

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**REPENSANDO O RECRUTAMENTO E A  
SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS ATRAVÉS  
DA INTERNET – O CASO DA CEG – CIA.  
DISTRIBUIDORA DE GÁS DO RIO DE  
JANEIRO**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**JOSÉ ANTONIO ALVES SILVA**

Rio de Janeiro - 2001

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
CURSO MESTRADO EXECUTIVO

REPENSANDO O RECRUTAMENTO E A SELEÇÃO DE  
PROFISSIONAIS ATRAVÉS DA INTERNET – O CASO DA  
CEG – CIA. DISTRIBUIDORA DE GÁS DO RIO DE JANEIRO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
APRESENTADA POR

JOSÉ ANTONIO ALVES SILVA

E

APROVADA EM: 12 DE DEZEMBRO DE 2001  
PELA COMISSÃO EXAMINADORA



---

ORIENTADOR: PROF. DR. LUIZ ANTONIO JOIA



---

MEMBRO DA BANCA: PROF. DR. PAULO EMILIO MARTINS



---

MEMBRO DA BANCA: PROF. DR. ROBERTO MINADEO

## **AGRADECIMENTO**

Expresso minha profunda gratidão ao Prof. Dr. Luiz Antonio Joia, pelo encorajamento e orientação no refinamento da metodologia de pesquisa.

A experiência profissional do autor como executivo de Recursos Humanos veio acompanhada na elaboração deste estudo, de uma inexperiência na produção de trabalhos com valor acadêmico, em face do estilo da vida profissional moderna, mais voltada à ação do que à razão. Esta circunstância supôs para o orientador uma dedicação adicional, que merece o registro e reconhecimento.

## RESUMO

Silva, José Antonio Alves. Repensando o Recrutamento e a Seleção de Profissionais através da Internet: O Caso CEG-RJ

Professor Orientador Acadêmico: Prof. Dr. Luiz Antonio Joia

Tendo em vista os anúncios de uma revolução nos métodos de Recrutamento e Seleção tradicionais com o auxílio da Internet, o objetivo principal desta dissertação é identificar como os recursos da Internet, aplicados ao processo de Recrutamento e Seleção de profissionais, facilitam o mesmo, em termos de redução de tempo e custo, e adequação efetiva dos candidatos selecionados aos seus postos de trabalho.

Adicionalmente, nesta dissertação, busca-se verificar se mudam os papéis das empresas de consultoria de Recrutamento e Seleção de profissionais na intermediação do Mercado de Trabalho, diante do uso intensivo da Internet, diretamente, pelas empresas tomadoras de mão-de-obra profissional, de forma a analisar-se, de maneira ampla, o novo processo de Recrutamento e Seleção com o recurso da *web*.

O estudo é fundamentado por uma seção empírica, na qual relata-se um caso real, focalizando as transformações ocorridas na Companhia Distribuidora de Gás do Rio de Janeiro (CEG), onde variáveis importantes foram estudadas com a passagem do método tradicional de Recrutamento e Seleção, para o novo método baseado no uso intensivo da Internet.

**Palavras-chave:** Mercado de Trabalho, Recrutamento e Seleção, *Online Recruitment*, Gestão de Recursos Humanos, Internet

## **ABSTRACT**

Silva, Jose Antonio Alves. Rethinking Professional Recruitment and Selection through the Internet: The CEG-RJ case study

Academic Advisor: Prof. Luiz Antonio Joia, PhD

The Internet recruiting has been announced in the job market as a modern tool to attract the best and brightest professionals to the companies. The main objective of the present study is to analyze the Internet resources applied to the Recruitment and Selection process, so as to understand how can these tools make easier recruitment, in which concerns to cost efficiency, time spent and adequacy of the candidates selected to fill the job vacancies.

It is also studied the role of the intermediates in the job market, specifically the recruitment consultants for executive search, considering the intensive use of the Internet tools for companies that, in this new way, get in touch directly with a major group of possible candidates. It is also investigated how these new resources to develop in-house capabilities to manage on-line recruiting, will bring savings, better process times and superior qualities of candidates.

The study has an empirical section based on a case study of the Companhia Distribuidora de Gás do Rio de Janeiro – CEG, in which the new method with the Internet tools is compared *vis-à-vis* the traditional one. The study analyses the new method's impact on the main variables present in the process.

**Keywords:** Labor Market, Recruitment and Selection, On-line Recruitment, Human Resource Management, Internet

## SUMÁRIO

	Página
<b>Introdução</b>	1
<b>Capítulo 1 – O Problema e a Metodologia</b>	14
1.1. Formulação do Problema	14
1.2. Objetivos	14
1.2.1. Objetivo Geral	14
1.2.2. Objetivos Intermediários	14
1.2.3. Questões a serem respondidas	15
1.3. Hipótese	15
1.4. Delimitação do Estudo	16
1.5. Relevância do Estudo	16
1.6. Definição de Termos	18
1.7. Metodologia	20
1.7.1. Tipo de Pesquisa	20
1.7.2. Universo e Amostra	22
1.7.3. Seleção dos Sujeitos	22
1.7.4. Coleta de Dados	22
1.7.5. Tratamento de Dados	23
1.7.6. Limitação do Método	24
<b>Capítulo 2 – Referencial Teórico</b>	26
2.1. Recrutamento e Seleção Tradicionais	26
2.1.1. Procedimento Operacional Padrão – Método Tradicional	32
2.1.2. Fluxograma do Procedimento Operacional Padrão	34
2.2. A Intermediação no Mercado de Trabalho	37
2.3. A Tecnologia Internet Aplicada ao Recrutamento e Seleção	43
2.4. De Intermediários para Infomediários	45
<b>Capítulo 3 – Análise do Caso CEG – Companhia Distribuidora de Gás do Rio de Janeiro</b>	50
3.1. Histórico da CEG	50
3.2. Perfil Funcional da CEG	52
3.3. O Novo Modelo de Recrutamento e Seleção através a Internet <i>versus</i> o Tradicional	58
3.3.1. Processo Operacional Padrão através da Internet	59
3.4. A Tecnologia da Internet no caso da CEG	62
3.5. Análise e Interpretação dos Dados	65
3.6. Consolidação da Análise Quantitativa	76
3.7. Pesquisa Qualitativa	79

3.8. Limitações do uso da Internet	82
3.9. Vantagens do uso da Internet	84
<b>Conclusões e Recomendações</b>	88
<b>Bibliografia</b>	101
<b>Anexos</b>	112

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por finalidade pesquisar a influência da Internet nas atividades de Recrutamento e Seleção de Pessoal, em razão da crescente quantidade de empresas que buscam atrair candidatos ou intermediar processos de recrutamento e seleção com o auxílio da Internet.

Neste estudo, procura-se entender e qualificar o impacto da Internet nos processos de Recrutamento e Seleção de Pessoal.

O mito da Internet é consequência da surpresa que advém das facilidades tecnológicas, que exercem fascínio pela riqueza e abrangência de informações (Evans, P. e Wurster, T. S., 2000).

Interpretando a surpresa recente da Internet e do comércio eletrônico por ela veiculado, Peter Drucker (2000) afirma: *“É algo que praticamente ninguém previa e nem mesmo era comentado há dez anos: o comércio eletrônico — ou seja, a emergência explosiva da Internet como importante e, talvez, com o tempo, o mais importante canal de distribuição de bens, serviços e, surpreendentemente, empregos nas áreas administrativa e gerencial.*

*É ela que está provocando transformações profundas na economia, nos mercados e nas estruturas de indústrias inteiras; nos produtos, serviços e em seus fluxos; na segmentação, nos valores e no comportamento dos consumidores; nos mercados de trabalho e de emprego”.* (Exame, março/2000, Edição n. 710, p.113). Os grifos são do pesquisador.



Encontra-se pouca bibliografia consolidada sobre o assunto. Coletaram-se textos isolados e livros que abordam temas mais amplos, ligados à economia da informação e à revolução que a Internet vem provocando no mundo dos negócios e que, de passagem, mencionam o recrutamento e seleção virtuais. Muitos artigos apresentam depoimentos de empresas e candidatos em processo de busca e colocação, analisando as facilidades e as dificuldades oferecidas por esse novo *modus-operandi*.

Há, também, algumas publicações dos Estados Unidos com características do tipo *how to do*, que podem ser encontradas na *Amazon.com*, sob o título *Internet Recruiting*. Através das revisões editoriais, disponibilizadas pela *Amazon.com*, prevalecem nessas publicações o estilo de guias práticos a oferecer técnicas e metodologias para otimizar os esforços de buscas ou anúncios *online*, ao invés da preocupação de estabelecer conceitos de gestão de recrutamento e seleção virtuais. Citam-se algumas publicações oferecidas pela *Amazon.com*:

- *Internet Recruiting: A Human Resource Guide do Global Sourcing*, por George Zambos;  
*The Employer's Guide to Recruiting on the Internet*, por Ray Schreyer e John Lewis Jr.;  
*Online Recruiting*, por Donna Graham; *Poor Richard's Internet Recruiting* por Barbara Ling;  
*CareerXroads 2000* por Gerry Crispin e Mark Mehler, e *Breakthrough Technical Recruiting* por Wayne Ford.

Outras publicações, nos Estados Unidos, com caráter prático, são os informativos eletrônicos que aproveitam o movimento do Mercado de Trabalho ao redor da Internet e veiculam propaganda, promoções, publicações, *softwares* e seminários sobre este tema. Cita-se o *Recruiting on the Web*, editado mensalmente pela *Recruiters Network*, a Associação Norte-Americana de Recrutamento por Internet — [www.recruitersnetwork.com](http://www.recruitersnetwork.com).

O impacto da Internet em Recrutamento e Seleção de Pessoal teria, no entender do pesquisador, um significado mais concreto para o mundo dos negócios, se fosse constatada sua eventual contribuição dentro de uma empresa que, passado recente, se utilizasse o recrutamento tradicional, e que tivesse migrado para o recrutamento eletrônico, permitindo, deste modo, registrar a memória recente dos dois processos e compará-los.

Por este motivo, aproveitando a experiência do pesquisador como Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Organização da Cia. Distribuidora de Gás do Rio de Janeiro (CEG), que, recentemente, migrou do sistema tradicional para o recrutamento eletrônico, o presente estudo explora, de modo real e atual, as efetivas possibilidades da Internet, e do mito ao seu redor, no recrutamento *online*.

Focaliza-se ainda, no presente estudo, o novo papel dos tradicionais intermediários do mercado de profissionais: as empresas de consultoria de busca e colocação de executivos. Aproveita-se, para tal finalidade, a experiência da maior empresa deste segmento, a Korn Ferry International.

Por se tratar de pesquisa exploratória, escolheu-se, para este trabalho, o método de estudo de caso, do qual pretende-se trazer à tona informações atuais e abrangentes. O universo da pesquisa restringiu-se à empresa CEG, a qual oferece elementos comparativos atuais para subsidiar este trabalho, através da leitura e interpretação de dois momentos recentes: a atividade de recrutamento e seleção, antes e depois da Internet. Em segundo plano, aparece a empresa Korn Ferry International, fortemente apoiada na Internet para captação de executivos no mundo todo, objetivando obter-se resposta às questões referentes à intermediação do mercado de trabalho dos executivos, com a influência da Internet.

A amostra, no caso da CEG, constou cerca de 60 profissionais de nível superior, sendo que 30 deles foram colocados através do recrutamento tradicional, e os outros 30, mais recentemente, através da utilização do recrutamento *online*. Assim, comparam-se as vantagens e desvantagens de ambos os métodos: o tradicional e o virtual — baseado na *web*. Um questionário complementar recolheu a percepção desses candidatos selecionados com apoio da Internet, tentando evidenciar, ou não, as vantagens do uso da Internet quando comparada ao sistema tradicional, desde que os mesmos tenham experimentado ambos os processos.

Com base nesses resultados, analisaram-se os pontos importantes para um modelo alternativo que possa, a partir das etapas validadas do recrutamento *online*, acrescentar e, ao mesmo tempo, aperfeiçoar o novo processo.

A Internet é reconhecida como um poderoso fenômeno de comunicação, onde, atualmente, empresas necessariamente buscam estar presentes; onde fornecedores e compradores trocam informações com rapidez; e onde pessoas se apresentam e se conectam. No que se refere ao mercado de oferta e procura de trabalho, pode-se constatar uma via de interesse mútuo, viabilizada através da Internet, permitindo a transformação do modelo físico para o virtual (Fairbanks, 2001).

O mercado real se transporta ao mercado virtual. Neste movimento, merece atenção a figura do intermediário, isto é, empresas dedicadas à busca e colocação de profissionais, seja com mandato da empresa tomadora, seja facilitando o processo de busca dos candidatos no mercado de trabalho. O papel dos intermediários assume novas características com a Internet, conforme é mostrado na pesquisa. (Turban *et al*, 2000).

O referencial teórico buscará analisar os novos conceitos de Recrutamento e Seleção com o impacto da Internet, *vis-à-vis* os métodos tradicionais.

O recrutamento na era da Internet vem provocando uma reformulação nos métodos e fluxos de informação com relação ao processo tradicional. Mello (2000), em artigo na *Gazeta Mercantil*, retrata uma situação relativamente nova na busca e contratação de um profissional. O processo começa com o referido profissional morando na Califórnia, Estados Unidos, respondendo a um anúncio de emprego em Buenos Aires. Um recrutador do Tennessee, no dia seguinte, inicia um contato com esse profissional. Um mês depois, esse profissional está trabalhando e morando na Argentina.

Abre-se, diante do mundo dos negócios, um panorama muito mais ágil, a custos menores e fundamentado em um processo de comunicação intensivo entre as partes, caracterizando o recrutamento virtual. Mello (2000), neste artigo, destaca a busca de profissionais que falam português, pelas consultorias multinacionais de Recrutamento e Seleção de executivos.

A criação do Mercosul vem provocando uma nova organização das multinacionais nas áreas de *marketing* e vendas, entre outras, de sorte a provocar recrutamentos no mercado latino-americano, racionalizando estruturas regionais, voltadas para a nova região.

No mesmo artigo, Mello (2000) recolhe o depoimento de um executivo da Warner Lambert que utilizou um *site* especializado e, também, métodos tradicionais — anúncio em jornal, entrevistas etc. Através do *site*, a empresa recebeu, sem custo, dezenas de candidatos e, entre

os seis finalistas para a função, dois haviam sido selecionados via Internet. O escolhido acabou vindo da *web*.

Dessa experiência, diz o gerente da Warner Lambert, “*a vantagem de usar a Internet para recrutar foi a rapidez, o baixo custo e o fato dos candidatos que nos acessaram serem completamente hábeis em computação*”. Como única desvantagem, este gerente se refere ao excessivo número de profissionais ligados à área de Informática, candidatando-se a uma posição de vendas num segmento farmacêutico.

O criador do *site* especializado utilizado pelo gerente da Warner Lambert, conta, no referido artigo, como resolveu criá-lo quando se formou em 1996, no *MBA* da Universidade da Carolina do Sul. Percebeu, como graduando do *MBA*, o potencial do negócio de recrutamento, apresentado pela necessidade dos *headhunters* de encontrar profissionais bilíngües para posições transnacionais. “*Quando me formei no MBA, em 1996, a Internet já havia mudado o modo das pessoas procurarem empregos*”, diz.

Lippi (2000), também na *Gazeta Mercantil*, relata casos ligados à *Web*, sob o título *Uso da Internet nas contratações se sofisticam*. Ela narra o caso de um profissional que enviou seu currículo para um *site* de recolocação de executivos, interessado na vaga de diretor de *marketing* de uma grande empresa da área de tecnologia. Tempos depois, esse profissional recebeu em casa, através do correio, um pacote. Dentro dele havia um equipamento de vídeo que poderia ser acoplado a um aparelho de telefone ou computador. A entrevista com o presidente da empresa foi feita em sua casa, em tempo real. Entrevistador e candidato fizeram uma *conference call* e a conversa foi toda gravada em *CD*. O profissional foi posteriormente selecionado, comparecendo à empresa uma única vez, para a entrevista final.

O processo descrito acima foi criado pela Korn Ferry Internacional, tendo como alvo a captação de executivos altamente qualificados. Certamente, hoje, ainda não é parte da realidade das empresas brasileiras (Lippi, 2000). Todavia, deve ser entendido como um recurso disponível na rede para contratação de pessoal utilizando-se tecnologia de ponta.

Ainda no mesmo artigo (Lippi, 2000), é citado o *Futurestep* ([www.futurestep.com](http://www.futurestep.com)), *site* da Korn Ferry International e do *The Wall Street Journal*, que permite o cadastramento de executivos para média gerência com um detalhamento que inclui aspectos da personalidade do candidato. Nos Estados Unidos, segundo o artigo, o *site* possuía, em abril de 2000, mais de 700 mil nomes cadastrados, com remuneração anual entre US\$ 75 mil a US\$ 150 mil.

Um estudo da International Data Corporation (IDC) revela que o crescimento obtido pelos dez principais *sites* de recrutamento chegou a 232% entre 1999 e 2000. Destacam-se, por ordem decrescente: Monster.com; Futurestep.com; HotJobs.com; Headhunter.net e Dice.com. (*IDG NOW*, março/2001)

Outro aspecto importante mencionado por Lippi (2000) são os currículos espontâneos que, cada vez mais, circulam através da rede e devem ser objeto de atenção de empresas e consultorias de recrutamento.

O grande número de potenciais candidatos na Internet não significa que a mesma se constitua num meio totalmente eficaz de busca de candidatos. Algumas empresas, ao necessitarem de profissionais com determinado perfil, os chamados *high tech*, por exemplo, não encontrados no seu banco de candidatos, podem verificar, ao colocarem anúncios em seu *site*, que as

respostas não são suficientes. Neste caso, voltam a recorrer ao anúncio tradicional no jornal, indicando o endereço eletrônico para as respostas ou aos *sites* especializados em profissionais *high tech*, como o Dice.com, que se apresenta como o *site* mais importante para quem deseja recrutar talentos na área de tecnologia. ( *Info*, maio/2000)

Nakache (1997) menciona em seu artigo *Finding Talent on the Internet*, a utilização vantajosa da Internet para dois tipos de candidatos: estudantes universitários para cargos de *trainees* e trabalhos sazonais, e pessoal técnico especialmente com habilidades pouco comuns.

O autor (1997) acredita que as empresas comprometidas com o recrutamento eletrônico estejam em vias de adquirir vantagem competitiva na batalha global pela aquisição de capital intelectual. Nakache (1997) indica alguns critérios para ajudar as empresas que ainda não recorrem à Internet:

- Preparar *Web site* da empresa em nível de excelência. Para isso, não basta simplesmente anunciar as posições abertas, mas também atrair candidatos anunciando uma empresa atraente em oportunidades e perspectivas;
- Experimentar serviços de empresas de candidatos cadastrados tais como *Career Mosaic* e *Monster Board*;
- Explorar métodos não convencionais de recrutamento pela Internet, aproveitando, por exemplo, anúncios de eventos especializados que possam reunir especialistas que sejam potenciais candidatos, ou que possam fornecer indicações importantes.

Recentemente, o *Monster Board* (ver Anexo 9), de propriedade da norte-americana TMP Worldwide, foi citado na *Gazeta Mercantil*, como um celeiro de vagas *on-line* e como um negócio preparado para faturar US\$ 550 milhões em 2001, cifra esta superior em três vezes ao faturamento da CEG, empresa objeto deste estudo. ( Madureira & Menezes, 2001)

Capelli (2001) refere-se ao *Monster*, afirmando que este contém 18 milhões de currículos hospedados e 500 mil ofertas de trabalho. Acredita que a Internet tornou-se o caminho mais efetivo para disseminar informações acerca da disponibilidade de cargos e de profissionais. (*Human Resources Wharton*, 2001)

Nakache (1997), de maneira interessante e pioneira pela data do artigo, recolhe impressões de que a Internet não é solução geral para todo e qualquer recrutamento. Cita um sócio da empresa Egon Zehnder International, que descreve as razões pelas quais o recrutamento tradicional deve continuar, constituindo-se a Internet num elemento subsidiário, porém não o mais importante do processo, a saber:

- As empresas, freqüentemente, não querem divulgar a necessidade de preencher um cargo executivo;
- Os profissionais procurados para posições executivas são, normalmente, bem-sucedidos nas suas carreiras, não estando à procura de trabalho;
- Os executivos preferem ser recrutados de uma maneira personalizada, não através do computador.

Esses critérios, seguramente, situam a Internet no papel subsidiário de possibilitar um potente e abrangente Banco de Dados. Este objetivo é confirmado pelos investimentos em recrutamento eletrônico da Korn Ferry Internacional, uma vez que, em poucos anos, um grande contingente de potenciais candidatos se registrou para eventuais ofertas dentro da dinâmica do mercado. Para as empresas de busca de executivos, quanto melhor for o Banco de Dados de candidatos, mais rápidas serão as respostas para seus clientes (Schreyer & McCarter, 1998).



Nakache (1997) acredita que o recrutamento eletrônico continuará a crescer drasticamente, atraindo sempre mais empresas para um *mix*, cada vez mais amplo, de necessidades de recrutamento.

A empresa Mariaca & Associates (2000), através da publicação *How to Search for Management Talent in Brazil*, patrocinada pela Câmara Americana de Comércio de São Paulo, considera a Internet uma importante via de busca de talentos gerenciais no país. O uso da Internet está crescendo rapidamente em empresas em todos os segmentos de negócios, e a busca de talentos gerenciais não é uma exceção. Havia uma expectativa de que viessem a existir mais de 100 *web sites*, em 2000, anunciando serviços de recrutamento e permitindo a inclusão e cadastro de currículos. Na opinião da Mariaca & Associates (2000), em concordância com o depoimento mencionado do executivo da Egon Zehnder International, os recrutamentos de executivos deverão ser mistos, utilizando-se os recursos tradicionais e o apoio da Internet na formação de Banco de Dados, através de cadastro dos interessados.

O artigo lista os *sites* mais importantes, no Brasil, que vêm sendo utilizados neste mercado:

[www.abvempregos.com.br](http://www.abvempregos.com.br); [www.askme.com.br](http://www.askme.com.br); [www.bne.com.br](http://www.bne.com.br); [www.catho.com.br](http://www.catho.com.br);  
[www.curriculum.com.br](http://www.curriculum.com.br); [www.curriex.com.br](http://www.curriex.com.br); [www.empregos.com.br](http://www.empregos.com.br); [www.gbiz.com.br](http://www.gbiz.com.br);  
[www.latintrade.com.br](http://www.latintrade.com.br) .

Observa-se, no entanto, a cada dia, novos intermediários anunciando suas vagas nos principais periódicos, tal qual a empresa de recrutamento especializado Michael Page, que indica seu *site* ([www.michaelpage.com.br](http://www.michaelpage.com.br)), na *Gazeta Mercantil*, para ofertas de trabalho e recepção de currículos. (*Gazeta Mercantil*, 11/setembro/2001)

Stivaletti (2000) observa que, a partir de 1998, as empresas brasileiras começaram a receber em seus *sites*, currículos enviados através da rede. Havia uma grande frequência de interessados em estágios e programas de *trainees*. A eficiência do sistema — “*a indiscutível vantagem da redução do tempo entre o envio do currículo e a contratação*” — tem levado empresas ao preenchimento, também de cargos médios, com currículos recebidos através da rede. A Unisys é citada como exemplo de economia no tempo de recrutamento, com a redução do período de dois meses para 40 dias, em média, no fechamento de uma vaga. A Xerox é citada por Stivaletti (2000), pois reduziu o tempo de contratação de 45 para 30 dias. Em maio de 1998, esta empresa recebeu 732 currículos pelo método tradicional. Em maio de 2000, a Xerox recebeu 2594 inscrições pela Internet, com ênfase para posições de analistas de sistemas, consultores de informação e profissionais da área comercial.

