesso em: 26 out 2015

_____. **Recursos Humanos na Empresa.** São Paulo: Atlas, 1989. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf Acesso em: 26 out 2015

_____. **Recursos Humanos na Empresa:** Planejamento, Recrutamento, Seleção de Pessoal. 2ª ed. São Paulo: Atlas S.A, 1991. Disponível em: <http://www.guaiba.ulbra.br/seminario/eventos/2010/artigos/administracao/salao/662.pdf> Acesso em: 10 fev 2015

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas:** Enfoque nos Papéis Profissionais. 2ª ed. São Paulo: Atlas S.A, 2001. Disponível em: <http://www.guaiba.ulbra.br/seminário/eventos/2010/artigos/administracao/salao/662.pdf> Acesso em: 10 fev 2015

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Editora Atlas, 1992. 4ª ed. 43 p.

MELO, Luísa. Disponível em: <http://www.exame.abril.com.br/negocios/noticias/quanto-custa-fazer-uma-contratacao-errada> Acesso em: 10 mar 2015

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 8ª ed. São Paulo: Atlas S.A, 2000. Disponível em <http://www.guaiba.ulbra.br/seminario/eventos/2010/artigos/administracao/salao/662.pdf> Acesso em: 10 fev 2015

MOBLEY, Wiliam H. **Turnover**: Causas, conseqüências e controle; tradução de Vânia Conde, Porto Alegre: Ortiz, 1992. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf Acesso em: 26 out 2015

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010. 3ª ed. 206 p. 207 p. 208 p. 209 p. 210 p.

ROCHETA, Rui; Wyser. Lilás Comunicação. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Pesquisa/8770/o-custo-da-contratacao-de-um-profissionalinadequado.html Acesso em: 10 mar 2015

SOUZA, Maria José. **Gestão de Recursos Humanos**: Métodos e práticas. 7ª edição. LIDEL. Disponível em: <http://www.grhutad1.blogspot.com.br/2012/05/consequencias-da-contratacao-inadequada.html> Acesso em: 10 fev 2015

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2002. Disponível em :<http://www.guaiba.ulbra.br/seminario/eventos/2010/artigos/administracao/salao/662.pdf> Acesso em: 10 fev 2015