Stivaletti (2000) descreve a recepção de informações de forma padronizada pelas empresas, o que facilita e agiliza o processo. No caso do Citibank, as informações classificadas de acordo com os parâmetros estabelecidos em sistema próprio, permitiram economizar um mês na análise de currículos recebidos manualmente, segundo depoimento de uma coordenadora de RH desta instituição. Em 2000, este banco recebeu mais de 7000 mil currículos *on-line*. A Gessy Lever — pioneira no recrutamento *on-line* — recebeu 10.000 mil currículos em 1999. No artigo, Stivaletti (2000) também questiona se a Internet não seria uma forma elitista de permitir o acesso de alguns candidatos ao processo de seleção. Segundo o depoimento das empresas, a resposta é negativa. A Internet é vista como uma via democrática, onde a grande diversidade de candidatos e de ofertas permite à empresa localizar os talentos que lhe convém. O autor recolhe o depoimento de uma profissional de Recursos Humanos da KPMG, que enfatiza uma comunidade recente de internautas nas universidades, de sorte que mesmo quem não tem computador em casa tem como acessar a Internet através de amigos.

*Currículos on-line, as novidades não param de cair na rede.* Deste modo, o jornal *Profissional & Negócios* (agosto 2000) apresenta matéria onde lembra que poucos anos se passaram desde que surgiu o primeiro serviço de recepção de currículos pela Internet. Independentemente dos que eram contra ou a favor, a tendência se concretizou, diz o texto. As empresas aderiram ao projeto e, agora, a Internet é uma das principais formas de captação de talentos. Para atrair os melhores candidatos interessados, *os sites* buscam se diferenciar. O *site* [www.empregos.com.br](http://www.empregos.com.br) já oferece um seguro para cobrir a perda de emprego, sem vínculo com o seguro desemprego oferecido pelo governo, garantido pela Zurich Seguros, para dar credibilidade à oferta.

O *site* do grupo Catho procurou diferenciar-se para atender reclamações de empresas que recebiam currículos em grande quantidade, fora de perfil ou da qualificação, passando a oferecer uma minientrevista de pré-qualificação para o candidato que quiser enviar o currículo. A empresa pode colocar até seis perguntas eliminatórias. (*Profissional & Negócios*, agosto 2000)

A Gelre é uma empresa de empregos multinacional em cujo *site* [www.gelre.com.br](http://www.gelre.com.br) os brasileiros que queiram trabalhar no Japão podem encontrar oportunidades concretas, através de uma parceria com a Makro Japan, agência de empregos com licença no Ministério do Trabalho japonês. (*Profissional & Negócios*, agosto 2000)

O panorama apresentado permite observar o crescente movimento de empresas e instituições tomadoras de mão-de-obra, *headhunters* e consultores de recursos humanos, agências de

emprego e de recolocação, candidatos e profissionais interessados, entre outros, a caminharem rumo à *web*, constituindo um mercado virtual de trabalho de dimensões crescentes.

## CAPÍTULO 1 – O PROBLEMA E A METODOLOGIA

### 1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Até que ponto a utilização da Internet, aplicada como novo instrumento associado aos processos de Recrutamento e Seleção de Pessoal pelas empresas na busca e colocação de profissionais, torna mais ágil o referido processo, a um custo menor que os métodos tradicionais, dentro de uma adequação do candidato ao cargo — *fitness* — mais efetiva, isto é, diminuindo o *turnover* ?

### 1.2. OBJETIVOS

#### 1.2.1. Objetivo Geral

Identificar como os recursos da Internet, aplicados ao processo de Recrutamento e Seleção de Profissionais, facilitam o mesmo, gerando menor tempo, menor custo e adequação — *fitness* — mais efetiva dos candidatos selecionados aos seus postos de trabalho.

#### 1.2.2. Objetivos Intermediários

- Entender se está havendo mudança no papel das empresas de consultoria de Recrutamento e Seleção de profissionais — intermediárias no Mercado de Trabalho —, diante do uso intensivo da Internet diretamente pelas empresas tomadoras de mão-de-obra profissional.
- Analisar o novo processo de Recrutamento e Seleção com o recurso da *Web*.

### 1.2.3. Questões a serem respondidas

- Quais os resultados alcançados com o uso da Internet nos processos de Recrutamento e Seleção?
- A Internet poderá vir a substituir totalmente o recrutamento tradicional?
- Quais as mudanças significativas no papel dos intermediários do Mercado de Trabalho?
- A Internet é eficaz para qualquer tipo de recrutamento e seleção de profissionais?
- Como a Internet é vista pelos profissionais de recrutamento e seleção de empresa tomadora de mão-de-obra, neste estudo, em particular, a CEG?
- Como os candidatos selecionados com o recurso da Internet vêem todo o processo de Recrutamento e Seleção, quando comparado ao método tradicional?

### 1.3. HIPÓTESE

A Internet aplicada ao processo de Recrutamento e Seleção agiliza-o, reduzindo, também, despesas, melhorando a qualidade do grupo de candidatos e influenciando positivamente a percepção dos candidatos sobre a empresa, durante o processo. A Internet contribui para fazer o processo de Recrutamento e Seleção mais interativo, transparente, favorecendo, finalmente, melhores resultados, ou seja, gerando menor *turnover* do que o método tradicional.

#### 1.4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo focalizará a influência da Internet nos processos de recrutamento e seleção conduzidos por empresa privatizada nos últimos anos, a Cia. Distribuidora de Gás do Rio de Janeiro (CEG), que busca atrair executivos e profissionais do mercado para preencherem posições abertas em seus quadros. Ficaram excluídos deste estudo, os recrutamentos de cargos técnicos operacionais, bem como aqueles efetuados por agências de emprego e de mão-de-obra temporária, empresas de colocação e recolocação de profissionais, empresas de *headhunting* e instituições públicas, ou do terceiro setor.

Pesquisar-se-á, dentro de um âmbito restrito, através da Korn Ferry International, cuja matriz se localiza em Los Angeles, a influência da Internet na intermediação do Mercado de Trabalho, considerando as consultorias de busca e colocação de executivos na sua relação com seus clientes, pessoas jurídicas, diante do recurso que as mesmas dispõem de recrutamento *on-line* direto.

#### 1.5. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A presença da Internet em diversos processos empresariais, representando uma nova auto-estrada da comunicação, sem fronteiras locais, e utilizando o mercado de trabalho internacional para fluir grandes quantidades de informação, deve ser também percebida sob a ótica da Gestão de Recursos Humanos e seu impacto na atividade de Recrutamento e Seleção das empresas. O avanço da Tecnologia da Informação vem permitindo às empresas alcançar

(ou mesmo ser alcançada) público interessado em seus serviços, produtos, cargos e oportunidades profissionais, oferecidos ao Mercado de Trabalho (Chiavenato, 1999)

Empresas e empregados se encontram na Internet, juntamente com intermediários de mão-de-obra e prestadores de serviços especializados. Cerca de 2000 empregadores oferecem, em média, 35.000 postos de trabalho, de uma só vez, no [www.careers.wsj.com](http://www.careers.wsj.com), *site* de empregos do *Wall Street Journal*, um dos maiores do Estados Unidos, de acordo com a publicação "*Online Hiring? Do It Right*", da *Harvard Management Update*, 2000. No mesmo artigo, consta uma estimativa feita pela Forrester Research de que, ao longo de 2003, 124.000 empresas estarão presentes no recrutamento *on-line* nos Estados Unidos. O articulista, cujo nome não é mencionado no *paper*, alerta para a importância de enriquecer o processo de Recrutamento e Seleção, pois a *web* permite alcançar um grande número de candidatos potenciais. Os candidatos ativos são aqueles cujos currículos podem ser encontrados *on-line*. Todavia, devem também as empresas interessadas, explorar os candidatos passivos, de alta qualificação, e que não estão se movimentando na *web* em busca de uma nova colocação, estando, porém, presentes na rede mundial como usuários.

Relativamente à quantidade, prossegue o artigo, os 2,5 milhões de currículos anunciados na Internet representam, ainda, uma pequena parcela das 140 milhões de pessoas presentes na força de trabalho americana. Relativamente à qualidade, as empresas continuam a recorrer aos métodos tradicionais de busca de referências dos atuais ou antigos empregadores, à medida que os anúncios ou chamados da *Web* estão disponíveis para todos, necessitando de confirmação das informações prestadas por meio virtual.



O foco deste estudo é repensar o Recrutamento e a Seleção de profissionais, através do uso da Internet, do ponto de vista de uma empresa que possui equipe própria de analistas de recursos humanos, realizando recrutamento e seleção.

## **1.6. DEFINIÇÃO DE TERMOS**

Neste tópico, serão definidos os termos básicos desta pesquisa. Outras definições serão complementadas, posteriormente, no Glossário, localizado no anexo, ao final da pesquisa.

### **Processo de Recrutamento**

Metodologia composta de técnicas e procedimentos que objetiva atrair candidatos com perfil adequado para assumir as responsabilidades de um cargo, dentro de uma organização. (Chiavenato,1999)

### **Processo de Seleção**

Metodologia que parte de informação obtida acerca dos candidatos recrutados, com a finalidade de escolher aquele em condições de receber convite para ocupar cargo dentro de uma organização. (Chiavenato, 1999)

### **Processo de Intermediação**

Metodologia que une o produtor ao consumidor, através da convergência dos interesses de ambos, na figura de um terceiro, o intermediário, que é retribuído por essa aproximação. (Joia, 2001)

No modelo de Recrutamento e Seleção, o intermediário une, sob diversas modalidades, o candidato e a empresa ou instituição necessitada de profissionais ou executivos, de maneira temporária ou definitiva.

### **Processo de Reintermediação**

Metodologia que une o produtor ao consumidor, através dos recursos da *Web*, uma vez superada a noção de que a Internet possibilitaria a eliminação total do intermediário convencional. (Joia, 2001)

### **Processo de Hipermediação**

Trata-se de uma modalidade de reintermediação que utiliza sinalização eletrônica, direcionando o cliente rumo aos produtos e serviços dos fornecedores na rede. (e.g. banners). (Joia, 2001)

### **Processo de Infomediação**

Trata-se de uma modalidade de reintermediação que oferece serviços especializados de valor agregado, com o objetivo de cativar o cliente presente na rede. (e.g., Recrutamento e Seleção de Profissionais, Cadastramento de Currículos, *Sites* de Leilões Reversos) (Joia, 2001)

## **1.7. METODOLOGIA**

Será utilizada, no presente estudo, metodologia baseada em estudo de caso, realizado na Cia Distribuidora de Gás do Rio de Janeiro (CEG).

### **1.7.1. Tipo de Pesquisa**

Será utilizado, para fins de classificação da pesquisa, método proposto por Vergara (1998), a saber:

- quanto aos fins
  - Descritiva, pois expõe as características do processo de Recrutamento e Seleção de Profissionais, via Internet, adotado pela CEG;
  - Explicativa, pois busca proporcionar o entendimento de como a Internet influencia o processo de Recrutamento e Seleção de Profissionais adotado por uma empresa tradicional, necessitada de talentos após sua privatização, em julho de 1997, e que busca, através da função de Recrutamento e Seleção, a renovação de seus quadros funcionais.
- quanto aos meios:
  - Estudo de Caso relacionados diretamente com a recente experiência da CEG em seu processo de Recrutamento e Seleção de profissionais, incluindo dois grupos de aplicação:
    - a) Quantitativa – pesquisa aplicada tanto para profissionais recrutados pelo método tradicional, como para os recrutados com o uso da Internet.

b) Qualitativa – pesquisa aplicada ao grupo profissionais recrutados com o uso da Internet.

- Entrevistas com o representante da Korn Ferry, no Rio de Janeiro, para entender o impacto da Internet na metodologia de trabalho desta consultoria tradicional na intermediação do mercado de trabalho;
- Pesquisa bibliográfica, baseada em livros, revistas especializadas e jornais, os quais servirão de base de verificação dos critérios, conceitos, metodologias e aplicações do processo de Recrutamento e Seleção via Internet;
- Pesquisa Telematizada, em razão das vantagens que a Internet oferece para pesquisa e obtenção de informações;
- Investigação Documental, pois será realizada busca de informações com base na análise de documentos e registros utilizados no processo de Recrutamento e Seleção da CEG, dentro da Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Organização, cujo ocupante, no período desta coleta, era o pesquisador do presente estudo.

### **1.7.2. Universo e Amostra**

O universo da pesquisa será a CEG, no que tange ao seu processo de Recrutamento e Seleção, uma vez que se trata de empresa com intensa renovação de pessoal nos últimos anos, decorrente de sua privatização, ocorrida em julho de 1997.

A amostra selecionada conterá dados referentes a tabulações de duas populações concretas, quais sejam: profissionais recrutados pelo método tradicional e profissionais recrutados com o apoio da Internet, pela CEG.

Para a pesquisa qualitativa, recolheu-se informações referentes aos profissionais recentemente selecionados com o apoio da Internet, buscando entender a percepção dos mesmos sobre a validade desse novo instrumento, e sua relação com o método tradicional.

### **1.7.3. Seleção dos Sujeitos**

Os sujeitos da pesquisa foram os profissionais de nível superior da CEG, recrutados no mercado, seja pelo método tradicional de simples anúncio de jornal, seja com o apoio da Internet.

### **1.7.4. Coleta de Dados**

Os dados serão coletados mediante:

- Pesquisa de Campo: registros individuais dos processos de recrutamento e seleção da CEG, antes e depois do advento do recrutamento virtual, bem como questionário (Anexo 2) a ser respondido pelos profissionais de Recrutamento e Seleção da CEG e pelos recrutados pela mesma empresa, antes da facilidade da Internet, e depois desta facilidade.
- Pesquisa Bibliográfica e Telematizada: livros, revistas especializadas, jornais, teses e dissertações, além dos diversos tipos de informações afins, cada vez mais disponibilizadas na *web*.
- Investigação Documental: arquivos e relatórios gerenciais produzidos pela área de Recursos Humanos da CEG (Anexos 3, 4 e 5).

#### **1.7.5. Tratamento de dados**

Considerando que os dados coletados visam estabelecer relação entre os processos de Recrutamento e Seleção, antes e depois da utilização da Internet, como nova tecnologia de gestão, bem como explorar as vantagens e desvantagens desta utilização, a pesquisa tem como objetivo organizar e tabular os dados para posterior análise e consideração, a partir de indicadores estatísticos consistentes para avaliar, comparativamente, o tempo, o custo e a qualidade do processo de recrutamento e seleção, via Internet. No caso da variável tempo, observou-se os processos tradicional e através da Internet, calculando-se média e desvio padrão da amostra selecionada. Posteriormente, tratou-se a amostra, eliminando-se os valores considerados *outliers*, segundo o critério que exclui valores que ultrapassem três vezes a

diferença entre o primeiro (Q1) e terceiro (Q3) quartis  $[ 3 \times (Q3 - Q1) ]$ , considerando-se os valores acima e abaixo dos limites superior (Q3) e inferior (Q1) (Mc Clave, 2001).

Foi utilizada pesquisa bibliográfica como base analítica e de suporte às observações realizadas no decorrer do estudo. Notas de aula da disciplina Comércio Eletrônico, do Mestrado Executivo da FGV-EBAP, artigos, publicações em geral, gráficos e estatísticas foram levados em consideração, tomando-se o cuidado de sistematizar a literatura sobre o assunto, segundo seu ambiente.

A análise quantitativa foi realizada, focalizando a eficácia do processo de Recrutamento e Seleção via Internet, quando comparada com o processo tradicional, sem o auxílio da Internet. Este estudo foi fundamentado na observação do comportamento de três variáveis: redução de tempo, diminuição de custo administrativo e qualidade do processo.

A análise qualitativa foi baseada nos níveis de satisfação das populações pesquisadas, no que se refere aos candidatos atraídos pela CEG, através do *site* na *web*, ou do endereço eletrônico que alimenta o Banco de Dados de candidatos da CEG para anúncios fechados.

#### **1.7.6. Limitações do Método**

No que tange à adoção da pesquisa bibliográfica, verificou-se que há determinadas limitações impostas pela ainda incipiente quantidade de informações publicadas, relativas ao processo de Recrutamento e Seleção via Internet, já que se trata de uma tendência embrionária na gestão de recursos humanos.

Com relação à pesquisa de campo, há também a limitação de desenvolver a busca de informações referentes aos processos de Recrutamento e Seleção de profissionais conduzidos apenas pela CEG, que não é uma empresa considerada *benchmark* em Recursos Humanos, de acordo com os critérios do *Great Place to Work Institute*, que publica, em parceria com a revista *Exame*, as 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil. (Menezes B., 2001)



## CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO TRADICIONAIS

Com a modernização e a globalização, o emprego está apresentando um novo e diferente perfil. As áreas de recrutamento necessitam atrair um conjunto de candidatos qualificados para a organização. O sucesso do recrutamento é medido pelo ajuste do novo funcionário ao cargo através de um desempenho satisfatório. (Chiavenato, 1999)

O desempenho individual é expresso pela seguinte equação:

Desempenho =  $f(a, e, s)$ ; onde “a” representa atributos individuais, “e” representa esforço no trabalho e “s” representa suporte organizacional. (Schermerhorn *et al.*, 1982, p.71)

Esta função sugere o desempenho como resultado dos atributos individuais, do esforço que eles põem em prática e do apoio que eles recebem da organização.

Schermerhorn *et al.* (1982) definem três categorias de atributos individuais: características demográficas (idade); características de competência (aptidões e habilidades); e características psicológicas (e.g. introvertido ou extrovertido).

Os atributos individuais devem corresponder aos requisitos do cargo para facilitar o desempenho do trabalho. Uma das principais habilidades gerenciais consiste em designar pessoas capazes de responder às exigências do cargo.

Durante o processo de Recrutamento e Seleção, devem ser seguidos, segundo Schermerhorn *et al.* (1982), alguns critérios que irão garantir a identificação do indivíduo com os requisitos do cargo para o qual se está selecionando. São eles:

1. Analisar os cargos com vistas a identificar as características individuais que estariam relacionadas com um desempenho competente. Especificar as principais características que o ocupante do cargo deve possuir;
2. Definir como serão avaliadas ou medidas as principais características definidas;
3. Reunir informações sobre um grupo significativo de candidatos (de preferência 30 ou mais);
4. Obter dados referentes ao desempenho no trabalho desse grupo de candidatos;
5. Determinar a relação entre características individuais e desempenho competente. Listar um conjunto de características que sirvam para prever o desempenho esperado;
6. Repetir o processo, se possível, com um novo grupo de candidatos;
7. Utilizar o perfil resultante com as características individuais, quando for selecionar futuros candidatos para este cargo em particular.

As etapas acima descrevem os passos tradicionais de um processo de Recrutamento e Seleção. Cabe ainda referir as principais técnicas de recrutamento que possibilitam atrair um número razoável de candidatos com possibilidades de serem selecionados. Segundo Chiavenato (1999, pp.95-98), essas técnicas são:

1. Anúncios em jornais e revistas especializadas;
2. Agências de recrutamento;
3. Contatos com escolas, universidades e agremiações;
4. Cartazes ou anúncios em locais visíveis;

5. Apresentação de candidatos por indicação de funcionários;
6. Consulta aos arquivos de candidatos;
7. Banco de Dados de candidatos.

A busca por talentos no mercado de trabalho é um desafio permanente para todas as instituições. Chiavenato (1999) acredita que talento tornou-se o recurso mais escasso e valioso das organizações. Este pesquisador separa os demais recursos empresariais, como capital, estratégias, produtos e tecnologia, das pessoas, que passam a se constituir na principal fonte de vantagem competitiva na era do conhecimento.

O recrutamento tradicional é utilizado para o preenchimento de posições técnicas, administrativas e gerenciais. Os famosos cadernos de emprego, dos grandes jornais do país, apresentam anúncios e oportunidades de trabalho, demonstrando o vigor dos métodos tradicionais.

No modelo tradicional de Recrutamento e Seleção, as empresas seguem basicamente as seguintes etapas:

1. Identificação da necessidade de reposição de uma vaga ou criação de uma nova vaga;
2. Divulgação da vaga com uma descrição sucinta das principais características da oportunidade aberta, em um jornal de grande circulação na cidade, via de regra aos domingos;
3. Recebimento dos Currículos, normalmente na quarta-feira posterior ao domingo seguinte ao anúncio, uma vez que há candidatos que remetem os seus currículos até a sexta-feira seguinte ao anúncio;

4. Abertura e triagem dos currículos que, *a priori*, se enquadram nas características da posição em aberto;
5. Seleção mais apurada dos currículos pré-selecionados;
6. Contato telefônico com os candidatos escolhidos para participar do processo seletivo;
7. Confirmação da participação dos candidatos no processo seletivo, pois, muitas vezes, o mesmo não é contatado e aguarda-se retorno de um recado;
8. Desenvolvimento das fases do processo seletivo que, muitas vezes, envolvem dinâmicas de grupo, testes psicotécnicos, avaliação de conhecimentos gerais e específicos, e culminam com uma entrevista com o responsável pela área onde o potencial candidato virá a trabalhar, caso selecionado;
9. Pesquisa social sobre a vida pregressa do profissional;
10. Exames médicos admissionais que, em muitos casos, são também eliminatórios;
11. Apresentação dos documentos, diplomas e certificações cabíveis por parte do candidato selecionado;
12. Ambientação do profissional selecionado à Empresa, para que, em seguida, o mesmo possa dar início às suas atividades na organização.

*Fonte:* Gerência de Recursos Humanos da CEG, Procedimentos Internos de Recrutamento e Seleção.

Como se percebe, este é um processo longo, demorado e que requer investimentos, pois há a necessidade de um profissional de Recursos Humanos dedicado exclusivamente ao acompanhamento e controle de todas essas etapas.

Com base na experiência da Gerência de Recursos Humanos da CEG nos últimos quatro anos, de julho de 1997 até julho de 2001, estima-se que todo o processo tradicional demande cerca de 35 dias para se concretizar. Por sua vez, pelo método moderno, com o apoio da Internet, estima-se cerca de 18 ou 20 dias, isto é, desde a identificação da vaga até o início das atividades do profissional selecionado. Este tempo pode variar de organização para organização, bem como em função do tipo de vaga em aberto. Atividades mais específicas e/ou que demandem maior especialização profissional tendem a necessitar de mais tempo na busca e seleção.

As variáveis de Recrutamento e Seleção tradicionais, consideradas essenciais, presentes em todos os processos, obtidas com base em observações durante os últimos quatro anos na CEG são:

- Massa crítica de candidatos: é desejável ao menos 15 candidatos dentro do perfil de cada vaga;
- Perfil e requisitos do cargo: necessita-se detalhar os requisitos, habilidades, atitudes e ambiente de trabalho nos diversos níveis operacional, técnico, administrativo e gerencial;
- Custo de anúncios: deve-se escolher a mídia conveniente, em função do público que se quer atingir;
- Custo de cadastro: deve-se considerar a manutenção do cadastro de currículos de candidatos;
- Custo de exame médico: é necessário especificar os exames médicos adequados para cada atividade. Por exemplo, fábrica, campo, escritório;
- Custos e serviços psicológicos de apoio: é imprescindível para alguns tipos de posição verificar as características de personalidade e atitude do candidato frente a situações de pressão ou tensão;

- Tempo de espera para recepção dos currículos: deve-se considerar o tempo de resposta dos candidatos, de acordo com as posições oferecidas;
- Tempo de triagem: é necessário dispor de maior ou menor tempo em função da complexidade da posição a ser preenchida;
- Tempo de contato e marcação das entrevistas: deve-se observar a disponibilidade dos executivos da empresa e de candidatos para agendamento de entrevistas;
- Tempo de duração das entrevistas: é necessário monitorar as entrevistas realizadas pelas áreas interessadas, a fim de que não sejam demasiadamente extensas ou breves;
- Tempo de decisão pela área interessada: deve-se observar dificuldades e hesitações decorrentes do processo de seleção final;
- Tempos adicionais de exame médico, busca de referências e levantamento de antecedentes: as condições de saúde e a idoneidade do candidato selecionado devem ser comprovadas e documentadas;
- Tempo decorrido entre a oferta de emprego e o início do candidato na empresa: trata-se do período entre o início efetivo do candidato e a apresentação da oferta final de trabalho pela empresa;
- Adequação do candidato ao cargo: refere-se a uma variável delicada, na medida em que as condições de liderança da supervisão, receptividade do grupo e capacidade de adaptação do candidato ao novo ambiente de trabalho interferem no êxito da seleção.

*Fonte:* Gerência de Recursos Humanos da CEG, Procedimentos Internos de Recrutamento e Seleção.

Além disso, os custos diretos e indiretos são relativamente altos, pois se sabe que um anúncio em jornal de grande circulação, aos domingos, é alto. Atualmente, no Rio de Janeiro, estima-

se, em média, o valor de R\$ 3.800,00 (três mil e oitocentos reais) para um anúncio com certo destaque, em um jornal de grande circulação, aos domingos. Paralelamente, há o custo de se disponibilizar, exclusivamente, um profissional de Recursos Humanos para coordenar todo o processo, o qual exige desde a revisão e confirmação do anúncio no jornal, passando pela abertura e triagem dos currículos recebidos, bem como pelo contato telefônico com os candidatos, até a realização das dinâmicas de grupo e entrevistas, dentro e fora da Divisão de Recursos Humanos.

O processo tradicional de Recrutamento supõe o inconveniente de se armazenar, em meio físico, grande quantidade de currículos enviados pelos candidatos. Observa-se a recepção de muitos currículos de profissionais que, aproveitando um anúncio de jornal, oferecem seus serviços, mesmo sem existir, *a priori*, uma correspondência com o objetivo do anúncio. Este tempo é despendido na triagem dos currículos.

#### **2.1.1. Procedimento Operacional Padrão – Método Tradicional**

O procedimento operacional padrão define as etapas do projeto do trabalho. O processo de recrutamento e seleção segue, na maioria das empresas, um procedimento padrão básico. (Chiavenato, 1999)

Ao se elaborar um projeto de trabalho, deve-se considerar os sete objetivos de desempenho (Slack *et al.*, 1999, pp. 204-205), que evidenciam os aspectos importantes para sua concepção, a saber:

- Qualidade: o projeto do trabalho influencia a alta qualidade dos produtos e serviços;

- Rapidez: a velocidade de resposta é, algumas vezes, o objetivo principal do projeto do trabalho;
- Confiabilidade: o projeto do trabalho contempla todos os elementos presentes na elaboração do trabalho;
- Flexibilidade: é fator de avaliação para novos produtos e serviços, sortimento, quantidade e entrega;
- Custo: o impacto sobre a produtividade e, portanto, sobre o custo do trabalho são vistos no projeto do trabalho;
- Saúde e segurança: há procedimentos onde este objetivo adquire sua máxima importância;
- Qualidade de vida no trabalho: o projeto do trabalho só será completo se for sensível ao interesse intrínseco, ao nível de fadiga e ao comportamento das pessoas.

O resultado do projeto do trabalho é o procedimento operacional padrão — melhores tempos e movimentos prováveis — e pode ser alcançado com diversos métodos. No procedimento, a seguir, apresenta-se o fluxograma do processo. (Slack *et al.*, 1999)



2.1.2. Fluxograma do Procedimento Operacional Padrão

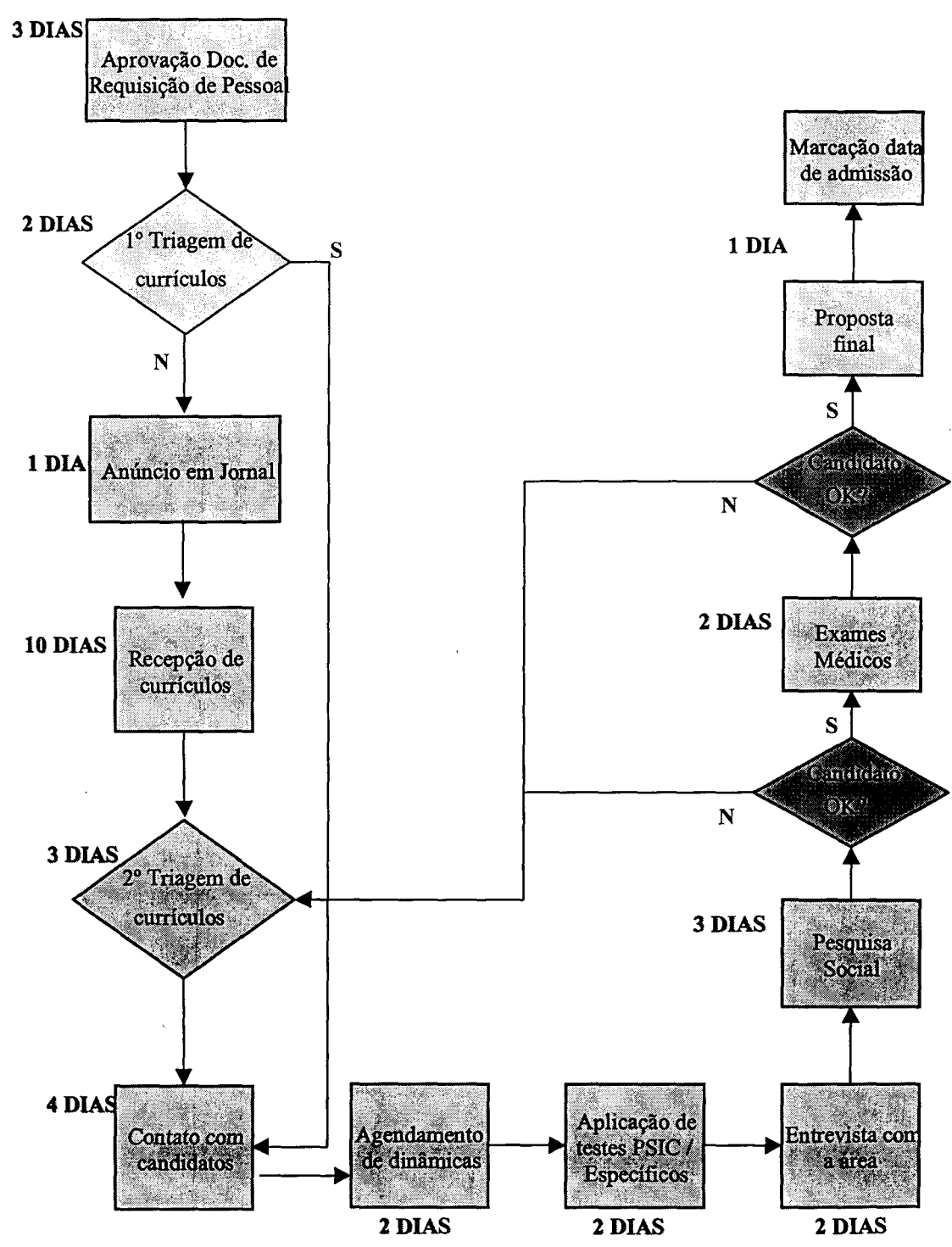


Figura 1 – Recrutamento e Seleção: Método Tradicional

Nota: Fluxograma adotado pela Gerência de Recursos Humanos da CEG (2000).

*DESCRIÇÃO PASSO A PASSO DO FLUXOGRAMA DO PROCESSO OPERACIONAL**PADRÃO NO MODELO TRADICIONAL*

- ✓ Aprovação do documento de requisição de pessoal — consiste, efetivamente, no recebimento da solicitação de contratação de novo empregado, bem como o recolhimento das assinaturas necessárias para a aprovação do mesmo.
- ✓ 1ª Triagem de currículos — consiste, efetivamente, em selecionar, no arquivo, os currículos (físicos) que possuam as características/qualificações necessárias para o preenchimento da vaga, de acordo, com a descrição do cargo.
- ✓ Anúncio em jornal — consiste, efetivamente, em contratação dos serviços de um periódico (mídia escrita), para divulgação mais ampla da vaga que está sendo trabalhada.
- ✓ Recepção de currículos — consiste, efetivamente, no período de tempo necessário para a devida divulgação e o recebimento dos currículos enviados, em resposta ao anúncio em jornal.
- ✓ 2ª Triagem de currículos — consiste, efetivamente, em selecionar os currículos recebidos pós-divulgação, através do anúncio em jornal, que estiverem em conformidade com as necessidades da vaga.
- ✓ Contato com os candidatos — consiste, efetivamente, no período de tempo necessário para a realização da comunicação com o candidato, através de correio convencional ou telefone.
- ✓ Agendamento de dinâmicas — consiste, efetivamente, no período de tempo necessário para a preparação interna (Empresa), organização de instalações e material para realização de dinâmica de grupo com os candidatos contatados.

- ✓ Aplicação de testes psicológicos/específicos — consiste, efetivamente, no período de tempo necessário para a realização das avaliações cabíveis para a vaga em aberto, através de exames psicológicos e específicos (por exemplo: testes de informática), aplicados a todos os candidatos submetidos à dinâmica de grupo.
- ✓ Entrevista com a área — consiste, efetivamente, no tempo necessário para o agendamento e realização de entrevistas entre os candidatos que se destacaram, após bateria de testes, com os responsáveis pela área solicitante da requisição de pessoal.
- ✓ Pesquisa social — consiste, efetivamente, no período de tempo necessário para a realização de pesquisa de cunho social, visando verificar as informações de referência sobre o candidato.
- ✓ Recepção de currículos — consiste, efetivamente, no período de tempo necessário para a devida divulgação e o recebimento dos currículos enviados, em resposta ao anúncio em jornal.
- ✓ Exames médicos — consiste no período de tempo necessário para o agendamento, realização e recebimento dos resultados dos exames médicos do candidato escolhido pela área, após entrevista e pesquisa social.
- ✓ Proposta final/Marcação da data de admissão — consiste no período de tempo necessário para definição da estratégia da Empresa para contratação do candidato (remuneração mais benefícios), contato com o mesmo, bem como marcação da data de admissão deste.

## 2.2. A INTERMEDIACÃO NO MERCADO DE TRABALHO

As informações, tanto quanto os produtos, estão subordinadas a canais de distribuição. As informações que alimentam o Mercado de Trabalho estão dispersas entre instituições que oferecem oportunidades, pessoas que buscam oportunidade de trabalho e intermediários que facilitam o encontro da oferta e da procura.

Evans & Wurster (2000, p.32) referem-se a uma lei básica para a economia das informações: *“Existe um ‘trade-off’ universal entre riqueza e abrangência”*. Riqueza significa, para esses autores, a qualidade das informações definida pelo usuário: precisão, largura de banda, atualidade, personalização, interatividade, relevância, segurança e assim por diante. Abrangência significa o número de pessoas que compartilham essas informações. Na antiga economia industrial era possível compartilhar informações extremamente detalhadas, com uma quantidade muito pequena de pessoas. As tecnologias não permitiam que se atingisse, simultaneamente, o mesmo grau de riqueza e abrangência desejado.

No Mercado de Trabalho, pode-se aproveitar o conceito desses autores, agregando-se ao que por eles é chamado de “assimetria da informação”. A assimetria representa altos custos para a parte em desvantagem na transação e, muitas vezes, também para a parte que tem a vantagem ao seu lado. Aplicando-se este conceito em Recrutamento e Seleção, e considerando-se a empresa, a parte interessada, a consultoria externa que conseguir acesso privilegiado a profissionais de alta especialização poderá exigir honorários significativos para detectar profissionais que atendam às necessidades da empresa interessada.

Evans & Wurster (2000) acreditam que, com a eliminação do *trade-off* entre riqueza e abrangência, bem como com a abertura do canal de informações, ter-se-ia o fim dessa assimetria. As redes digitais, atualmente, permitem que um grande número de pessoas troquem informações altamente detalhadas, criando a nova economia da informação, com o fim do *trade-off* entre riqueza e abrangência.

*O Estado de São Paulo* (1998) apresenta uma explicação das expressões próprias da atividade de Recrutamento e Seleção, como *headhunter* e *outplacement*, as quais são menos familiares para quem atua em outras áreas das instituições. Estes conceitos podem ser encontrados no glossário (Anexo 1).

O *headhunter* Marcelo Mariaca afirma que há muita confusão por parte do público sobre essa atividade e, para facilitar o entendimento, definiu os principais serviços prestados no mercado:

No mercado de trabalho *on-line*, informações anteriormente menos divulgadas pelas empresas são hoje veiculadas através de anúncios nas páginas *Web* relativas a Recursos Humanos, dessas mesmas empresas. A ponte entre as partes interessadas, candidatos e instituições, requer alguma dependência do intermediário tradicional, nas seguintes situações:

1. Cargos de alta especialização;
2. Cargos de alta direção;
3. Executivos com características pessoais ou de experiência prévia bastante singular;
4. Cargos sigilosos ou sensíveis.

Mello (1999) afirma que, seja pela *expertise* em reverter prejuízo, manter a hegemonia da empresa e/ou, abrir espaço entre as líderes, há uma legião de executivos intensamente cortejada pelo mercado. Esses profissionais, normalmente, são contatados por consultores das empresas de *headhunting*.

As empresas de Recrutamento e Seleção voltadas ao mercado de executivos e profissionais especializados vêm buscando associações, em nível internacional, em função da globalização. A empresa FESA Executive Recruiters tem como missão “*conseguir que o cliente contrate sempre o executivo que melhor atenda às suas necessidades*”. Fonte: FESA (2000).

Os produtos da FESA são: recrutamento de executivos no Brasil; recrutamento internacional; avaliação de executivos; auditoria de talentos; avaliação de mercado e busca continuada de recursos.

A Spencer Stuart Latin America apresenta-se como uma empresa com conexões internacionais e especialização local para recrutamento de executivos. A empresa atribui o seu sucesso ao profundo conhecimento que seus consultores detêm dos mercados locais, combinado com uma compreensão, em nível internacional, das necessidades de seus clientes em setores empresariais específicos. A Spencer Stuart Latin America investiu mais de US\$10 milhões em um sistema de informações global chamado QUEST-NT que interliga o Banco de Dados de candidatos. Fonte: Spencer Stuart (2000).

A empresa Mariaca & Associates mantém parceria com a Lee Hecht Harrison, empresa americana situada no mercado de recolocação de profissionais e com a empresa Intersearch, especializada em recrutamento de executivos no mercado internacional. Essas parcerias

demonstram a interligação dos mercados locais, dentro da perspectiva da globalização. Na Mariaca & Associates, o trabalho começa pelo entendimento do perfil do profissional que a empresa quer buscar. Há uma lista com cerca de 15 itens avaliados pelos consultores da empresa. Entre os quesitos nos quais o executivo é avaliado estão, entre outros: o título da posição, responsabilidades qualificadas e formação acadêmica. (Ribeiro, 1998)

Ribeiro (1998) apresenta, em artigo no *Jornal do Comercio*, o investimento das empresas na busca de executivos:

*Headhunters cobram até 33% do salário anual do profissional e garantem sigilo.*

**Tabela 1 – Custos e Prazos de Contratação através de *Headhunters***

MAPA DA MINA			
Consultora	Preço	Prazo	Banco de Dados
Mariaca & Associates	33% do salário anual	3 a 6 semanas	10 mil nomes
Spencer Stuart	33,3% do salário anual	8 semanas	25 mil nomes
KPMG	Média de 22% do salário anual	30 dias	5 mil nomes
Obs.: todas aceitam currículos que renovem e ampliem seu Banco de Dados. O executivo não tem nenhum ônus para manter seu nome na lista de talentos.			

Fonte: (Ribeiro, 1998)

A Korn Ferry International é, hoje, a empresa líder mundial na busca e colocação de profissionais. Seu papel de intermediária no Mercado de Trabalho é reconhecido, internacionalmente, através de sua lista de clientes. A Korn Ferry Selection é uma divisão da Korn Ferry International, especializada no desenvolvimento e implantação de soluções “sob medida”, para os médios escalões de seus clientes, utilizando anúncios e base de dados. Se

for necessário, e com a aprovação do cliente, a busca através de anúncios pode ser complementada por busca direta a um número limitado de empresas específicas.

Os escritórios da Korn Ferry International no exterior podem ser rapidamente contatados, caso haja necessidade de busca em outros países. A seguir, apresenta-se a seqüência seguida pela Korn Ferry International (KF) para efetuar uma procura:

1. Durante os contatos iniciais com dirigentes da empresa/cliente que tenham interesse direto ou relacionamento com a posição a ser preenchida, a KF desenvolve ou ajuda a aprimorar uma descrição de cargo que abranja suas responsabilidades básicas, título, remuneração, relacionamento hierárquico e os níveis de experiência e educação indispensáveis para um bom desempenho nessa posição. Por outro lado, colhe informações a respeito da empresa, sua organização, história, objetivos, problemas e personalidade dos executivos. Essa descrição, mais as informações colhidas a respeito das atuais e futuras operações da empresa, orientam a KF a determinar o tipo de executivo que deve ser procurado.
2. Tão logo sejam determinadas as especificações da posição, a KF inicia a elaboração de um plano de mídia para um efetivo aproveitamento do anúncio a ser publicado, o qual será enviado ao cliente para aprovação e posterior publicação.
3. Após cuidadosa triagem dos currículos recebidos, são localizados os executivos que preencheram os requisitos e cujos históricos de sucesso e desenvolvimento profissional mais se aproximam do perfil procurado. Além disto, os vários candidatos são comparados uns com os outros, e com os melhores candidatos porventura existentes dentro da empresa.



2. Marcar as entrevistas com os candidatos apresentados o quanto antes;
3. Fornecer à KF, logo em seguida, comentários sobre os candidatos que forem entrevistados, bem como quaisquer modificações que venham ocorrer nas especificações da posição durante o decorrer da procura;
4. Encaminhar à KF as informações relativas a candidatos que sejam identificados pelo cliente diretamente, a fim de que possam ser avaliados e integrar o processo de seleção;
5. Colaborar com a KF, fornecendo as informações necessárias aos candidatos, sobre empresa, a fim de facilitar a decisão deles quanto uma possível mudança na sua carreira profissional.

### **2.3. A TECNOLOGIA INTERNET APLICADA AO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

A Internet é a rede de todas as redes, uma coleção de centenas de milhares de computadores conectados mutuamente, no mundo todo, com capacidade para comunicar e trocar dados e informações. A Internet passou a existir durante o período da Guerra Fria. O departamento de defesa dos Estados Unidos desenvolveu uma rede de computadores chamada ARPAnet (*Advanced Research Projects Agency*), cujo objetivo principal era permitir a comunicação de cientistas e militares, especialmente se viesse a ocorrer um desastre nuclear. A tecnologia evoluiu, até que nos anos 90, a Internet se tornou um fenômeno de comunicação, reunindo milhões de navegadores e proporcionando o surgimento de uma cidade cibernética global de comércio, livrarias, museus e lojas de departamentos. (Shreyer & McCarter, 1998)

Um Mercado de Trabalho emergente vem ganhando importância na Internet, reunindo profissionais interessados em movimentar-se no mesmo, empresas e instituições interessadas em captar talentos, e intermediários oferecendo serviços para facilitar a busca de

4. Paralelamente, é emitida e analisada uma listagem oriunda do Banco de Dados da KF, cujos profissionais mais próximos ao perfil também serão inseridos no processo seletivo e submetidos aos mesmos procedimentos a seguir.
5. Os candidatos são entrevistados minuciosamente a fim de se obter um quadro completo de suas realizações, capacidade profissional e potencial. A avaliação da KF procura, também, determinar suas limitações. Ao tomar referências sobre os candidatos — o que é feito com extrema cautela, para resguardar seus interesses —, são contatados os profissionais que estão, ou tenham estado, em posições que lhes permitam fazer uma avaliação profissional do mesmo. Essas investigações procuram fornecer uma análise franca e objetiva.
6. Terminada a avaliação dos candidatos, normalmente são apresentados os três melhores qualificados ao cliente para análise, geralmente dentro de 30 dias a partir do início do processo, através de relatórios detalhados, incluindo a avaliação da KF e os antecedentes profissionais dos candidatos.
7. A KF coordena as entrevistas iniciais entre cliente e candidatos, as quais, normalmente, o cliente acrescenta outras, para selecionar o candidato que melhor atenda os requisitos do cargo. Compete ao cliente a seleção final e a oferta de emprego, com o apoio da KF durante todo período de negociações.
8. Durante o transcurso de toda procura, a KF protege a identidade de seu cliente. Toda correspondência lhe é enviada em envelopes fechados, com a indicação “**Confidencial**”.

É importante, pela experiência da KF, que o cliente tome as seguintes providências para agilizar o processo<sup>1</sup>:

1. Indicar claramente os aspectos da procura que devem ser mantidos sob sigilo;

---

<sup>1</sup> Fonte: Documento proposta padrão da Korn Ferry International

profissionais. Os anúncios na Internet têm tido boas respostas, segundo Shreyer & McCarter (1998), pelas seguintes razões:

- Substituem anúncios caros de jornal por anúncios digitais;
- Alcançam um mercado de talentos nacional e uma sociedade em movimento;
- Utilizam tecnologia que proporciona um amplo acesso ao Mercado de Trabalho;
- Possibilitam maior precisão entre empresas e empregados quanto as suas necessidades;
- Estabelecem padrões para intermediação.

Uma característica favorável da Internet é a facilidade que é proporcionada para conectar-se a outro *site* na rede. Shreyer & McCarter (1998) recomendam acrescentar-se *links*, dentro do anúncio de emprego, que suportem o apelo da empresa aos candidatos. Isto pode ser feito através da *home page* da empresa ou *web sites* que estimulem a mudança e integração da nova comunidade (escolas, mercado imobiliário, transportes).

Shreyer & McCarter (1998) recomendam três fatores para assegurar o tráfego a ser recebido pelo *site*:

- 1) o número de *links* para um determinado *web site*;
- 2) a qualidade de propaganda para *web sites* utilizando a imprensa, o rádio e a televisão;
- 3) a atratividade do site propriamente dito.

Com o objetivo de assegurar a atratividade da *web page*, Shreyer & McCarter (1998) sugerem que as empresas adotem uma estratégia alinhada com os objetivos corporativos e que a página seja expressão concreta dos objetivos da empresa, pois o que mais interessa numa *web page* é torná-la atraente para produzir tráfego.

Shreyer & McCarter (1998) recomendam que as despesas para a confecção de uma página de recrutamento na *Web* jamais excedam 5% das despesas totais do recrutamento *on-line*.

## 2.4. DE INTERMEDIÁRIOS PARA INFOMEDIÁRIOS

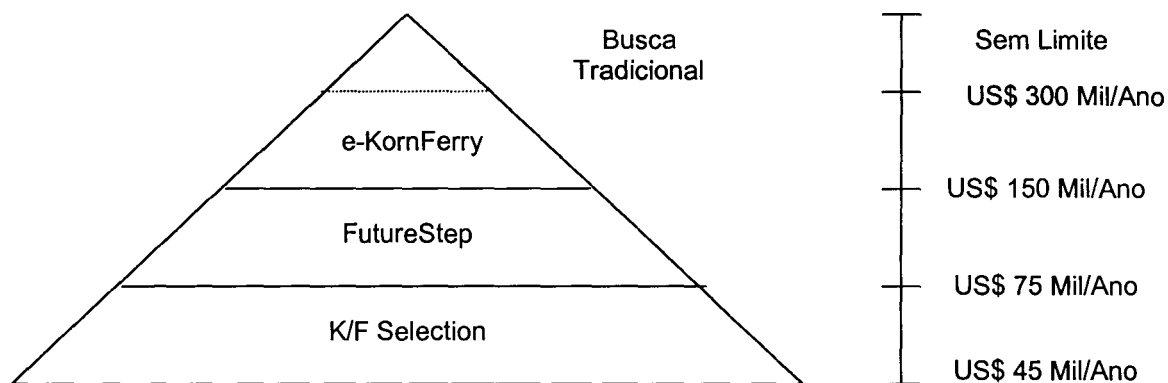
O fenômeno da desintermediação é conceituado pelos autores Turban *et al.* (1999) como a eliminação do intermediário, pelo uso da Internet, a qual viabiliza o contato direto entre empresa e candidato, no caso do Mercado de Trabalho.

Todavia, a simplicidade do modelo cliente-fornecedor foi, gradualmente, substituída pelo fenômeno da reintermediação. Isto significa a volta dos intermediários com uma nova roupagem virtual. A reintermediação exige na Internet uma nova presença, com extremo cuidado na imagem e conteúdo, além de oferecer aos clientes alternativas e atrativos. Turban *et al* (1999)

No caso da Korn Ferry International, sua tradicional presença como intermediário do mercado profissional foi adaptada para uma nova realidade eletrônica, mediante numa nova apresentação virtual, conforme pode ser visualizado no Anexo 8, assegurando a criação de um potente Banco de Dados de profissionais.

A estratégia de infomediação da Korn Ferry, conforme definiu-se em 1.6, é oferecer um apelo aos eventuais candidatos com sólido conteúdo, de modo a facilitar as buscas encomendadas por seus clientes.

**Figura 2 – Esquema Representativo dos segmentos de atuação da Korn Ferry**



Em função do nível de remuneração anual (total em dinheiro), a Korn Ferry opera eletronicamente através de três divisões (ver figura 2):

[www.ekornferry.com](http://www.ekornferry.com)

[www.futurestep.com](http://www.futurestep.com)

[www.kornferryselection.com](http://www.kornferryselection.com)

No entanto, a busca tradicional continua presente. É realizada, exclusivamente, por convite da empresa interessada, uma vez que envolve processos caros e sigilosos. O Governo eleito do Presidente Vicente Fox, do México, contratou, em 2000, a Korn Ferry, através de licitação internacional, para recrutar executivos e especialistas que deveriam ocupar postos de alta especialização na organização do novo governo. Todos os métodos, seja o tradicional seja o eletrônico, foram utilizados. (Fonte: Representante KF, Sr. Augusto Carneiro: 2000, Escritório do Rio de Janeiro)

O candidato, ao entrar no site da Korn Ferry ([www.kornferry.com](http://www.kornferry.com)), automaticamente é direcionado para uma das três divisões, em função do seu nível de remuneração, que é a chave para a classificação no Banco de Dados da Korn Ferry.

Na época da entrevista (dezembro de 2000), com o representante da Korn Ferry no Rio de Janeiro, Sr. Augusto Dias Carneiro, membro do Comitê Internacional de Tecnologia da KF, o mesmo reportou que o *site* [www.ekornferry.com](http://www.ekornferry.com) estava em funcionamento há apenas quatro meses e já havia recebido 80 mil visitantes, tanto dos Estados Unidos, quanto do restante do mundo.

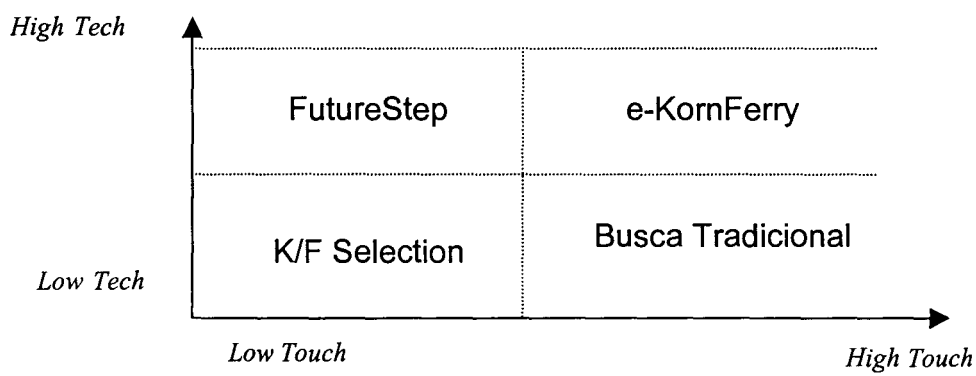
O *site* oferece um atrativo que é o gerador de *curriculum vitae* de forma eletrônica e padronizada, que, por meio de uma senha, pode ser atualizado e, inclusive, utilizado pelo próprio candidato para outros processos seletivos. Este detalhe é tipicamente referido por Turban *et al* (1999) como um recurso dos infomediários para estimular a utilização de seus serviços.

O *site* Futurestep, que pode ser visualizado no Anexo 7, vem ganhando ampla aceitação, uma vez que trata-se de uma associação da Korn Ferry International com o *Wall Street Journal*. Segundo o Sr. Augusto Carneiro, é o preferido dos jovens profissionais egressos dos melhores programas de MBA dos Estados Unidos.

A combinação entre tecnologia e presença física é expressa através da matriz (figura 3): Tecnologia (*Technology*) x Presença (*Touch*). O contato com o candidato é expresso pelo conceito: Presença (*Touch*). O recurso virtual, o currículo digitalizado, as entrevistas *on-line* expressam o conceito de Tecnologia (*Technology*).

Os segmentos de atuação da Korn Ferry Internacional apoiam-se fortemente na alta tecnologia (*high tech*), através dos *sites* Futurestep e e-Korn-Ferry.

Figura 3 – Esquema Representativo dos Recursos da KF para captação via Internet



De acordo com o representante da Korn Ferry no Rio de Janeiro, o papel do intermediário no mercado de trabalho mudou drasticamente a partir de 1995. Isto pode ser percebido nos candidatos cujo nível de remuneração oscila entre US\$ 150 Mil/Ano e US\$ 300 Mil/Ano. Até então, cabia ao *headhunter* o *know-who* baseado na metodologia *high touch – low tech*. Isto significava muitos contatos físicos no mercado laboral e poucos recursos tecnológicos de comunicação e busca, a não ser indicações de outros profissionais do círculo de relacionamento do *headhunter*.

O *headhunter* operava sozinho, buscando superar as dificuldades em identificar o candidato ideal. Uma vez identificado o mesmo, era fácil a sua colocação. No novo desenho, através da Internet, predomina o *know-how* do *headhunter*. Ele opera em equipe, identificando com facilidade um grupo selete de candidatos dentro de um Banco de Dados construído pela infomediação, devendo, no entanto, unir as partes interessadas. A metodologia é *high touch – high tech*. Esta metodologia exprime a importância da tecnologia e da presença física do intermediário diante das duas pontas: o candidato e a empresa interessada.

No caso da Futurestep.com, com o auxílio do computador, percorrem-se quase todas as etapas. Esta descrição típifica a metodologia *high tech – low touch*. A entrevista é por teleconferência e somente os finalistas são chamados para as entrevistas presenciais.

*Fonte:* Augusto L. Dias Carneiro, 2000, Korn/Ferry International, Rio de Janeiro.



## **CAPÍTULO 3 - ANÁLISE DO CASO CEG – CIA DISTRIBUIDORA DE GÁS DO RIO DE JANEIRO**

### **3.1. HISTÓRICO DA CEG**

O serviço de fornecimento de gás canalizado no Rio de Janeiro teve início em 1854, quando o Barão de Mauá inaugurou a então chamada Companhia de Iluminação a Gás. Em 1865, a Rio de Janeiro Gas Company Limited assumiu a liderança da empresa e, em 1886, foi criada a Société Anonyme du Gaz (SAG). O controle do capital da SAG foi transferido, em 1910, para a empresa inglesa Tramway Light and Power Company, Limited. O Estado do Rio de Janeiro assumiu o serviço em 1969, criando a Cia. Estadual de Gás da Guanabara (CEG-GB), que, em 1974, passou a se denominar Cia. Estadual de Gás do Rio de Janeiro (CEG). Em 1997, foi criada a RIO GÁS e, neste mesmo ano, ocorreu a privatização da CEG e da RIO GÁS. Em 1998, a CEG passou a se chamar Companhia Distribuidora de Gás do Rio de Janeiro (CEG) e, em 1999, a RIO Gás passou a se chamar CEG RIO.

O foco desse trabalho será a análise da experiência obtida, no processo de Recrutamento e Seleção via Internet, pela Companhia Distribuidora de Gás do Rio de Janeiro (CEG). Para fornecer uma noção desta empresa, é oportuno ressaltar alguns de seus indicadores:

#### **Indicadores da Companhia Distribuidora de Gás do Rio de Janeiro (CEG):**

- Rede de distribuição de gás canalizado — 2.265 km;
- Total de clientes — aproximadamente 578 mil, sendo 567 mil residenciais, 9,5 mil comerciais e 421 industriais;

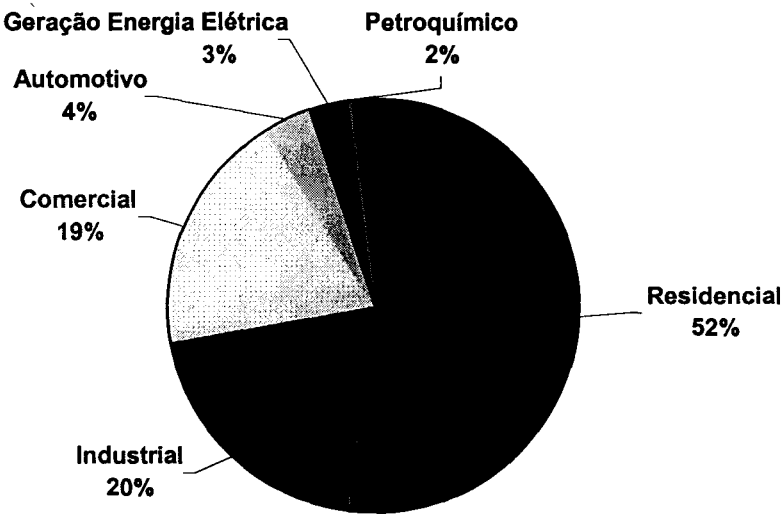
- Área de atuação — cidade do Rio de Janeiro e os seguintes municípios, que integram a sua região metropolitana: Belford Roxo, Duque de Caxias, Guapimirim, Itaboraí, Itaguaí, Japerí, Magé, Mangaratiba, Maricá, Nilópolis, Niterói, Nova Iguaçu, Paracambi, Queimados, São Gonçalo, Tanguá, Seropédica e São João de Meriti;
- Data do leilão de privatização — **21 de julho de 1997**;
- Valor pago no leilão — US\$ 426 milhões (dólar a R\$ 1,09);
- Composição acionária da CEG — União Federal 34,54%, Enron 25,38%, Gas Natural 18,89%, Iberdrola 9,87%, Pluspetrol 2,25% e outros 9,07%.

**Tabela 2 – Principais Indicadores da CEG**

ITEM	1998	1999	2000
Faturamento líquido (R\$)	224 milhões	260,56 milhões	321 milhões
Patrimônio líquido (R\$)	113,6 milhões	128,33 milhões	145,21 milhões
Vendas de gás (m3)	733,4 milhões	818 milhões	967 milhões
Lucro líquido (R\$)	22,1 milhões	13,8 milhões	53 milhões
Investimentos (R\$)	18,3 milhões	60,86 milhões	120 milhões
Novos clientes incorporados	11.391	5.053	35.000

Fonte: Divisão de Controladoria da CEG

**Composição do Faturamento da CEG:**



**Figura 4 – Faturamento da CEG**

A CEG é uma empresa que distribui, em toda a região metropolitana do Rio, três tipos de gás: Natural, Manufaturado e Liquefeito de Petróleo (GLP). É a maior empresa de gás canalizado do Brasil, em número de clientes.

A Missão da CEG, que é uma empresa concessionária do serviço de gás canalizado, é “manter-se competitiva, ampliando sempre, com segurança, sua participação no mercado de energia” e, para isso, traçou seu perfil estratégico, descrito a seguir:

- Manter-se como uma empresa distribuidora de gás canalizado, operando nos moldes de uma empresa privada;
- Competir nos seguintes segmentos do mercado de energia: residencial e de uso em atividades econômicas (industrial, comercial e veicular), sem desconhecer a decisiva influência das Políticas de Estado no mercado de energia (produção, tarifa e consumo);
- Formular uma política de conquista e atendimento aos segmentos que pretende atingir, a partir da análise da aplicação de energia que lhes são característicos;
- Manter permanente intercâmbio com os organismos responsáveis pela formulação das políticas ambientais e energéticas;
- Manter parceria com fabricantes e fornecedores de equipamentos de uso doméstico e industrial, objetivando ampliar as possibilidades de uso do gás canalizado.

### **3.2. PERFIL FUNCIONAL DA CEG**

A CEG, ao longo destes últimos quatro anos, desde sua privatização, tem procurado aperfeiçoar a qualificação técnica do seu quadro de pessoal, investindo em treinamento e promovendo uma mistura saudável entre a experiência dos mais antigos e o entusiasmo dos

mais jovens. Após a privatização reduziu significativamente seu quadro funcional, por meio de um Plano de Demissão Incentivada (PDI).

Desde a privatização da antiga Companhia Distribuidora de Gás do Estado do Rio de Janeiro, em julho de 1997, a CEG vem dando especial atenção aos seus recursos humanos. Marcada pela necessidade de melhoria em seu quadro efetivo, visando elevar o desempenho da Companhia frente à concorrência de outras fontes de energia, tornou-se sua meta principal, a busca de talentos para preenchimento das vagas em aberto da empresa.

Dessa forma, o estudo demonstra a busca deste objetivo, ao longo do período compreendido entre janeiro de 1998 até maio de 2001, através de indicadores extraídos das estatísticas da Diretoria de Recursos Humanos da CEG, a seguir apresentados:

## EVOLUÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL

O período analisado tem como ponto inicial o mês de janeiro de 1998, quando a CEG contava com um efetivo de 518 funcionários. Não existem grandes variações na quantidade de funcionários, pois a empresa preferiu terceirizar algumas atividades meio.

No ano de 1998, registrou-se a média de 500 funcionários, sendo que o ponto máximo ocorre em novembro, com 522 colaboradores, e o ponto mínimo, em abril, com 478.

No ano de 1999, registrou-se a média de 510 funcionários, sendo que o ponto máximo ocorre em dezembro, com 520 colaboradores, e o ponto mínimo, em abril, com 498. Neste ano, percebe-se uma ligeira tendência de crescimento no quadro, no segundo semestre.

No ano de 2000, registrou-se a média de 516 funcionários, sendo que o ponto máximo ocorre em maio, com 521 colaboradores, e o ponto mínimo, em novembro, com 511. Neste ano, verificou-se uma estabilidade na variação das quantidades, expressa através de Desvio Padrão igual a 2,52.

O ano de 2001, até julho, registra a média de 525 funcionários com ponto máximo em maio, com 531 colaboradores, e ponto mínimo, em janeiro, com 518.

Percebe-se, portanto, uma leve tendência de crescimento, verificada pelas médias anuais de número de empregados: 500, 510, 516 e 525, em 1998, 1999, 2000 e 2001, respectivamente.

## EVOLUÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL POR IDADE

No que tange à idade dos funcionários efetivos da CEG, tem-se a seguinte evolução ao longo dos anos observados:

Em 1998, registrou-se 42,07 anos como a média de idade dos funcionários da CEG. No início de 1998, em janeiro, a média foi de 43,0 anos e, em dezembro, chegou-se à média de 39,0 anos.

Em 1999, registrou-se a média de 38,42 anos. Assim como no ano anterior, pode-se perceber, ao longo do ano, a queda da idade média dos funcionários. No início de 1999 tem-se 39,0 anos de média de idade e encerra-se o período (dezembro) com média de 37,6.

Em 2000, registra-se a média de 37,0 anos. Um mínimo, da média, de 36,8 anos e, um máximo, da média, de 37,5 anos ocorrem no ano. Mantendo a tendência anteriormente descrita, a idade dos funcionários continua caindo no decorrer de 2000, porém no mês de junho, chega-se ao ponto de 36,9 anos, o qual prossegue inalterado até o fim do ano.

Em 2001, a tendência verificada no final do ano anterior, de manutenção do patamar de 37,9 anos, mantém-se, com uma ligeira queda registrada a partir de abril, atingindo-se a média de 36,8 anos no mês de julho.

## EVOLUÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL POR ANTIGÜIDADE

Analisando-se a antigüidade dos funcionários, ao longo dos anos, observa-se, como consequência imediata, a mesma tendência de queda verificada quando estudou-se a idade.

No ano de 1998, tem-se, em média, funcionários com antigüidade de 15,07 anos na empresa, tendo-se verificado, em dezembro, o ponto mínimo de 13,4 e o máximo, em janeiro, de 16,8 anos.

Nos anos seguintes (1999 e 2000), observa-se o mesmo fenômeno de queda nos índices da antigüidade. Atinge-se, em média, no ano de 1999, 12,53 anos de antigüidade, com o mínimo de 11,5 anos, em dezembro, e o máximo de 13,4 anos, em janeiro.

Em 2000, tem-se, em média, funcionários com 10,7 anos de antigüidade e, como foi citado anteriormente, a tendência continua decrescente. No ponto máximo, em janeiro, tem-se a média de 11,3 anos e, no ponto mínimo, a média de 10,3 anos.

Em 2001, começa-se a observar uma tendência estacionária que se faz comum também aos outros índices observados neste estudo, com a queda acontecendo de maneira bem menos intensa.

### EVOLUÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL POR TITULAÇÃO

Neste tópico, pode-se observar uma tendência distinta. Em 1998, percebe-se um crescimento acelerado na quantidade de funcionários com pós-graduação. Inicia-se o ano com nenhum funcionário (zero) com este nível de formação e fecha-se o ano, em dezembro, com a marca de 21 funcionários pós-graduados. Este crescimento não é observado nas outras classes de níveis de escolaridade, que se mostram razoavelmente estáveis ao longo de 1998. Apenas percebe-se uma nova tendência entre os funcionários que possuem nível de graduação primária, onde ocorre uma tendência inversa, positiva é claro. No início do ano (janeiro), verifica-se 152 funcionários com formação primária e, em dezembro, 108.

Nos anos seguintes, pode-se observar a manutenção desses números com oscilações em ambas as direções para todas as classes. Tanto em 1999, 2000 e 2001, percebe-se que os índices não se alteram significativamente.

## EVOLUÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL – CONCLUSÕES

A partir dos números expostos anteriormente, pode-se extrair um perfil para a CEG, que reflete a influência da mudança no seu modelo de gestão. Passa-se de um quadro mais numeroso e menos qualificado, ao analisar-se o paradigma qualidade *versus* quantidade — observado na evolução por titulação —, para um quadro menor e mais qualificado, depois da privatização.

Pode-se verificar que tanto a quantidade de funcionários, a idade e a antiguidade tendem a se estabilizar com o passar do tempo. Tem-se um começo de mudanças percebíveis, com a queda dos índices até chegar-se a níveis de acomodação das curvas, como se pode verificar nos quadros do Anexo 9.

O único índice que não segue a tendência descrita acima é o de titulação, quando se tem um crescimento no primeiro ano e estabilização nos anos seguintes. Dessa forma, o funcionário CEG possui, até julho de 2001, 36,8 anos de idade, em média, 10,2 anos de empresa e possui nível superior predominante de escolaridade.

Todos os quadros evolutivos estão disponíveis no Anexo 9, que se encontra no idioma espanhol, pois foram extraídos do Manual de Organização, mensalmente enviado à Matriz do grupo Gas Natural, em Madrid, Espanha, atual gestor da CEG.



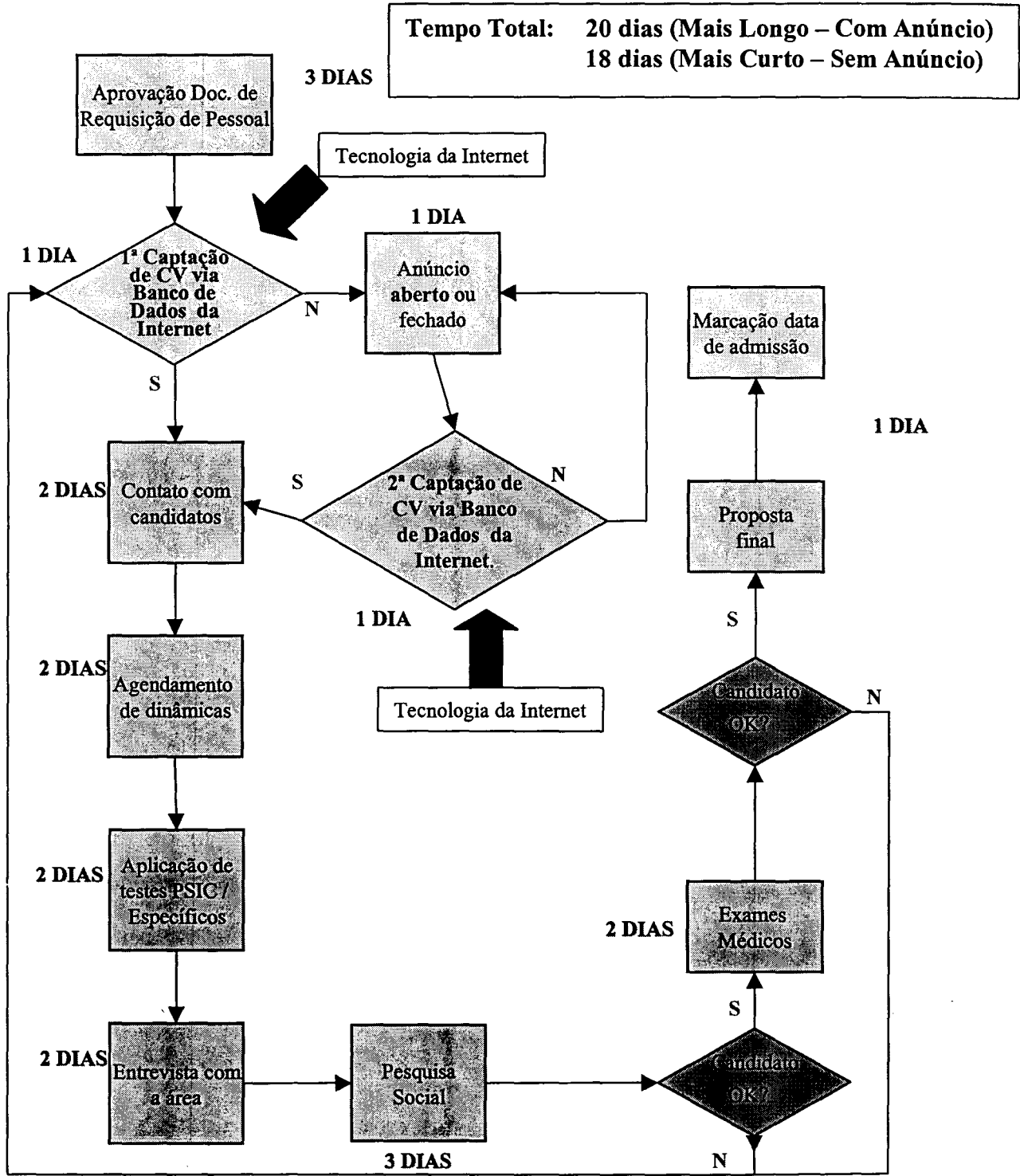
### **3.3. O NOVO MODELO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ATR INTERNET *VERSUS* O TRADICIONAL**

A CEG desenvolveu os anúncios de cargos disponíveis pela Internet, partindo da facilidade de sua implementação e manutenção através de sua Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos, na medida em que este processo de divulgação de vagas pela *web* é operado com facilidade, possui baixos custos e agiliza a comunicação entre os interessados por uma vaga e a CEG.

Um aspecto, apontado pelas analistas da Gerência de Recursos Humanos da CEG, é que não é necessário ser um especialista para usar essa nova tecnologia.

Foram necessárias quatro horas de orientação para que a equipe de analistas de Recursos Humanos da CEG conhecesse e operasse os recursos do Recrutamento e Seleção via Internet, desde a redação e edição de anúncios até o contato com os candidatos por meio de correio eletrônico, dirigido ao grupo mais habilitado a participar do processo.

3.3.1. PROCESSO OPERACIONAL PADRÃO ATRAVÉS DA INTERNET



Nota: Fluxograma adotado pela Gerência de Recursos Humanos da CEG (2000).

Figura 5 - Recrutamento e Seleção: Método via Internet

## DESCRIÇÃO PASSO A PASSO DO FLUXOGRAMA DO PROCESSO OPERACIONAL

### PADRÃO NO MODELO ATUAL VIA INTERNET

- ✓ Aprovação do documento de requisição de pessoal — consiste no recebimento da solicitação de contratação de novo empregado, bem como no recolhimento das assinaturas necessárias para a aprovação do mesmo.
- ✓ 1ª Triagem de currículos via BD — consiste, efetivamente, em selecionar, no Banco de Dados, via Internet (Sistema Askme especificado mais adiante), os currículos que possuem as características/qualificações necessárias para o preenchimento da vaga de acordo com a descrição do cargo.
- ✓ Anúncio aberto ou fechado — consiste na contratação dos serviços de um jornal (mídia escrita), para divulgação mais ampla da vaga que está sendo trabalhada, quando na primeira triagem no Banco de Dados não se obtiveram currículos com o perfil desejado. Este anúncio pode ser aberto, com a divulgação do nome da empresa — CEG — ou fechado, por meio de um *site* específico, onde não há qualquer menção ao nome da empresa, a título de confidencialidade.
- ✓ 2ª Triagem de currículos via BD — consiste, efetivamente, em selecionar os currículos, no Banco de Dados, via Internet (Sistema Askme especificado mais adiante), recebidos pós-divulgação, através do anúncio em jornal, que estiverem em conformidade com as necessidades da vaga.
- ✓ Contato com os candidatos — consiste, efetivamente, no período de tempo necessário para a realização da comunicação com o candidato através de correio convencional ou telefone ou ainda utilizando-se o e-mail.
- ✓ Agendamento de dinâmicas de grupo — consiste, efetivamente, no período de tempo necessário para a empresa preparar-se na organização de instalações e material para realização de dinâmica de grupo com os candidatos contatados.

- ✓ Aplicação de testes psicológicos específicos — consiste no período de tempo necessário para a realização das avaliações cabíveis para a vaga em aberto, através de exames psicológicos e específicos (testes de informática), aplicados a todos os candidatos submetidos à dinâmica de grupo.
- ✓ Entrevista com a área — consiste, efetivamente, no tempo necessário para o agendamento e realização de entrevistas entre os candidatos que se destacaram após bateria de testes com os responsáveis pela área solicitante da requisição de pessoal.
- ✓ Pesquisa social — consiste, efetivamente, no período de tempo necessário para a realização de pesquisa de cunho social, visando checar as informações de referência sobre o candidato.
- ✓ Exames médicos — consiste no período de tempo necessário para o agendamento, realização e recebimento dos resultados dos exames médicos do candidato escolhido pela área, após entrevista e pesquisa social.
- ✓ Proposta final/Marcação da data de admissão — consiste no período de tempo necessário para definição da estratégia da empresa para contratação do candidato com a definição da remuneração e benefícios, contato com o candidato, bem como fixação da data de admissão deste.

A utilização da Internet, durante o processo de recrutamento e seleção, obedece a uma rotina. Através de um anúncio aberto ou fechado nos classificados de um jornal, é feita a divulgação da vaga na empresa. Os candidatos interessados acessam o *site* (endereço) indicado no anúncio e preenchem as informações do formulário solicitadas no computador.

A partir do término do preenchimento, este candidato já estará fazendo parte do processo seletivo. Também, no mesmo dia da publicação, o responsável pela seleção poderá conferir

como está o retorno do anúncio e iniciar a triagem dos currículos, através de palavras-chave ou áreas de conhecimento.

Os currículos enviados pela maneira convencional não estão excluídos do processo, pois também é possível inseri-los no Banco de Dados, através de digitação individual.

O Banco de Dados requer manutenção. Para evitar desperdício de espaço, disponível no Banco de Dados, há que se estabelecer critérios de permanência dos currículos que nele estão hospedados. Os principais critérios são o limite de currículos, uma vez que existe o acesso espontâneo, a adequação dos candidatos às necessidades da empresa e o tempo de obsolescência do currículo, que no caso da CEG, é de seis meses.

#### **3.4. A TECNOLOGIA DA INTERNET NO CASO DA CEG**

A tecnologia da Internet está se aproximando, cada vez, mais da Área de Recursos Humanos, disponibilizando ferramentas que refinam o trabalho dos recrutadores. Este é o caso da Reviewnet (<http://www2.reviewnet.net>), que se apresenta como fornecedora de soluções de recrutamento e avaliação de habilidades. Seu nicho são clientes que empregam profissionais de Informática e Tecnologia. A empresa desenvolveu o *Reviewnet Screening*. Trata-se de um *software* totalmente baseado na Internet, que proporciona uma auto-avaliação do candidato, com opção de entrevistas *on-line* através da Internet, e acessível a usuários autorizados em qualquer lugar do mundo. (Reviewnet, 2000)

O uso de poderosas ferramentas para colocação de profissionais veio a facilitar, através da redução de tempo, de custos e, especialmente, de melhor alcance de candidatos qualificados, o

trabalho dos recrutadores. O domínio dessa tecnologia, tornando-se cada vez mais amplo, fará acirrada a concorrência por bons profissionais. (Reviewnet, 2000)

A CEG optou, como solução tecnológica para o recrutamento *on-line*, contratar fornecedor externo, da área de Recursos Humanos, com grande experiência em Banco de Dados de candidatos. Tratava-se de uma empresa com forte atuação no segmento de mão-de-obra temporária.

Algumas empresas de tecnologia, no processo de licitação, ofereceram à CEG, serviços de modelagem de um Banco de Dados próprio para alimentar o processo de Recrutamento e Seleção. No entanto, a empresa selecionada, a qual administra 6000 temporários, com forte presença em São Paulo, demonstrou possuir *expertise* visível para receber currículos com agilidade e, com seu Banco de Dados aperfeiçoado por necessidades próprias, passar a oferecer como um serviço agregado aos seus clientes que quisessem migrar do método tradicional. Permitia-se o abandono dos volumosos arquivos em papéis, caminhando-se para um sistema eletrônico, denominado ASKME.

A arquitetura do sistema de Recrutamento e Seleção via Internet na CEG, passou, portanto, a apoiar-se em fornecedor externo. As condições gerais de contrato são apresentadas no Anexo 5.

Ainda hoje, a maioria das empresas não possui Banco de Dados informatizado de currículos, o que lhes acarreta um alto, e às vezes redundante, custo com anúncios e com consultorias de Recursos Humanos.

Além da redundância de custos diretos, há custos indiretos de difícil mensuração, decorrentes do desgaste da imagem da empresa no mercado, perante profissionais de talento, que não têm acesso — via tecnologia da informação — a uma empresa ainda atrelada ao processo tradicional.

A armazenagem de dados e sua integridade são critérios de qualificação do fornecedor. (MacKay, 2000)

O Sistema ASKME oferece, neste cenário, uma solução tecnológica para o problema.

O ASKME é um Banco de Dados de currículos via Internet. Por meio deste Banco de Dados é possível a captação de currículos, via Internet, com consulta estruturada, 24 horas por dia, por qualquer campo ou palavra-chave, como: código de anúncio, função, formação, experiência, especialização, entre outras. O sigilo é garantido pela senha exclusiva de acesso.

O ASKME foi projetado para ser uma plataforma aberta e intercambiável com outros sistemas de informação. Para atingir esse objetivo, os seguintes softwares foram utilizados:

- Windows NT 4.0 — como servidor de redes;
- Internet Information Server 4.0 (IIS) — como servidor de páginas;
- MS SQL Server 6.5 — como gerenciador de Banco de Dados (*client-server*);
- FireWall-1 Check Point — sistema de segurança e proteção de redes.

Para acesso a dados, utilizou-se as seguintes linguagens de programação:

- SQL (ANSI) — usada como linguagem de consulta e montagem de buscas (*queries*);
- Active Server Page (ASP) — utilizada para a conversão dos resultados das consultas em páginas visualizáveis (HTML) através de um navegador (*browser*);
- Javascript — usada em recursos de *lay-out*, *design* e controle de páginas;
- HTML — linguagem usada para a formatação visual das páginas de consulta.

Fonte: Gerência de Recursos Humanos da CEG, 2001.

### 3.5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Elaborou-se, com base nas informações apuradas junto à Gerência de Recursos Humanos da CEG (2001), a Tabela 3 — Quadro Comparativo dos Tempos de Recrutamento e Seleção —, na qual se verifica a duração das atividades do processo padrão de Recrutamento e Seleção, nos modelos tradicional e pela Internet. O processo padrão é seguido como um marco para auferir produtividade e indicadores da atividade que se devem alcançar, em condições ideais:



**Tabela 3 – Quadro Comparativo dos Tempos de Recrutamento e Seleção**

Atividades/Tempos (dias)	Modelo tradicional	Modelo via Internet (Mais longo)	Modelo via Internet (Mais curto)
Aprovação da requisição de pessoal	3	3	3
1º Triagem de currículos	2	1	1
Anúncio em jornal	1	1	-x-
Recepção de currículos	10	-x-	-x-
2º Triagem de currículos	3	1	-x-
Contato com candidatos	4	2	2
Agendamento de dinâmicas	2	2	2
Aplicação de testes psicológicos/específicos	2	2	2
Entrevista com a área	2	2	2
Pesquisa social	3	3	3
Exames médicos	2	2	2
Proposta final/Marcação da data de admissão	1	1	1
<b>TOTAL (DIAS)</b>	<b>35</b>	<b>20</b>	<b>18</b>

Pode-se notar que o processo de Recrutamento e Seleção tradicional, em função da necessidade de se publicar um anúncio em jornal e aguardar a recepção e a triagem dos currículos em meio físico, isto é, em papel impresso, torna-se mais demorado do que o da Internet, onde estas fases são suprimidas.

Da mesma forma que a Tabela 3, elaborou-se, abaixo, com base nas informações obtidas junto à Gerência de Recursos Humanos da CEG, a Tabela 4, contendo a comparação dos custos das atividades do processo de Recrutamento e Seleção nos modelos tradicional e pela Internet:

**Tabela 4 – Quadro Comparativo dos Custos de Recrutamento e Seleção**

Atividades / Custo unitário (R\$)	Modelo tradicional	Modelo atual, via Internet ( <b>mais longo</b> )	Modelo atual, via Internet ( <b>mais curto</b> )
Anúncio em jornal (Base jornal <i>O Globo</i> de domingo)	3.800,00	3.800,00	-x-
Comunicação com candidatos (telegramas, E- mails)	3,50	-x-	-x-
Testes psicológicos	50,00	50,00	50,00
Pesquisa social	30,00	30,00	30,00
Exame médico	30,00	30,00	30,00
Manutenção do Banco de Dados via Internet (*)	3.400,00	750,00	750,00
<b>TOTAL (Custo Unitário em R\$)</b>	<b>7.313,50</b>	<b>4.660,00</b>	<b>860,00</b>

(\*) Nota: Para o modelo tradicional considerou-se o trabalho de 1 Analista de Recursos Humanos, com salário-base em torno de R\$ 2.000,00. Este salário, acrescido de encargos trabalhistas de 70%, é igual a R\$ 3.400,00. No caso do Banco de Dados, via Internet, considerou-se o custo atual de manutenção de currículos (10 centavos de real por unidade), com a base média de 7500 currículos, igual a R\$ 750,00 (R\$ 0,10 x 7500).

Nesse tipo de análise, cabe ressaltar que, caso haja um anúncio veiculado em jornal para mais de uma vaga, o custo unitário considerado é diluído de forma proporcional ao número de vagas anunciadas, mantendo-se as diferenças relativas aos três processos acima descritos. Contudo, nesse estudo, considerou-se que o anúncio refere-se a uma única vaga, como tem sido praticado na CEG.

Para verificar-se a eficácia em termos de redução do tempo total do processo de Recrutamento e Seleção via Internet versus via Tradicional, elaborou-se, abaixo, as tabelas 5 e 6, com base nos dados apurados junto à Gerência de Recursos Humanos da CEG, registrando o tempo durante as etapas de contratações reais ocorridas.

Considerou-se, para efeito de análise do tempo total decorrido no processo, a diferença entre a data da Requisição de Pessoal — formulário da CEG com o qual começa-se o processo, ver Anexo 3 — e o início efetivo do candidato na empresa.

Elaboraram-se, em seguida, as tabelas 7 e 8 — custo de Recrutamento e Seleção via Internet e de maneira Tradicional — comparativas dos custos decorrentes dos processos, com base nas seguintes premissas:

1 – Em face da dificuldade de apropriação, desconsiderou-se os custos decorrentes da manutenção de Banco de Dados, tanto no que diz respeito ao custo de um Analista de Recursos Humanos para o modelo tradicional, quanto ao custo contratado com o sistema Askme, relativo à manutenção da base de dados do modelo via Internet.

2 – Os anúncios de Recrutamento e Seleção, publicados pela CEG, foram distribuídos por rateio dos custos do anúncio-padrão, que custa R\$ 3.800,00, em dia de domingo.

*Fonte:* Gerência de Recursos Humanos da CEG, 2001.

**TABELA 5 - TEMPO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO VIA INTERNET**

N	Função	Processo de R&S		Tempo Total
		Início	Fim	
1	Analista Administrativo	02/07/00	31/07/00	29
2	Analista Administrativo	25/01/01	12/03/01	46
3	Analista Administrativo	28/05/01	19/06/01	22
4	Analista de Compressores e Estações	05/01/01	05/02/01	31
5	Analista de Compressores e Estações	15/10/00	04/12/00	50
6	Analista de Contas a Pagar	12/03/01	26/04/01	45
7	Analista de Contas a Pagar	10/08/00	21/09/00	42
8	Analista de Contas a Pagar	22/09/00	01/11/00	40
9	Analista de Manutenção	24/06/01	02/07/01	8
10	Analista de Manutenção	23/11/00	29/01/01	67
11	Analista de Manutenção	17/02/01	26/04/01	68
12	Analista de Manutenção	20/09/00	20/10/00	30
13	Analista de Manutenção	10/11/00	04/12/00	24
14	Analista de Mercado	13/03/01	21/05/01	69
15	Analista Tributário	27/12/00	15/01/01	19
16	Engenheiro Comercial	02/05/01	05/06/01	34
17	Engenheiro de Projetos	15/01/01	19/02/01	35
18	Engenheiro de Projetos	10/06/01	01/08/01	52
19	Engenheiro de Projetos	27/03/01	08/05/01	42
20	Engenheiro de Telecontrole	20/04/01	01/06/01	42
21	Engenheiro Especialista	28/10/00	04/12/00	37
22	Engenheiro Instalação e Construção	04/01/01	19/03/01	74
23	Engenheiro Instalação e Construção	12/02/01	02/04/01	49
24	Engenheiro Instalação e Construção	15/02/01	02/04/01	46
25	Engenheiro Instalação e Construção	03/01/01	19/02/01	47
26	Estagiário	01/02/01	20/02/01	19
27	Estagiário	10/11/00	12/12/00	32
28	Estagiário	18/01/01	19/02/01	32
29	Estagiário	01/02/01	20/02/01	19
30	Estagiário	18/01/01	26/03/01	67
31	Estagiário	01/06/01	09/07/01	38
32	Estagiário	21/05/01	17/07/01	57
33	Estagiário	07/08/00	21/09/00	45
34	Estagiário	09/07/01	06/08/01	28
<b>Média</b>				<b>41</b>
<b>Desv.Pad</b>				<b>16</b>

Nota: Tabela sintética que expressa as medidas de tempo real observadas.

**TABELA 6 - TEMPO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO VIA TRADICIONAL**

N	Função	Processo de R&S		Tempo Total
		Início	Fim	
1	Analista Administrativo	18/05/00	20/06/00	33
2	Analista Administrativo	23/05/00	19/06/00	27
3	Analista Administrativo	12/03/01	08/04/01	27
4	Analista Administrativo	01/07/00	20/08/00	50
5	Analista Administrativo	24/09/00	01/12/00	68
6	Analista Contábil	16/12/00	22/01/01	37
7	Analista de Compras	13/12/00	16/01/01	34
8	Analista de Compressores e Estações	03/04/01	03/05/01	30
9	Analista de Compressores e Estações	02/04/01	03/05/01	31
10	Analista de Contas a Pagar	17/12/00	10/01/01	24
11	Analista de Custos	13/12/00	11/01/01	29
12	Analista de Desenvolvimento	01/09/99	14/12/99	104
13	Analista de Laboratório	27/12/00	18/01/01	22
14	Analista de Manutenção	03/04/01	02/05/01	29
15	Analista de Manutenção	01/07/00	01/08/00	31
16	Analista de Sistemas	01/08/99	10/01/00	162
17	Analista de Sistemas	01/10/99	20/03/00	171
18	Analista Financeiro	13/12/00	11/01/01	29
19	Auxiliar de Serviços	03/04/01	04/05/01	31
20	Engenheiro Comercial	01/06/99	26/07/99	55
21	Engenheiro Comercial	10/11/99	27/01/00	78
22	Engenheiro Comercial	03/04/00	25/06/00	83
23	Engenheiro Comercial	05/03/99	07/05/99	63
24	Engenheiro de Construções	06/07/99	23/08/99	48
25	Engenheiro de Instalações	22/08/99	14/12/99	114
26	Engenheiro de Projetos	04/05/99	20/09/99	139
27	Engenheiro Especialista	01/04/99	14/07/99	104
28	Engenheiro Especialista	22/07/01	05/09/01	45
29	Engenheiro Instalação e Construção	18/05/00	07/06/00	20
30	Engenheiro Instalação e Construção	02/04/99	06/06/99	65
31	Estagiário	08/08/99	07/09/99	30
32	Estagiário	12/09/99	12/10/99	30
33	Estagiário	06/02/01	12/03/01	34
<b>Média</b>				<b>57</b>
<b>Desv. Pad</b>				<b>41</b>

Nota: Tabela sintética que expressa as medidas de tempo real observadas.

**TABELA 7 – CUSTO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO VIA INTERNET**

N	Função	Início	Anuncio	Testes	PesqSocial	ExMed	Total
1	Analista Administrativo	02/07/00	-	50,00	30,00	30,00	110,00
2	Estagiário	07/08/00	-	50,00	30,00	30,00	110,00
3	Analista de Contas a Pagar	10/08/00	-	50,00	30,00	30,00	110,00
4	Analista de Manutenção	20/09/00	-	50,00	30,00	30,00	110,00
5	Analista de Contas a Pagar	22/09/00	-	50,00	30,00	30,00	110,00
6	Analista de Compressores e Estações	15/10/00	-	50,00	30,00	30,00	110,00
7	Engenheiro Especialista	28/10/00	3.800,00	50,00	30,00	30,00	3.910,00
8	Analista de Manutenção	10/11/00	-	50,00	30,00	30,00	110,00
9	Estagiário	10/11/00	-	50,00	30,00	30,00	110,00
10	Analista de Manutenção	23/11/00	-	50,00	30,00	30,00	110,00
11	Analista Tributário	27/12/00	-	50,00	30,00	30,00	110,00
12	Engenheiro Instalação e Construção	03/01/01	1.266,67	50,00	30,00	30,00	1.376,67
13	Engenheiro Instalação e Construção	04/01/01	1.266,67	50,00	30,00	30,00	1.376,67
14	Analista de Compressores e Estações	05/01/01	1.266,67	50,00	30,00	30,00	1.376,67
15	Engenheiro de Projetos	15/01/01	3.800,00	50,00	30,00	30,00	3.910,00
16	Estagiário	18/01/01	-	50,00	30,00	30,00	110,00
17	Estagiário	18/01/01	-	50,00	30,00	30,00	110,00
18	Analista Administrativo	25/01/01	-	50,00	30,00	30,00	110,00
19	Estagiário	01/02/01	-	50,00	30,00	30,00	110,00
20	Estagiário	01/02/01	-	50,00	30,00	30,00	110,00
21	Engenheiro Instalação e Construção	12/02/01	1.266,67	50,00	30,00	30,00	1.376,67
22	Engenheiro Instalação e Construção	15/02/01	1.266,67	50,00	30,00	30,00	1.376,67
23	Analista de Manutenção	17/02/01	1.266,67	50,00	30,00	30,00	1.376,67
24	Analista de Contas a Pagar	12/03/01	-	50,00	30,00	30,00	110,00
25	Analista de Mercado	13/03/01	1.900,00	50,00	30,00	30,00	2.010,00
26	Engenheiro de Projetos	27/03/01	3.800,00	50,00	30,00	30,00	3.910,00
27	Engenheiro de Telecontrole	20/04/01	-	50,00	30,00	30,00	110,00
28	Engenheiro Comercial	02/05/01	1.900,00	50,00	30,00	30,00	2.010,00
29	Estagiário	21/05/01	-	50,00	30,00	30,00	110,00
30	Analista Administrativo	28/05/01	-	50,00	30,00	30,00	110,00
31	Estagiário	01/06/01	-	50,00	30,00	30,00	110,00
32	Engenheiro de Projetos	10/06/01	-	50,00	30,00	30,00	110,00
33	Analista de Manutenção	24/06/01	-	50,00	30,00	30,00	110,00
34	Estagiário	09/07/01	-	50,00	30,00	30,00	110,00
<b>Total</b>							<b>26.540,00</b>
<b>Unitário</b>							<b>780,59</b>

Nota: Tabela sintética que expressa os custos reais observados.

**TABELA 8 – CUSTO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO VIA TRADICIONAL**

N	Função	Início	Anuncio	Com.	Testes	PesqSocial	ExMed	Total
1	Engenheiro Comercial	05/03/99	1.266,67	3,50	50,00	30,00	30,00	1.380,17
2	Engenheiro Especialista	01/04/99	1.266,67	3,50	50,00	30,00	30,00	1.380,17
3	Engenheiro Instalação e Construção	02/04/99	1.266,67	3,50	50,00	30,00	30,00	1.380,17
4	Engenheiro de Projetos	04/05/99	3.800,00	3,50	50,00	30,00	30,00	3.913,50
5	Engenheiro Comercial	01/06/99	3.800,00	3,50	50,00	30,00	30,00	3.913,50
6	Engenheiro de Construções	06/07/99	3.800,00	3,50	50,00	30,00	30,00	3.913,50
7	Analista de Sistemas	01/08/99	3.800,00	3,50	50,00	30,00	30,00	3.913,50
8	Estagiário	08/08/99	-	3,50	50,00	30,00	30,00	113,50
9	Engenheiro de Instalações	22/08/99	1.900,00	3,50	50,00	30,00	30,00	2.013,50
10	Analista de Desenvolvimento	01/09/99	1.900,00	3,50	50,00	30,00	30,00	2.013,50
11	Estagiário	12/09/99	-	3,50	50,00	30,00	30,00	113,50
12	Analista de Sistemas	01/10/99	3.800,00	3,50	50,00	30,00	30,00	3.913,50
13	Engenheiro Comercial	10/11/99	3.800,00	3,50	50,00	30,00	30,00	3.913,50
14	Engenheiro Comercial	03/04/00	1.900,00	3,50	50,00	30,00	30,00	2.013,50
15	Analista Administrativo	18/05/00	-	3,50	50,00	30,00	30,00	113,50
16	Engenheiro Instalação e Construção	18/05/00	1.900,00	3,50	50,00	30,00	30,00	2.013,50
17	Analista Administrativo	23/05/00	-	3,50	50,00	30,00	30,00	113,50
18	Analista Administrativo	01/07/00	-	3,50	50,00	30,00	30,00	113,50
19	Analista de Manutenção	01/07/00	-	3,50	50,00	30,00	30,00	113,50
20	Analista Administrativo	24/09/00	-	3,50	50,00	30,00	30,00	113,50
21	Analista de Compras	13/12/00	760,00	3,50	50,00	30,00	30,00	873,50
22	Analista de Custos	13/12/00	760,00	3,50	50,00	30,00	30,00	873,50
23	Analista Financeiro	13/12/00	760,00	3,50	50,00	30,00	30,00	873,50
24	Analista Contabil	16/12/00	760,00	3,50	50,00	30,00	30,00	873,50
25	Analista de Contas a Pagar	17/12/00	760,00	3,50	50,00	30,00	30,00	873,50
26	Analista de Laboratório	27/12/00	-	3,50	50,00	30,00	30,00	113,50
27	Estagiário	06/02/01	-	3,50	50,00	30,00	30,00	113,50
28	Analista Administrativo	12/03/01	-	3,50	50,00	30,00	30,00	113,50
29	Analista de Compressores e Estações	02/04/01	950,00	3,50	50,00	30,00	30,00	1.063,50
30	Analista de Compressores e Estações	03/04/01	950,00	3,50	50,00	30,00	30,00	1.063,50
31	Analista de Manutenção	03/04/01	950,00	3,50	50,00	30,00	30,00	1.063,50
32	Analista de Serviços	03/04/01	950,00	3,50	50,00	30,00	30,00	1.063,50
33	Engenheiro Especialista	22/07/01	3.800,00	3,50	50,00	30,00	30,00	3.913,50
<b>Total</b>								<b>49.345,50</b>
<b>Unitário</b>								<b>1.495,32</b>

Nota: Tabela sintética que expressa os custos reais observados.

Para avaliar-se a permanência dos candidatos na CEG, após o processo de Recrutamento e Seleção, elaborou-se as Tabelas 9 e 10 — Permanência na Empresa no Recrutamento via Internet e via Tradicional —, medindo-se a qualidade do processo, através da continuidade dos candidatos na empresa, por período superior a três meses, que é o prazo normal de experiência, regulamentado por lei.

**TABELA 9 – PERMANÊNCIA NA EMPRESA RECRUTAMENTO VIA INTERNET**

N	Função	Ingresso na Empresa	Ficou + de 3 Meses
1	Analista Administrativo	31/07/00	N
2	Analista Administrativo	12/03/01	S
3	Analista Administrativo	19/06/01	S
4	Analista de Compressores e Estações	05/02/01	S
5	Analista de Compressores e Estações	04/12/00	S
6	Analista de Contas a Pagar	26/04/01	S
7	Analista de Contas a Pagar	21/09/00	N
8	Analista de Contas a Pagar	01/11/00	N
9	Analista de Manutenção	02/07/01	S
10	Analista de Manutenção	29/01/01	S
11	Analista de Manutenção	26/04/01	S
12	Analista de Manutenção	20/10/00	S
13	Analista de Manutenção	04/12/00	S
14	Analista de Mercado	21/05/01	S
15	Analista Tributário	15/01/01	S
16	Engenheiro Comercial	05/06/01	S
17	Engenheiro de Projetos	19/02/01	S
18	Engenheiro de Projetos	01/08/01	S
19	Engenheiro de Projetos	08/05/01	S
20	Engenheiro de Telecontrole	01/06/01	S
21	Engenheiro Especialista	04/12/00	S
22	Engenheiro Instalação e Construção	19/03/01	S
23	Engenheiro Instalação e Construção	02/04/01	S
24	Engenheiro Instalação e Construção	02/04/01	S
25	Engenheiro Instalação e Construção	19/02/01	N
26	Estagiário	20/02/01	S
27	Estagiário	12/12/00	S
28	Estagiário	19/02/01	S
29	Estagiário	20/02/01	S
30	Estagiário	26/03/01	S
31	Estagiário	09/07/01	S
32	Estagiário	17/07/01	S
33	Estagiário	21/09/00	N
34	Estagiário	06/08/01	S
		<b>Qtd. N</b>	<b>5</b>

Nota: Tabela que expressa as saídas ocorridas dentro do período de experiência na CEG.



**TABELA 10 - PERMANÊNCIA NA EMPRESA RECRUTAMENTO VIA  
TRADICIONAL**

N	Função	Ingresso na Empresa	Ficou + de 3 Meses
1	Analista Administrativo	20/06/00	N
2	Analista Administrativo	19/06/00	N
3	Analista Administrativo	08/04/01	S
4	Analista Administrativo	20/08/00	S
5	Analista Administrativo	01/12/00	S
6	Analista Contabil	22/01/01	S
7	Analista de Compras	16/01/01	S
8	Analista de Compressores e Estações	03/05/01	S
9	Analista de Compressores e Estações	03/05/01	S
10	Analista de Contas a Pagar	10/01/01	S
11	Analista de Custos	11/01/01	S
12	Analista de Desenvolvimento	14/12/99	S
13	Analista de Laboratório	18/01/01	S
14	Analista de Manutenção	02/05/01	S
15	Analista de Manutenção	01/08/00	S
16	Analista de Sistemas	10/01/00	S
17	Analista de Sistemas	20/03/00	N
18	Analista Financeiro	11/01/01	S
19	Analista de Serviços	04/05/01	S
20	Engenheiro Comercial	26/07/99	S
21	Engenheiro Comercial	27/01/00	S
22	Engenheiro Comercial	25/06/00	N
23	Engenheiro Comercial	07/05/99	S
24	Engenheiro de Construções	23/08/99	S
25	Engenheiro de Instalações	14/12/99	S
26	Engenheiro de Projetos	20/09/99	S
27	Engenheiro Especialista	14/07/99	S
28	Engenheiro Especialista	05/09/01	S
29	Engenheiro Instalação e Construção	07/06/00	S
30	Engenheiro Instalação e Construção	06/06/99	S
31	Estagiário	07/09/99	N
32	Estagiário	12/10/99	N
33	Estagiário	12/03/01	S
		Qtd. N	6

Nota: Tabela que expressa as saídas ocorridas dentro do período de experiência na CEG.

A Tabela 11 (Quadro Resumo) foi elaborada com o intuito de analisar-se, de maneira consolidada, os principais indicadores: Tempo; Custo e Qualidade — do processo de Recrutamento e Seleção na CEG, tanto pela via da Internet como pela via tradicional —, obtidos por meio das tabelas anteriormente descritas. Resume-se, abaixo, as principais constatações observadas.

TABELA 11 - QUADRO RESUMO

<div>VARIÁVEL</div> <div>MEIO</div>	TEMPO CALCULADO <sup>1</sup>	CUSTO UNITÁRIO <sup>2</sup>	QUALIDADE <sup>3</sup>
TRADICIONAL			
- Média .....	57		
- Desvio Padrão .....	41		
- Valor Calculado .....		1.495,32	
- Qtd. de Saídas / Selecionados .....			18%
INTERNET			
- Média .....	41		
- Desvio Padrão .....	16		
- Valor Calculado .....		780,59	
- Qtd. de Saídas / Selecionados .....			15%

- Legenda:**  
1 - Dias Corridos  
2 - Em Reais (R\$)  
3 - Permanência na Empresa Inferior a 3 Meses

3.6. CONSOLIDAÇÃO DA ANÁLISE QUANTITATIVA

Como pode ser constatado nos resultados apresentados na Tabelas 11 — Quadro Resumo —, elaborada com base nas informações obtidas da Gerência de Recursos Humanos da CEG, tem-se suficientes evidências para concluir que a hipótese, formulada em 1.3., é confirmada sob o seguinte aspecto: a Internet é um mecanismo mais ágil e econômico, que auxilia o processo de Recrutamento e Seleção nas variáveis tempo e custo.

As dificuldades administrativas internas da CEG – evidenciadas nos expressivos desvios entre o Procedimento Operacional Padrão e o Levantamento de Dados Real (Tabela 12) — demonstram, por outro lado, que o fluxo dos procedimentos padrão idealizado quanto ao tempo não foi atingido, e que seu impacto se dá, de igual modo, tanto no modelo tradicional quanto no modelo via Internet, conforme descrito abaixo:

**TABELA 12 - Análise dos Tempos**

Modelo	Procedimento Operacional Padrão CEG	Levantamento de Dados Real (Média)	Desvio Relativo	Desvio Absoluto
Tradicional	35 dias	57 dias	63%	18 dias
Via Internet (mais longo)	20 dias	41 dias	105%	21 dias

A Tabela 13 apresenta os custos consolidados em ambos os métodos. Uma consideração adicional deve ser feita:

A análise comparativa de custos apresenta o valor médio real menor que o custo padrão para ambos os métodos, em função do rateio do custo dos anúncios em aberto, em jornal, utilizados para mais de uma vaga, na CEG.

**TABELA 13 - Análise dos Custos em Reais (R\$)**

Modelo	Custo Unitário Estimado*	Levantamento Real de Dados (Média)	Desvio Relativo	Desvio Absoluto
Tradicional	3.913,50	1495,32	-62%	2.418,18
Via Internet (mais longo)	860,00	780,59	-9%	79,41

\* Sem o custo de manutenção do Banco de Dados via Internet para o modelo tradicional. Em contrapartida, sem o custo de um analista de Recursos Humanos para manutenção manual do Banco de Dados, para o modelo via Internet.

A hipótese, formulada em 1.3, faz referência, além das duas variáveis tempo e custo, à terceira variável: qualidade dos candidatos que comparecem através da Internet, na suposição de que tenham melhor perfil do que aqueles que comparecem pelo meio tradicional, por terem melhor nível de educação formal. Para isto, elaborou-se as tabelas 9 e 10 — Permanência na empresa no Recrutamento via Internet e no tradicional. Os resultados encontrados não permitem confirmar a hipótese. A Tabela 11 — Quadro Resumo — apresenta o resumo das Tabelas 9 e 10, evidenciando o *turnover* ligeiramente maior para os candidatos recrutados pelo método tradicional, porém sem consistência histórica, para se assumir uma tendência.

Os dados observados indicam, no entanto, que não se encontra diferença significativa entre o tempo de permanência no cargo, no período de experiência de 90 dias, de um profissional selecionado por quaisquer dos dois mecanismos, ainda que o *turnover* dos candidatos recrutados pela Internet tenha sido um pouco menor ( 15%) do que o dos candidatos pelo método tradicional ( 18%).

Faltam elementos estatísticos e séries históricas, dentro de um modelo conceitual coerente que possa validar qualquer suposição, no entender do pesquisador. Não se pode concluir, portanto, que o candidato selecionado, que entre no processo baseado na Internet é melhor ou pior do que aquele selecionado pelo método convencional. Caberia, por exemplo, testar esta hipótese numa empresa especializada em alguma área de alta tecnologia, a fim de se restringir o campo de observação, no entender do pesquisador.

As observações, no caso da CEG, se estenderam ao período de experiência convencional — três meses —, a partir do qual entende-se que, outras variáveis, não controladas pela área de Recrutamento e Seleção, poderiam interferir na gestão dos profissionais selecionados e sua continuidade na empresa.

Um modo de focalizar o tema, conforme exposto em 2.1, é considerar o desempenho individual pela seguinte equação:

Desempenho =  $f(a, e, s)$ ; onde “a” representa atributos individuais, “e” representa esforço no trabalho e, “s” representa suporte organizacional. (Schermerhorn *et al.*, 1982)

A atividade de Recrutamento e Seleção orienta-se, fortemente, pela busca de candidatos com atributos individuais necessários ao seu sucesso imediato, dentro da empresa ou instituição que o recruta. A influência de Recrutamento e Seleção dilui-se com o correr dos meses, após a contratação, conforme observação empírica do pesquisador, em diversas empresas onde atuou na área de Recursos Humanos.

### **3.7. PESQUISA QUALITATIVA**

Realizou-se pesquisa de avaliação qualitativa com seis perguntas (ver Questionário da Pesquisa Qualitativa no Anexo 2), junto a 40 funcionários da CEG que, de alguma forma, se utilizaram da Internet para participar do processo de Recrutamento e Seleção.

Os resultados encontrados foram os seguintes :

I - De onde você acessa a Internet ?

- 1 - De Casa
- 2 - Escola / Universidade
- 3 - Do Trabalho
- 4 - Outros

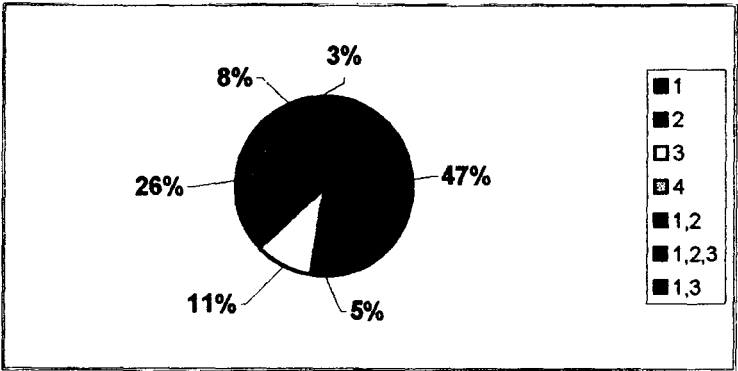


Figura 6 – Questionário Pergunta 1

II - Como você ficou sabendo da vaga na CEG ?

- 1 - Anúncio de Jornal
- 2 - Indicação de Outros
- 3 - Interesse Próprio
- 4 - Foi convocado pela CEG

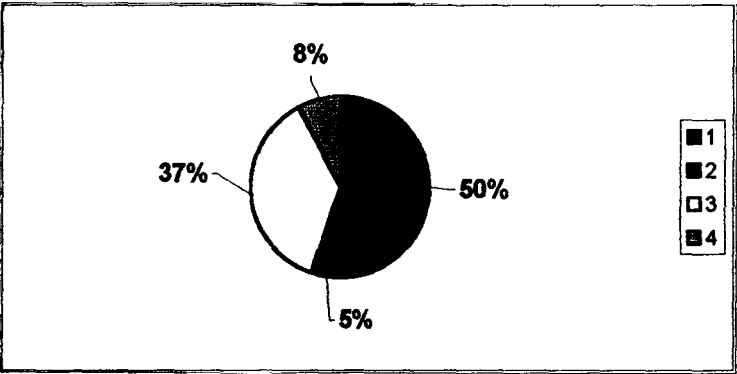


Figura 7 – Questionário Pergunta 2

III - Cadastrar seu currículo através de um *site* na Internet foi :

- 1 - Simples

2 - Razoavelmente Simples
- 3 - Um pouco complicado

4 - Complicado

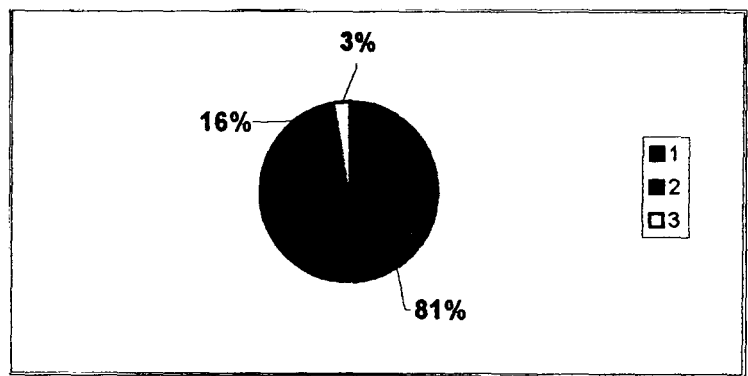


Figura 8 – Questionário Pergunta 3

IV - Em quantos dias (após o cadastro de seu currículo pelo site ) você recebeu o contato para participar do processo seletivo ?

Média:            26        dias

V - Você continuaria enviando seu currículo também pelo método tradicional, ou seja, através de correio convencional ?

- 1 - Dificilmente

2 - Dependendo da Empresa
- 3 - Quase Sempre

4 - Sempre

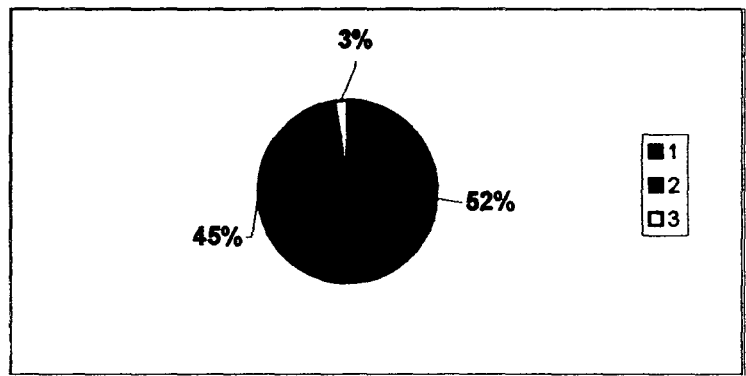


Figura 9 – Questionário Pergunta 5

## VI - Qual a sua opinião sobre o método de cadastro de currículos via Internet ?

- 1 - Melhor que o Tradicional
- 2 - Mais eficiente que o Tradicional, porém não o substitui
- 3 - Tão eficiente quanto o Tradicional
- 4 - Menos eficiente que o Tradicional, porém deve ser utilizado
- 5 - Pior que o Tradicional

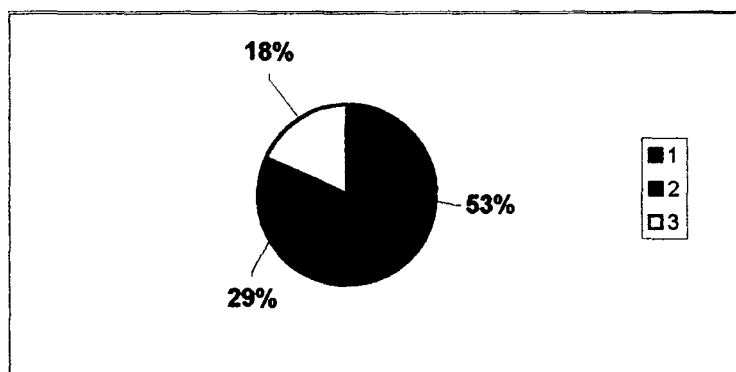


Figura 10 – Questionário Pergunta 6

### 3.8. LIMITAÇÕES AO USO DA INTERNET

Partindo-se da observação dos 38 candidatos que ingressaram na CEG utilizando-se da Internet e, em seguida, dos depoimentos das analistas de Recursos Humanos que conduziram os processos de Recrutamento e Seleção, ficaram evidenciadas as principais limitações ao uso da Internet:

- 1) Falta de hábito e dificuldade de acesso à Internet, por parte dos ocupantes de cargos que não sejam de nível superior. Esta constatação é percebida pela predominância de currículos de nível superior na base de dados do Sistema ASKME adotado pela companhia. A última estatística de julho de 2001, fornecida pela Gerência de Recursos Humanos da CEG, indicava que cerca de 87% dos 7500 currículos hospedados eram de candidatos de nível superior, incluídos os candidatos a estágio (31%). Desse modo, a Internet tem como público a população de nível superior.



- 2) Constatou-se o armazenamento de muitas informações de candidatos cujo perfil ou habilidade não interessavam à CEG. Um custo de hospedagem elevado passa a ser pago ao fornecedor do Banco de Dados. Mesmo que insignificante, unitariamente, e não facilmente perceptível, pois os candidatos cadastram-se, gradualmente, no Banco de Dados, entende-se que a triagem deveria ser diária, caso o sistema fornecesse uma listagem cronológica por cargos, de consulta diária, o que não acontece. Esta manutenção evitaria o carregamento de custo de informações não necessárias.
- 3) A CEG mantém, por contrato, com a prestadora de serviços de seu Banco de Dados de currículos *on-line*, um sistema de corte periódico, a cada seis meses, daqueles currículos que não foram atualizados, garantindo informações recentes. A prática deste critério ocorre num cenário de oferta de mão-de-obra, o qual deveria ser revisto pela ótica qualitativa. Sendo um dos principais critérios de corte, o tempo de permanência no Banco de Dados, dentro de uma análise mais aprofundada, isto significaria a possibilidade de contratação de um profissional que, neste critério, seria eliminado por razões de custo do espaço virtual.
- 4) Há grande quantidade de currículos no Banco de Dados virtual, nem sempre corretamente digitado pelo candidato, ocasionando evasão de informações e perda de currículos. Em consequência, mesmo dispondo de quantidades expressivas de potenciais candidatos, a realidade indica que a empresa ainda é obrigada a publicar anúncios caros, sempre que necessita reforçar a massa crítica para processos de seleção de candidatos gerenciais, comerciais e de engenharia de instalações prediais, sem contar, é claro, as novas

especialidades vinculadas ao uso do gás natural, tais como assuntos regulatórios, gás natural veicular, cogeração, climatização e provisão e tarifas de gás.

- 5) Indisponibilidade, em certos momentos, da rede de acesso à Internet, o que, automaticamente, causa a paralisação de buscas do processo de Recrutamento e Seleção, quer seja por limitação da rede utilizada pela CEG, quer seja por problemas técnicos do próprio sistema ASKME.
- 6) Dificuldade de filtragem dos dados, por motivo da forte padronização dos campos e desconhecimento, por parte dos candidatos, de como preencher as informações relevantes. Essas informações serão posteriormente utilizadas como palavras-chave para pesquisa de potenciais currículos. Foram percebidas situações do tipo: profissional da área de engenharia que não especifica sua área concreta de atuação, fazendo com que o resultado obtido com uma pesquisa prévia, listando todos os engenheiros cadastrados para atender a necessidade específica da empresa, torne-se pouco efetiva num primeiro momento e exaustiva, posteriormente.
- 7) Falta de divulgação do *site* da empresa, no que tange ao apelo para captação de candidatos, de maneira mais ampla ou atraente, quando observados outros *sites* de empresas que se apoiam fortemente no recrutamento *on-line*.

### **3.9. VANTAGENS DO USO DA INTERNET**

Partindo-se da tabulação da Pesquisa Qualitativa, apresentada em 3.6., junto aos candidatos selecionados pela CEG com o auxílio da Internet, apresenta-se, a seguir, através dos

resultados encontrados, as evidências das vantagens que a Internet começa a trazer para a atividade de Recrutamento e Seleção.

Os resultados apurados indicam que:

- A maioria dos candidatos — Figura 6/Questionário Pergunta 1 — utiliza-se de microcomputadores domésticos (47%), para acessar a Internet e, em seguida, dos microcomputadores disponíveis nas universidades e escolas (26%). Isto confirma a constatação sobre a população de jovens profissionais, candidatos a estágio, presentes no Banco de Dados da CEG em julho de 2001, totalizando, no cômputo geral, cerca de 2000 currículos, ou seja, 31% dos cerca de 87% de profissionais de nível superior numa base de 7500 candidatos, conforme mencionado em 3.6.1.
- Pode-se verificar que — Figura 7/Questionário Pergunta 2 —, apesar da Internet ser um meio cada vez mais eficiente de comunicação, os mecanismos tradicionais de Recrutamento e Seleção, como o anúncio em jornal, permanecem eficazes, pois atingem de maneira abrangente 50% dos entrevistados, público que a CEG deseja atrair.
- Pode-se verificar que — Figura 8/Questionário Pergunta 3 — o *site* da CEG, no que tange à sua facilidade de uso e cadastramento de informações, é eficaz, pois 81% dos entrevistados consideraram simples a maneira pela qual se cadastraram. Esta constatação mostra que um dos objetivos da empresa foi atingido com o uso da Internet: facilitar e estimular o acesso às vagas oferecidas, via Internet, em seu *site*.

- O tempo médio de resposta da CEG a um candidato, após o seu cadastramento no *site* da empresa, é de 26 dias, conforme resultado da Pergunta 4 do Questionário. Para o candidato é motivador obter algum tipo de retorno para participar do processo seletivo. Além disso, automaticamente, após o cadastramento, o candidato recebe uma mensagem do próprio sistema confirmando as informações recebidas e sabe que, através de seu *login* e *password*, pode atualizar seus dados com novas informações, como: mudança de endereço, novos cursos realizados, seminários, publicações e demais informações consideradas relevantes.

- Outro aspecto positivo evidenciado na pesquisa realizada, através de tabulação representada na Figura 9/Questionário Pergunta 5, é que a Internet passa a predominar na tendência de comunicação da população de nível superior no mercado de trabalho. Verificou-se que 52% dos entrevistados indicaram sua preferência pela Internet para cadastrar currículos, e 45% indicaram que, somente, dependendo da forma da empresa recrutar é que enviariam seu currículo pela Internet, ou pelo meio tradicional. Percebe-se, nisto, que a imagem de avanço tecnológico que a empresa transmite ao público externo influencia a maneira pela qual os candidatos se comunicarão com a mesma, para se apresentarem.

- Confirma-se — Figura 10/Questionário Pergunta 6 — que a Internet é uma forma mais eficiente e eficaz de recrutamento e seleção, especialmente para cargos de nível superior, o que já fora consolidado, anteriormente, em termos quantitativos (ver Tabela 11/Quadro Resumo) e que, agora, comprova-se em termos qualitativos. Afirma-se isto, pois 53% dos entrevistados consideram o cadastro de currículos *on-line* mais eficiente que o tradicional e 29% confirmam esta preferência, sem, no entanto, acreditar que a Internet excluía a via tradicional. Verifica-se que as duas populações somadas, portanto 82% da amostragem

realizada, percebem que a Internet é, definitivamente, um mecanismo de recrutamento e seleção válido e útil, não só para as empresas, como também para seus candidatos.

A vantagem representada pelos menores custos para os candidatos tem importância, na opinião de Thomas Case Ph.D., Presidente da Case, o maior *site* brasileiro de recrutamento ([www.catho.com.br](http://www.catho.com.br)). (Menezes, T. 2001). Thomas Case afirma: “*Imagine o valor que seria gasto para imprimir 200 currículos por mês e para entregá-los pessoalmente. Se o candidato utilizar o correio vai gastar quase R\$ 200 em selos*”. (Ribella, 2001)

A vantagem oferecida pela comunicação objetiva com as empresas é citada por Ribella (2001). Trata-se do exemplo de uma analista contábil e financeira que utilizou a Internet para conseguir seu emprego. “O melhor é que, dessa forma, a gente não precisa passar pela humilhação de bater de porta em porta, como quem pede um favor”, diz aliviada.

A objetividade dada pela Internet na abordagem às empresas é reconhecida por outros candidatos. Em 1999, a Microsoft adotou a estratégia, no Brasil, de recrutamento *on-line* na busca de funcionários. Para candidatar-se a uma das vagas disponíveis no *site*, basta procurar, na barra superior da página inicial, o item “Empregos”. O exemplo de Telmo Sampaio, que seguiu este caminho e acabou por tornar-se gerente da maior fabricante de *Software* do mundo, mostra a vantagem da busca objetiva na Internet, ao invés de deixar o currículo em um envelope na portaria de uma empresa e ficar na expectativa de que ele chegue ao departamento de Recursos Humanos. Com certeza, os analistas de Recursos Humanos, em seu novo papel, preferem obter no *site* os currículos dos candidatos interessados. Podemos concluir que este processo já é uma pré-seleção. (Poloni, 2000)

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### • Objetivo da Pesquisa e Respostas às Questões

O Objetivo Geral (1.2.1) desta pesquisa foi atingido. Pode-se identificar como os recursos da Internet facilitam o processo de Recrutamento e Seleção, em termos de tempo e custo. Não se encontrou, todavia, evidência para afirmar-se que a adequação — *fitness* — dos candidatos selecionados com o apoio da Internet é mais efetiva do que pelo processo tradicional, diminuindo o *turnover*.

Os Objetivos Intermediários (1.2.2) foram alcançados, pois reuniram-se elementos para entender as mudanças nos papéis dos intermediários no Mercado de Trabalho e para compreender-se o novo processo de Recrutamento e Seleção com o recurso da *web*.

As questões formuladas em 1.2.3. encontraram, neste estudo, as respostas, a seguir:

- Quais os resultados alcançados com o uso da Internet nos processos de Recrutamento e Seleção?

Resposta: Melhor tempo e menor custo. (Tabela 11/ Quadro Resumo)

- A Internet poderá substituir totalmente o recrutamento tradicional?

Resposta: Não. Há modalidades de recrutamento que continuarão sendo feitas pelo método tradicional. Citam-se recrutamentos de profissionais de alta especialização, bem como dirigentes de empresa.

- Quais as mudanças significativas no papel dos intermediários do Mercado de Trabalho?

Resposta: Melhores opções para os clientes com a nova captação, mais abrangente e internacional, de profissionais e executivos. Identificação mais precisa, *on-line*, de estilos de

liderança e traços de personalidade dos candidatos, através de testes especializados e, ainda, a prestação de serviços adicionais aos candidatos e empresas.

- A Internet é eficaz para qualquer tipo de recrutamento e seleção de profissionais?

Resposta: Não. Há situações em que o processo necessita ser conduzido pelo método tradicional ou através de um método misto, com o auxílio de intermediários.

- Como a Internet é vista pelos profissionais de recrutamento e seleção de empresa tomadora de mão-de-obra, neste estudo em particular, da CEG?

Resposta: Como um recurso que facilitou o processo em termos de tempo e custo e que, todavia, ainda não permite dizer se produz melhores resultados, em termos de adequação do candidato ao cargo, quando comparado ao método tradicional.

- Como os candidatos selecionados com o recurso da Internet vêem todo o processo de Recrutamento e Seleção, quando comparado ao método tradicional?

Resposta: Os candidatos preferem a Internet ao método tradicional.

- **Aperfeiçoamentos ao Novo Processo de Recrutamento e Seleção pela Internet**

Shapiro&Varian (1999) destacam que, com o advento da Internet, uma influência importante sobre o valor para o consumidor são os custos de transação. A prospecção de oportunidades através da Internet é menos dispendiosa que o método tradicional, se forem considerados os deslocamentos físicos dos candidatos e os custos de postagem para um número grande de empresas. Do lado da empresa, um *site* com tráfego diminui o custo de transação para anunciar, recrutar e selecionar. Um *site* com tráfego é obtido por meio da imagem da empresa. Afirmam Shapiro&Varian (1999, p.19): “*A imagem é tudo no ramo da informação, porque é ela que carrega a marca e a reputação*”.

No caso da CEG, haveria que se criar nova imagem junto ao público profissional, que se apoiasse numa estratégia de recrutamento e seleção diferenciada do mercado geral de empresas.

Há empresas que merecem atenção pela estratégia de recrutamento e seleção que adotam. Harris&Brannick (1999) referem-se à *Yahoo*. Esta empresa de busca pela Internet, sediada em Santa Clara, Califórnia, cuja estratégia é a inovação, identificou quatro atributos básicos para seleccionar um colaborador:

1. Habilidade no trato com pessoas;
2. Esferas pessoais de influência positiva. A *Yahoo* considera os funcionários como a melhor fonte de recrutamento. Desde modo, a *Yahoo* observa, além das habilidades do candidato, seu potencial talento para trazer novos talentos para a empresa;
3. Profissionais dotados de pensamento estratégico e pensamento tático;
4. Pessoas que demonstrem paixão pela vida

Harris&Brannick (1999) afirmam que muitas empresas usam as mesmas ferramentas de recrutamento e seleção, isto é, anúncios dos classificados, vagas na Internet, feiras profissionais, eventos patrocinados com informações de emprego, entrevistas e testes psicológicos. A diferença não está no que fazem e sim no como fazem, acentuam Harris&Brannick (1999). No caso da CEG, este passo suporia uma política de Recursos Humanos afirmativa, hoje não existente.

Para a CEG seria adequado treinar todos os seus gerentes em técnicas de seleção e entrevistas com candidatos. Harris & Brannick (1999) defendem a importância de comprometer as áreas



requisitantes de profissionais, dando ênfase à responsabilidade empresarial de todos os executivos sobre a atividade de recrutamento. Sustentam estes autores que a contratação deve envolver a todos na empresa, pois Recrutamento e Seleção é visto como um dos principais fatores de crescimento do negócio.

Caberia à CEG, em conjunto com a criação de uma nova imagem, acima sugerido, tornar seu *site* mais atrativo, pois a pesquisa (Figura 7/Questionário Pergunta 2) indicou que 50% dos candidatos tomaram conhecimento das oportunidades, através de anúncio de jornal. A técnica de anunciar pela Internet vem passando por contínuos melhoramentos. Schereyer & McCarter (1998) recomendam esquecer o velho paradigma do jornal.

No período pré-Internet, um anúncio, normalmente, saía no jornal de domingo. O custo do anúncio era baseado no seu tamanho e na expressão do jornal. Anunciar neste veículo, segundo Schereyer & McCarter (1998), requer três perguntas relacionadas à distribuição, tamanho e localização: Quantas pessoas lerão o anúncio?; Qual deve ser o tamanho para atrair atenção?; e Qual a região do país para encontrar o profissional que necessito?

Anunciar, todavia, na Internet exige, segundo a opinião de Schereyer & McCarter (1998), a preocupação essencial com o tráfego para o anúncio. Isto é, quantas pessoas irão para o *site* examinar os anúncios de ofertas de trabalho. Outra variável citada pelos autores é o número e presença de *links*. Sustentam Schereyer & McCarter (1998) que quanto mais *links* para um *site*, tanto mais tráfego para aquele *site*.

Finalmente, Schereyer & McCarter (1998) recomendam a propaganda do *site*, para que os candidatos possam alcançar, *on-line*, os anúncios. As revistas e jornais especializados representarão um significativo aumento de tráfego de profissionais alinhados com a empresa.

- **O Futuro dos Consultores de Recrutamento e Seleção com a Internet**

Turban *et al.*(2000, p.165) relacionam os seguintes usuários do mercado de trabalho da Internet: candidatos, empresas oferecendo oportunidades de trabalho, empresas de recrutamento e agências governamentais/instituições. Estes autores afirmam que milhares de intermediários atuam na *web*, usando suas próprias páginas para anunciar serviços, cargos disponíveis e outros *sites* .

Empresas como a CEG, que praticam o recrutamento eletrônico há pouco tempo, irão, mesmo assim, abandonar definitivamente a contratação das tradicionais empresas de busca e de colocação de executivos? Poderão abrir mão da colaboração dessas consultorias, estabelecendo contato direto com seus candidatos, sem intermediários?

Acredita o representante da Korn Ferry no Rio de Janeiro, Sr. Augusto Dias Carneiro (2000), entrevistado pelo pesquisador, que, mesmo com a aparente desintermediação, o papel do *headhunter* continuará fortalecido, pelas seguintes razões:

- Há especialistas e executivos no mercado que somente um serviço especializado de busca de talentos é capaz de descobrir;
- Quando se trata de profissionais bem pagos, os mesmos se protegem e buscam segurança que somente os serviços profissionais dessas empresas de intermediação estão preparados a oferecer;
- Um contato direto da empresa interessada, mesmo em alto nível, pode causar medo ou retração. Há questões de sigilo que não podem ser ultrapassadas em contatos sem intermediários;

- A riqueza de respostas e sua rapidez é um diferencial das empresas de busca de executivos, pois, através da Internet, seus Bancos de Dados são cada vez mais visitados e facilmente apresentam quantidade de bons profissionais cadastrados;
- Com a concordância do cliente, e se for do seu interesse, o *headhunter* pode anunciar no esquema *call branded*, isto é, publicar um anúncio com o nome do cliente e incluir o da empresa de recrutamento como assessor do processo, dando ao processo prestígio e confiabilidade.

As opiniões acima, de fato foram confirmadas, pois a CEG, em junho de 2001, acaba de contratar um *headhunter*, para cobertura de uma vaga gerencial de alta especialização, após verificar em seu Banco de Dados a inexistência de profissionais com o perfil desejado na área de provisões e tarifas de gás.

Os novos consultores de Recursos Humanos dispõem de ferramentas tecnológicas que supõem veículos facilitadores para a busca de candidatos e uma intermediação ágil e a baixo custo. Ribella (2001) cita o exemplo de um analista de suporte que utilizou a Internet e 20 dias depois já estava contratado pela General Electric, integrando-se ao universo de milhares de profissionais que, diariamente, conquistam vagas no mercado de trabalho, sem precisar sair de casa.

Os consultores de Recursos Humanos e agências de emprego recebem, através da Internet, grandes quantidades de informações dos candidatos, no formato que lhes interessa, numa abrangência ampla e num prazo curto. No endereço eletrônico da Gelre-Recursos Humanos ([www.gelre.com.br](http://www.gelre.com.br)) é possível encontrar-se vagas até para portadores de deficiência física, de forma gratuita para esses candidatos. O recrutamento *on-line* tem como um dos seus

principais benefícios o encurtamento do processo de contratação. Esta é a opinião do diretor comercial da Divisão *On-line* da Gelre, Raul Lenguasco. “Antes, a empresa tinha que publicar um anúncio no jornal, esperar a chegada dos currículos, realizar a seleção e só então efetivar o novo empregado. Agora é quase tudo instantâneo”, compara. (Ribella, 2001)

- **Tendências Futuras e Recomendações**

As grandes empresas estão utilizando o recrutamento *on-line*, mesmo que continuem a receber currículos em papel. Algumas já pensam em aposentar o recrutamento *offline* e terceirizar a busca de funcionários com empresas com *sites* e serviços confiáveis. (Menezes T., 2001)

O recrutamento *on-line* caminha atrelado ao futuro da Internet em termos de capacidade operacional. Isto suporá, dentro da equação da nova economia, a convergência entre o avanço das conexões de banda larga, o rápido desenvolvimento da informática e a integração, cada vez maior, proporcionada pela Internet. (Fairbanks, 2001)

A Software Agents, grupo ligado ao Instituto de Robótica da Carnegie Mellon University — [www.cs.cmu.edu/~softagents/](http://www.cs.cmu.edu/~softagents/) — chama a atenção para o desenvolvimento dos agentes inteligentes, que executarão, em proporção crescente, muitas operações hoje realizadas pelos usuários da rede, além de muitas outras tarefas. ( *Intelligent Software Agents*, 2001)

Os agentes inteligentes são programas que aprendem, tomam iniciativas e oferecerem sugestões. Serão a nova marca tecnológica dos *softwares*, atuando na Internet, em vista da necessidade de operarem de maneira simples, num ambiente computacional cada vez mais complexo. (Brandt, 2000)

A Monster.com ([www.monster.com](http://www.monster.com)), o maior e melhor *site* da Internet (Silva, 2001), oferece os recursos dos agentes inteligentes. Silva (2001) comenta este recurso destacando, na opção de tela *MY MONSTER*, dentro do *site*, a facilidade dada ao candidato, para criar uma página pessoal segura, contendo o seu currículo, carta de apresentação e palavras-chave, que são lidas pelos agentes inteligentes que as cruzam com outras informações, permitindo até cinco buscas automáticas, cujos resultados são enviados, diariamente, ao candidato através de seu correio eletrônico. (ver Anexo 9)

O papel dos intermediários, empresas que atuam como *headhunters*, ficará fortalecido com os potentes Bancos de Dados alimentados internacionalmente, como comprovado no caso da Korn Ferry. Todavia, estas empresas estão agregando novos serviços para lutar contra a escassez de oportunidades proporcionadas pela diminuição do emprego formal. (Rifkin, 1995)

Madureira & Menezes (2001) citam as principais empresas de *headhunting* atuando no país, oferecendo, além da intermediação, serviços como: avaliação de executivos de empresa a ser comprada, avaliação para a sucessão da presidência, desenvolvimento de *home page*, desenvolvimento de modelos de gestão por competência, estudos de adequação do ocupante ao cargo, e vendas pró-ativas de serviços de contratação.

No caso específico da CEG, recomenda-se conceber uma política de Recursos Humanos que enriqueça todo o processo de recrutamento e seleção da empresa. Nesta condição, o uso da Internet seria melhor potencializado na atração de bons profissionais, tanto na forma como no conteúdo.

Outra recomendação, que na opinião do pesquisador fortaleceria o processo de Recrutamento e Seleção com o apoio da Internet, seria a descentralização do uso do Banco de Dados de candidatos. Este deixaria de ser um domínio de Recursos Humanos e passaria a ser mais um instrumento de gestão compartilhado com os demais gerentes da empresa. Com o acesso ao ASKME, todos os gerentes poderiam iniciar o processo de recrutamento e seleção, reunindo um lote de currículos que eles mesmos selecionariam no Banco de Dados da empresa.

O sucesso gerencial depende da capacidade de gestão de Recursos Humanos, ou numa nova abordagem, de gestão do Capital Humano (Friedman *et al*, 2000).

Ulrich (1998) descreve sua experiência sobre este tema, em diversos seminários, em que costumava consultar os participantes sobre quem deveria ser o primeiro responsável pelas práticas de recursos humanos na empresa. Eram oferecidas as seguintes alternativas como resposta:

- a) Gerentes de Linha;
- b) Profissionais de Recursos Humanos;
- c) Parceria entre Gerentes de Linha e Profissionais de Recursos Humanos;
- d) Consultores;
- e) Ninguém, eles simplesmente aparecem.

Os alunos, simplesmente, davam como certa a alternativa “c” — Parceria entre Gerentes de Linha e Profissionais de Recursos Humanos. No entanto, Ulrich (1998) afirma que “a” — Gerentes de Linha — é a alternativa correta. Uma instituição que venha a praticar este princípio terá profissionais que, desde o princípio, estarão recebendo de seus futuros

gerentes, assessorados por Recursos Humanos, comprometimento com seu sucesso.

(Ulrich, 1998)

O sucesso de recrutamento e seleção da CEG não está na Internet. Está em conseguir bons profissionais, em consequência, no modo em como é utilizada a Internet. Segundo Harris&Brannick (1999), a busca de bons profissionais atingiu um nível sem precedente. A falta de mão-de-obra qualificada é, regularmente, citada como o principal obstáculo para o êxito organizacional e crescimento futuro .

O *site* da CEG, no entanto, necessita ser redesenhado de modo a torná-lo mais atrativo em termos de captação de profissionais dentro da política de Recursos Humanos, a ser definida. Os relatórios do ASKME, ao invés de seguirem, mensalmente, em cópia impressa, poderiam estar disponíveis *online*, a partir de relatórios encabeçados pelo código do cargo e pelo identificador de atividades. Este identificador de atividades indicaria o ano do processo e, simultaneamente, o objetivo e a seqüência dos lotes de currículos separados do Banco de Dados, facilitando o histórico de todos os recrutamentos. (Schereyer & McCarter 1998 )

Um aspecto, já referido, vinculado a esta pesquisa e que não pode ser identificado, diz respeito à questão da qualidade do candidato originado na Internet. A questão foi colocada dentro dos limites que podem ser influenciados, mais de perto, pela Área de Recrutamento e Seleção: o período de experiência de 90 dias. A partir deste período, considera-se cumprido o papel de recrutamento e seleção e, doravante, a continuidade do funcionário passa a depender, dentre outros, de um sistema de gestão de desempenho.

A avaliação sistemática de desempenho é o instrumento que facilita a carreira do funcionário, passado o período de experiência. Por essa razão, a avaliação de desempenho é uma ferramenta que, usada de modo construtivo, permite melhorar as pessoas e, com isso, a empresa, mesmo quando as metas e propostas desta, visem apenas o aspecto quantitativo. (Steers, 1988)

Bergamini & Beraldo (1988) propõem, para o sucesso da avaliação de desempenho, o treinamento de avaliadores e as seguintes fases, como condição básica de qualidade de uma avaliação:

- 1 - Esclarecimento sobre o sistema de avaliação;
- 2 - Sensibilização sobre as bases comportamentais dos avaliadores quanto a avaliação;
- 3 – Colaboração prática: os avaliadores devem ser co-autores do instrumento de avaliação;
- 4 – Execução da avaliação: deve estar prevista uma fase de ensaio geral para reparar possíveis inadequações do instrumento.

Sem a capacitação do avaliador, qualquer avaliação corre o risco de ser mera formalidade burocrática, pois não se diagnostica objetivamente os desempenhos. (Steers, 1988)

Desse modo, para que a CEG soubesse se a Internet é uma porta onde a melhor qualidade dos participantes do processo seletivo se traduz em menor *turnover* e maior contribuição, dever-se-ia, inicialmente, implantar um sistema de avaliação de desempenho na empresa, que permitisse medir a permanência e o desempenho, por períodos superiores aos três meses, dentro de critérios formais. (Bergamini & Beraldo, 1988)



Por que não consigo atrair talentos? Onde é que foram parar os bons funcionários? Onde posso encontrá-los? Estas questões primordiais, conforme Harris & Brannick (1998), podem contribuir para a formulação de uma política de Recursos Humanos, necessária para que a CEG possa utilizar, com eficácia, seus novos instrumentos de recrutamento.

Uma vez que este estudo não conseguiu evidências estatísticas para responder à pergunta sobre a melhor qualidade dos candidatos recrutados com o auxílio da Internet, fica a sugestão deste tema para um novo estudo de mestrado ou doutorado. Este teria, como objetivo, validar um modelo, ou mesmo conceber um modelo original, no qual variáveis expressivas pudessem ser definidas e mensuradas, em sua relação de causalidade, com a permanência e o desempenho adequado dos funcionários, na opinião do pesquisador.

Um sistema interno de gestão de desempenho poderia compor o modelo. Todavia, o entorno gerencial, deveria ser analisada na formatação do modelo, conforme expressa Gerson Correia, sócio da DBM, consultoria especializada, mundialmente, em recolocação de executivos. Afirma: *“Na área de tecnologia, vemos empresas no Brasil que precisam contratar e, para agradar os investidores, enxugam”*. (Madureira & Menezes, 2001)

O novo recrutamento por Internet significa um passo decisivo para as empresas modernizarem seus serviços de recursos humanos? Aparentemente, sim. No entanto, a Internet, que viabilizou a nova economia como expressão de avanço tecnológico, nem sempre significa avanço de gestão empresarial e de recursos humanos. Rifkin (1995) é de opinião que a tecnologia tornou-se o novo deus secular e a sociedade americana não demorou a reformular seu próprio senso de individualidade à imagem de suas poderosas armas. Os mitos são

criados pela alteração drástica da rotina, com novos empreendimentos ou invenções. (IPC, 2000)

A Internet para ser, efetivamente, útil ao processo de Recrutamento e Seleção, como poderoso meio de comunicação, exige a veiculação de compromissos recíprocos entre empresas e candidatos, manifestados em políticas de Recursos Humanos coerentes, respeitadas e correspondidas, que fomentem atitudes convergentes de continuidade da relação empregatícia. A Internet, uma vez respeitados estes requisitos, cumpriria seu papel de instrumento, segundo entende o pesquisador.

Shapiro & Varian (1998, p.19) citam o Prêmio Nobel de Economia, Herbert Simon, validando suas palavras, que se aplicam ao uso da Internet como modismo em Recrutamento e Seleção, ao dizer que *“a riqueza da informação cria a pobreza da atenção”*

A Internet, nessas circunstâncias, serviria de instrumento moderno aos modelos de recrutamento e seleção, carregando a riqueza da informação, porém os resultados desses processos, mesmo sendo, até onde se pode concluir neste estudo, mais ágeis e menos custosos, não se traduziriam, obrigatoriamente, em relações mais estáveis entre profissionais e empresas. A quantidade de informações sobre muitos candidatos oferecendo seus serviços não se traduziria em continuidade de talentos, carreiras e expansão empresarial.

## BIBLIOGRAFIA

Bastos, R.M. (2001), "IT and Competitive Strategies: na evaluation model of scenarios for the adoption of EDI/CE in retail trade sector", Rio de Janeiro, fevereiro.

Bergamini C.W. e Beraldo, D.G.R. (1988), *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*, 4ª edição, ed. Atlas, São Paulo, pp. 57-68.

Botelho, J.M. (2000 a), "As vantagens de procurar emprego pela Internet", *Jornal Carreira e Sucesso*, n.º 34, ed. São Paulo, 12 de junho.

Botelho, J.M. (2000 b), "Internet - Evolução e Revolução", *Jornal Carreira e Sucesso*, n.º 34, ed. São Paulo, 12 de junho.

Botelho, J.M. (2000 c), "O mundo inteiro oferece e procura empregos pela Internet", *Jornal Carreira e Sucesso*, n.º 59, ed. São Paulo, 04 de dezembro.

Brandt, A.(2000), "Agentes inteligentes, o próximo passo da Internet", *Inteligência Empresarial*, Rio de Janeiro, nº 3, abril, pp. 31-37.

*Bussines Week Online*, (2001), " Rethinking the Internet", March 26.

Capelli P. (2001), *Human Resources Wharton*, "How Online Recruiting Changes the Hiring Game", <http://www.knowledge.wharton.upenn.edu>

Carr, N. G. (2000), "Hipermediação: o comércio como uma sucessão de cliques", *Business & Technology*, Traduzido por Lucia Kerr.

Chiavenato, I. (1999), *Gestão de Pessoas*, ed. Campus, Rio de Janeiro, 3ª Tiragem, pp. 83-107.

*CURRÍCULOS On-Line* (2000), *Profissional & Negócios*, São Paulo, ano 3, n.º 34, agosto, pp.12-13.

*eCompany Now* (2001), "Web Recruiting Is Fine, But We Like a Job Fair HURRAY FOR THE REAL WORLD", <http://www.ecompany.com> , 10 de março

*eCompany Now* (2001), "Glossary", <http://www.ecompany.com/glossary>

Evans, P. e Wurster, T.S (2000), *A Explosão dos Bits*, ed. Campus, Rio de Janeiro, pp. 32-71.

*E Fair. Net* (2000), "The Leader in Online Recruitment Events", <http://www.efaer.net>

*Exame* (2000), edição 710, ano 34, n.6, p.113, março.

*Exame* (2000), "As 100 melhores empresas para você trabalhar", edição 721, ano 34, n.17, setembro.

Fairbanks M. ( 2001), citado no artigo de Fiuza C. (2001), “ Software auxilia empresa na tomada de decisões”, *Gazeta Mercantil*, 11 de setembro, pp TI-7

Ferretti, R. (2001), "Agentes (Judiciários) Inteligentes", março.

*Folha de São Paulo* (2000), "Forma tradicional de contratação ainda tem espaço", Caderno Empregos, São Paulo, 14 de maio.

Friedman, B., Hatch, J. e Walker, D.M. (2000), *Capital Humano*, ed. Futura, São Paulo, pp. 15-17.

Gebrim, T. (2000), "Quem tem medo da Internet", *Profissional & Negócios*, São Paulo, ano 3, nº. 31, maio, pp. 4.

Harris, J. e Brannick, J. (1999), *Como encontrar e manter bons funcionários*, ed. Makron, São Paulo, pp. 28-32, 106-113.

*Harvard Management Update* (2000), "Online Hiring? Do It Right. Boston", MA, n. U0002C.

*Hrtech 2001* (2001), "Leveraging best practices in HR technology",

<http://www.hrtechvents.com>

*IDG NOW*, (2001), "Curriex amplia oferta de empregos via Internet",

<http://idgnow.uol.com.br>. 29 de março.

*IDG NOW*, (2001), "Recrutamento on-line na Ásia vai gerar US\$ 500 mil até 2004",

<http://idgnow.uol.com.br>. 17 de abril.

*IDG NOW*, (2001), "Cresce popularidade de sites de recrutamento no Reino Unido",

<http://idgnow.uol.com.br>. 26 de abril.

*IDG NOW*, (2001), "Pontocom demitem 17.5 mil em abril", <http://idgnow.uol.com.br>. 26 de abril.

*IDG NOW*, (2001), "Monster.com lidera mercado mundial de recrutamento on-line",

<http://idgnow.uol.com.br>. 22 de março.

*IDG NOW*, (2001), "MS cria software de e-mail que "aprende" com o usuário",

<http://idgnow.uol.com.br>. 05 de abril.

*Intelligent Software Agents*, (2001), Carnegie Mellon, The Robotics Institute,

<http://www.cs.mcu.edu/~softagents/>

*Internet Recruiting - Special Announcements* (2001), 10 de maio.

*IPC E-Business and Supply Chain Committee* (2000), "The Myths of E-Commerce",

Northbrook, Illinois, setembro.

Lago, P. (2000). "Falhas dificultam inscrição On-Line", *Folha de São Paulo*, Caderno

Empregos, São Paulo, 23 de abril.

*LatinMBA.com*, (2001), "Trabalhos e oportunidades de negócios", 25 de maio.

Ling, B. (2000). "The Internet Recruiting Edge", n.º 41, <http://www.riseway.com>

Lippi, R. (2000). "Uso da Internet nas contratações se sofisticou", *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 18 de abril.

MacKay, S. (2000). "IT Career Job Hunting And Recruitment Q&A", *CIO Magazine*, April pp. 13.

MacKay, S. (2000). "IT Career Path Q&A", *CIO Magazine*, August 7.

Madureira D. e Menezes B. (2001), "Oferta de trabalho para executivos cai 36%", *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 11 de setembro, pp: C-1

Mariaca & Associates (2000), "Searching via the Internet. How to Search For Management Talent in Brazil", Câmara Americana de Comércio São Paulo.

Martins, G.(1994), *Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações*, 2ª edição, ed. Atlas, São Paulo, pp. 62-95.

Mello, P. C. (2000). "Recrutamento na era da Internet", *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 18 de março.

Mello, P. C. (1999), "Os executivos mais cobiçados pelo mercado", *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 01 de março.

Menezes, B. (2001), "Os melhores ambientes para trabalhar", *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 11 de setembro, pp. C-2

Menezes, T. de (2001), "Seu emprego está na Internet", *Revista da Web*, São Paulo, março, pp. 36 - 45 .

Nakache, P. (1997), "Finding Talent on the Internet", *Harvard Management Update*, Boston, MA, n. U9704D.

*O Estado de São Paulo* (1998), "Serviços no setor de RH", 30 de agosto.

*PC WORLD* (2000), "Canal de Empregos", abril, pp. 20.

Poloni, G. (2000), "O emprego na ponta do mouse", *Veja, Vida Digital*, dezembro, pp.92 - 93

*Recruiters Network*, (2001), "Recruiting on the Web", April Edition.

*Recruiting on the Web* (2001), March Edition.

*Recruiting on the Web* (2001), May Edition.

*REVIEWNET* (2000), "Power Tools for IT Staffing", <http://www2.reviewnet.net>



Ribella, R. (2001), "Internet é utilizada contra desemprego", *O Estado de São Paulo*,  
*Classificados, Empregos*, 28 de janeiro.

Ribeiro, F. (1998), "O time dos sonhos dos headhunters", *Jornal do Commercio*, 9 de março.

Rifkin, J. (1995), "O fim dos empregos", ed. Makron, São Paulo, pp. 47.

Schreyer, R. e McCarter J. (1998), *The Employer's Guide To Recruiting On The Internet*,  
 Impact, Manassas Park, VA, pp. 6-14.

Shapiro, C. e Varian H.R (1999), *A Economia da Informação*, ed. Campus, Rio de Janeiro,  
 pp. 18-122.

Silva, A. (2001), "Navegue e decole", *Revista da Web*, São Paulo, maio, pp. 124 - 125

Slack, N., Chambers, S., Harland C. *et al* (1995), *Administração da Produção*, ed. Atlas, São  
 Paulo, pp. 202-216

Steers, R. M. (1988), *Introduction to Organizational Behavior*, Scott, Foresman and  
 Company, Glenview, Illinois, Third Edition, pp. 249-250

Stevenson, W. J. (1981), *Estatística Aplicada à Administração*, ed. Harbra, São Paulo, pp.  
 123-124

Stivaletti, T. (2000), "Contratação On-Line chega a técnicos e cargos médios", *O Valor*, São Paulo, 28 de junho.

Surmacz, J. (2001), "Integrity Issues", *CIO Magazine*, April 24.

*The Economist* (1999), Survey: "Business and the Internet", 26 de junho.

*The Standard* (2000), "Adventures in On-line Recruiting",

<http://www.thestandard.com/article>, 05 de junho

*The Standard* (2000), "IT Recruiting and Staffing", Research Pack, Meta Group

<http://www.thestandard.com/research> , 01 de outubro.

*The Standard* (2000), "Career Networks February 2000", Forrester Research

<http://www.thestandard.com/research> , 20 de fevereiro.

Turban, E., Lee, J. e King, D. et al.(1999), *Electronic Commerce*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, pp. 30-167.

Ulrich, D. (1998), *Os Campeões de Recursos Humanos*, 5ª edição, ed. Futura, São Paulo, pp. 108-118.

Vergara, S. C., (1998), *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*, 2ª. edição, ed. Atlas, São Paulo, pp. 44-48.

Yahoo.com (2001), "Jobs". Internet site: [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)

Weddle's (2001), Internet site: <http://www.weddles.com>

Woodward, S. (2000). "Employs On-Line", *International Review of Employment*, London, setembro, pp.16-17.

Zambos, G. (2000), "*Internet Recruiting: A Human Resource Guide to Global Sourcing*", 2ª edição, ed. Kas Salazar, Pearson Custom Publications.

**ANEXOS**

## **ANEXOS**

ANEXO 1 – GLOSSÁRIO

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA QUALITATIVA

ANEXO 3 – FORMULÁRIO DE REQUISIÇÃO DE PESSOAL

ANEXO 4 – GRÁFICOS E INFORMAÇÕES DA CEG

ANEXO 5 – INFORMAÇÕES SOBRE O SISTEMA ASKME

ANEXO 6 – TABELAS E FIGURAS

ANEXO 7 – SITE DA FUTURESTEP

ANEXO 8 – SITE DA KORN FERRY INTERNATIONAL

ANEXO 9 – SITE DA MONSTER

## ANEXOS

### ANEXO 1 – GLOSSÁRIO

- **Acesso:** O conjunto de formalidades necessárias para o ingresso na rede. Pelo lado técnico, é preciso ter um modem e programa de discagem. Pelo lado financeiro, uma conta aberta num provedor.
- **Agências e Consultorias de Recrutamento e Seleção:** Prestadores de serviço, tanto para empresas que precisam contratar profissionais do nível operacional, técnico e superior, quanto para a pessoa física, que quer oferecer seus serviços no mercado. Neste caso, o profissional pode estar desempregado ou em busca de uma nova oportunidade, sem se desligar antecipadamente da empresa onde atua.
- **Anúncios Abertos:** Divulgação em jornais e revistas especializadas, de vagas a serem preenchidas, onde o nome da empresa interessada é fornecido.
- **Anúncios Fechados:** Divulgação em jornais e revistas especializadas, de vagas a serem preenchidas, onde o nome da empresa interessada não é fornecido.
- **Banco de Dados:** (*Database*) É uma compilação de informações sobre algum assunto, organizadas de forma sistemática, de modo a serem acessadas, rapidamente.
- **Banda larga:** serviço de acesso à *web*, em altíssima velocidade.
- **Banner:** Espaço em um *site* para a propaganda do patrocinador. A palavra veio do francês *bannière*, bandeira.
- **Benchmarking:** Comparação entre empresas, em relação às suas práticas, processos ou tarefas – ou aos resultados dessa comparação.

- Browser: Programa para abrir e exibir as páginas da web. Os mais populares são o Explorer, da Microsoft, e o Navigator, da Netscape.
- Call Branded: Anúncios veiculados em jornais e revistas especializadas, onde aparecem juntos, a empresa interessada em preencher a posição anunciada, e a empresa especializada, contratada para conduzir o recrutamento.
- Capital humano: Seres humanos vistos como alvo de investimento para o qual se prevê retorno. Em microeconomia, as gerências das empresas investem em programas de funcionários com retorno previsto na forma de elevação do preço das ações a longo prazo e outros indicadores de valor patrimonial.
- Expertise: alta especialização
- Fitness: adequação do candidato selecionado ao seu posto de trabalho.
- Gerenciamento de Desempenho: Programas desenvolvidos para motivar bom desempenho e desencorajar fraco desempenho. Esses programas estão geralmente vinculados à remuneração.
- Headhunter: Escritório especializado no recrutamento de executivos. O serviço é prestado a empresas que buscam um profissional com talento e perfil específico para ocupar um cargo estratégico, em geral de presidência, diretoria ou gerência. Com as características necessárias definidas, o headhunter sai à busca do perfil solicitado.
- High Tech: Conjunto dos recursos oferecidos pela tecnologia de ponta.
- High Touch: Elevado contacto presencial com candidatos, participantes de processo de recrutamento.
- Hipermediação: Modalidade de reintermediação que utiliza sinalização eletrônica, direcionando o cliente rumo aos produtos e serviços dos fornecedores na rede. Por exemplo: *banners*.

- Hipertexto: Linguagem da *Web*, que permite a movimentação de textos, sons e figuras de um microcomputador para outro. Possui duas modalidades: o HTML (*Hypertext Markup Language*, usado pelos programadores para criar as páginas) e o HTTP (*Hypertext Transfer Protocol*, que permite o acesso dos usuários às páginas).
- Home-page: Página inicial.
- Infomediação: Modalidade de reintermediação que oferece serviços especializados de valor agregado, com o objetivo de cativar o cliente presente na rede. Exemplos: Recrutamento e Seleção de Profissionais, Cadastramento de Currículos, *Sites* de Leilões Reversos.
- Inteligência Artificial: Ramo da cibernética que procura desenvolver computadores com recursos para raciocinar por conta própria.
- Intermediação: Atividade exercida por uma terceira parte, aproximando compradores e vendedores.
- Internet: Rede de computadores por meio da qual qualquer comunidade de estudos ou negócios, pode se comunicar e trocar informações. O *inter* vem de interligada e o *net* de *network*, malha de comunicação.
- Java: Linguagem de programação desenvolvida pela Sun Microsystems, e preferida pelos programadores da *Web*, por sua facilidade de uso.
- Link: Elo, ligação, conexão. Na *Web* é um endereço que aparece sublinhado, ou numa cor diferente da cor do resto do texto, e que permite a conexão com um novo *site* a um simples toque do *mouse*.
- Log on: Reconhecimento. Alguns programas e equipamentos, antes de autorizar o acesso do usuário, precisam se certificar de que é o próprio, por motivo de segurança.
- Low Tech: Conjunto de recursos oferecidos pela tecnologia convencional ou, ainda, tecnologia anterior à última geração de conquistas.



- Low Touch: Mínimo contacto presencial com candidatos, participantes de processo de recrutamento.
- Mercado de Trabalho: É composto pela oferta e procura de oportunidades de trabalho oferecidas pelas diversas organizações.
- Outliers: Dados excluídos da amostra em razão de seu afastamento da tendência geral.
- Outplacement - Serviço de recolocação de executivos, prestado por consultorias especializadas, contratado pela empresa que está demitindo o profissional. Ocorre, por exemplo, se a companhia está fazendo uma reestruturação interna e vai precisar cortar cargos de presidência, diretoria ou gerência. Nestes casos é proposto ao demitido ajudá-lo a encontrar uma nova colocação.
- Paper: Artigo que trata de determinado assunto, destinado a uma publicação, geralmente periódica.
- Password: Senha. É o código alfanumérico que garante a segurança de acesso ao computador ou aos arquivos.
- Pesquisa Social: levantamento de informações da vida pregressa do candidato.
- Recrutamento Tradicional : Conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para uma organização, através de métodos tradicionais.
- Recrutamento *On-line* : Conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para uma organização, através da Internet.
- Reintermediação: Atividade que redefine o papel dos intermediários tradicionais, que fornecem serviços de valor agregado que não podem ser proporcionados *on-line*. É ainda a atividade dos novos intermediários virtuais que ocupam o lugar, na rede, dos intermediários tradicionais.
- Robótica: Ciência que trabalha no desenvolvimento de robôs, tanto os equipamentos quanto os programas que os tornam funcionais.

- Sistema ASKME: Banco de Dados de recursos humanos, via Internet, que permite captação de currículos via Internet, consulta estruturada, 24 horas por dia, por qualquer campo ou palavra-chave. A sigla ASKME significa: *Access to Skills Management to Process*.
- Site: Lugar. Local onde se pode encontrar uma página na *web*.
- Testes Psicológicos: Instrumentos para avaliar as características de personalidade e comportamentais do candidato, presente no processo de recrutamento.
- Trade-off – compensação entre duas propostas ou situações alternativas.
- Turnover: Rotação de empregados na empresa, ocasionada pela reposição dos funcionários que deixaram a empresa.
- Web: O lado gráfico da Internet. A Internet é a rede, enquanto a *www*, *world wide web* (teia do tamanho do mundo), é a parte visível dela, que pode ser acessada e com a qual pode-se interagir.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA QUALITATIVA**

Rio de Janeiro, 20 de Agosto de 2001

## Pesquisa de Qualidade

**Observação:** *aponte o cursor para a pergunta (amarelo) para obter mais informações.*

### Questionário:

1) De onde você acessa a Internet?

☐ De casa   ☐ Escola / Universidade   ☐ Do trabalho   ☐ Outros

2) Como você ficou sabendo da vaga na CEG?

☐ Anúncio   ☐ Indicação de outros   ☐ Interesse próprio   ☐ Foi convocado pela CEG

3) Cadastrar seu currículo através de um site na Internet foi:

☐ Simples  
☐ Razoavelmente simples  
☐ Um pouco complicado  
☐ Complicado

4) Em quantos dias (após o cadastro de seu currículo pelo site) você recebeu o contato para participar do processo seletivo?

5) Você continuaria enviando seu currículo também pelo método tradicional, ou seja, papel através de correio convencional?

☐ Dificilmente   ☐ Dependendo da Empresa   ☐ Quase sempre   ☐ Sempre

6) Qual a sua opinião sobre o método de cadastro de currículos através da Internet?

☐ Melhor que o tradicional.  
☐ Mais eficiente que o tradicional, porém não o substitui.  
☐ Tão eficiente quanto o método tradicional.  
☐ Menos eficiente que o tradicional, porém deve ser utilizado.  
☐ Pior que o tradicional.

Muito obrigado por sua atenção. Bom trabalho!!!!!!

## **ANEXOS**

### **ANEXO 3 – FORMULÁRIO DE REQUISIÇÃO DE PESSOAL**

Requisição de pessoal - Informação da posição (\*)  
Diretoria de Recursos Humanos

Título do Cargo		Diretoria	Gerência	Chefia de Serviço
		Selecione		
Centro de Custo	Cargo Previsto <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	Motivo da Requisição <input type="checkbox"/> Cargo Novo <input type="checkbox"/> Substituição – Ocupante Anterior: <input type="checkbox"/> Transferência – Ocupante Anterior:		Características do Cargo <input type="checkbox"/> Efetivo <input type="checkbox"/> Temporário – Prazo:        dias <input type="checkbox"/> Estagiário
Cargo subordinado a	Qtd. subordinados	Local de Trabalho	Horário de Trabalho <input type="checkbox"/> Turno: <input type="checkbox"/> Administrativo:	

INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

Requer Habilitação <input type="checkbox"/> Sim – para <input type="checkbox"/> Não	Considerar Candidatos Internos <input type="checkbox"/> Sim – Quem: <input type="checkbox"/> Não – Motivo:
Características de Personalidade Desejáveis ao Ocupante	
Outras Habilidades e/ou Requisitos Desejáveis ao Cargo	

ESPAÇO RESERVADO PARA RH

Nº de Controle Interno : DIR                    MMAA                    SEQ		Categoria	Benefícios
Nome do Candidato			
Salário Em Experiência : R\$ Após Experiência : R\$	Data de Emissão do ASO	Parecer do Exame Médico <input type="checkbox"/> Apto sem Restrições <input type="checkbox"/> Apto com Restrições	Data Prevista para Admissão
Observações Gerais			

RECOMENDAÇÕES

Desenvolv. de RH :
Organização, Remuneração e Benefícios :

ASSINATURAS

<div>Gerência Solicitante</div> <div>Data: __/__/__</div>	<div>Diretoria da Área Solicitante</div> <div>Data: __/__/__</div>	<div>Diretoria de RH</div> <div>Data: __/__/__</div>
---	--	--

## **ANEXOS**

### **ANEXO 4 – GRÁFICOS E INFORMAÇÕES DA CEG**

RESUMEN DE PLANTILLA <sup>1</sup> - 2.001

AREAS	Dic'96	Dic'97	Dic'98	Dic'99	Dic'00	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Presidencia-Dir.General	31	6	9	8	10	10	10	9	9	9	9	9	9	10			
Económico-Financiera	101	43	67	69	65	65	67	65	65	64	64	65	64	64			
Planificación y Rel. Institucionales	9	7	7	4	5	5	5	8	8	8	7	8	8	9			
Recursos Humanos	107	59	28	48	34	36	38	40	40	41	41	40	38	39			
Asesoría Jurídica	9	8	10	9	11	10	10	10	10	10	10	9	9	9			
Servicios Generales <sup>2</sup>	116	36	20														
Desarrollo Nuevos Negocios <sup>2</sup>				5	8	9	9	8	7	7	8	8	8	8			
Técnica <sup>2</sup>	414	148	153	257	263	266	266	266	268	278	276	275	279	276			
Producción <sup>2</sup>	134	92	96														
Comercial <sup>3</sup>					118	117	117	118	124	113	111	108	108	110			
Comercial Residencial	156	79	88	86													
Comercial Industrial	26	25	29	31													
Proyecto Conversión <sup>5</sup>			2	2													
Ger. Eléctrica y Cogeneración <sup>4</sup>				1													
<b>TOTAL</b>	<b>1.103</b>	<b>603</b>	<b>609</b>	<b>620</b>	<b>614</b>	<b>618</b>	<b>622</b>	<b>624</b>	<b>631</b>	<b>630</b>	<b>626</b>	<b>622</b>	<b>623</b>	<b>625</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

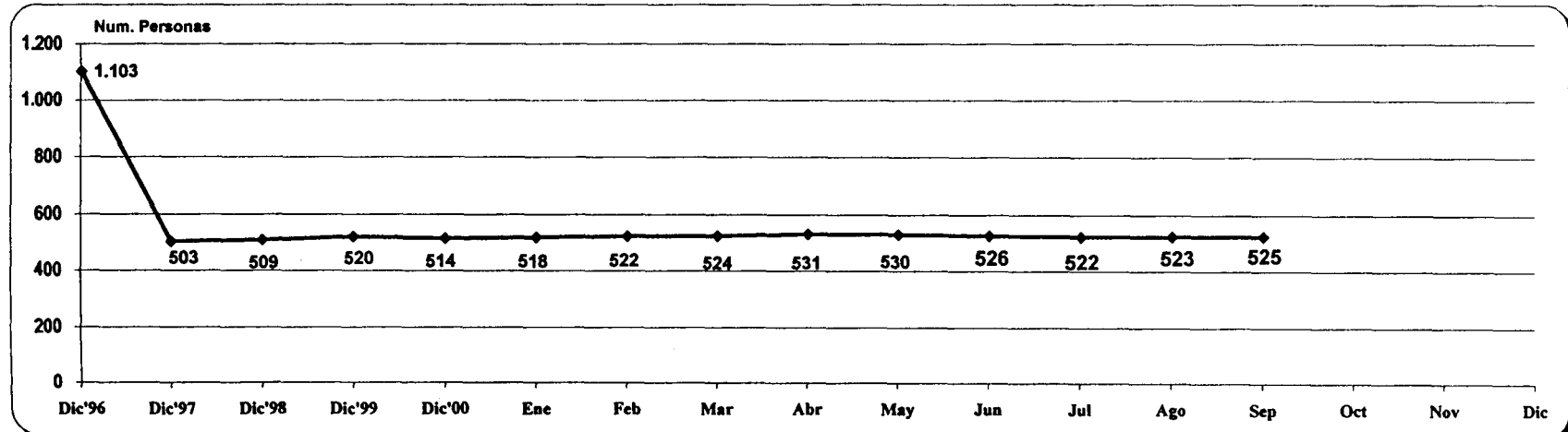
1- No se incluye Personal del Operador Técnico

2- Nueva Organización de acuerdo con los comunicados 27, 28 y 29 del 17.diciembre.1999

3- Nueva Organización de acuerdo con los comunicados 01 y 02 del 13.enero.2000

4- Dirección extinta de acuerdo con el comunicado 06 del 24.febrero.2000

5- Dirección extinta de acuerdo con el comunicado 09 del 27.Marzo.2000



Gerencia Organización y Des. RH

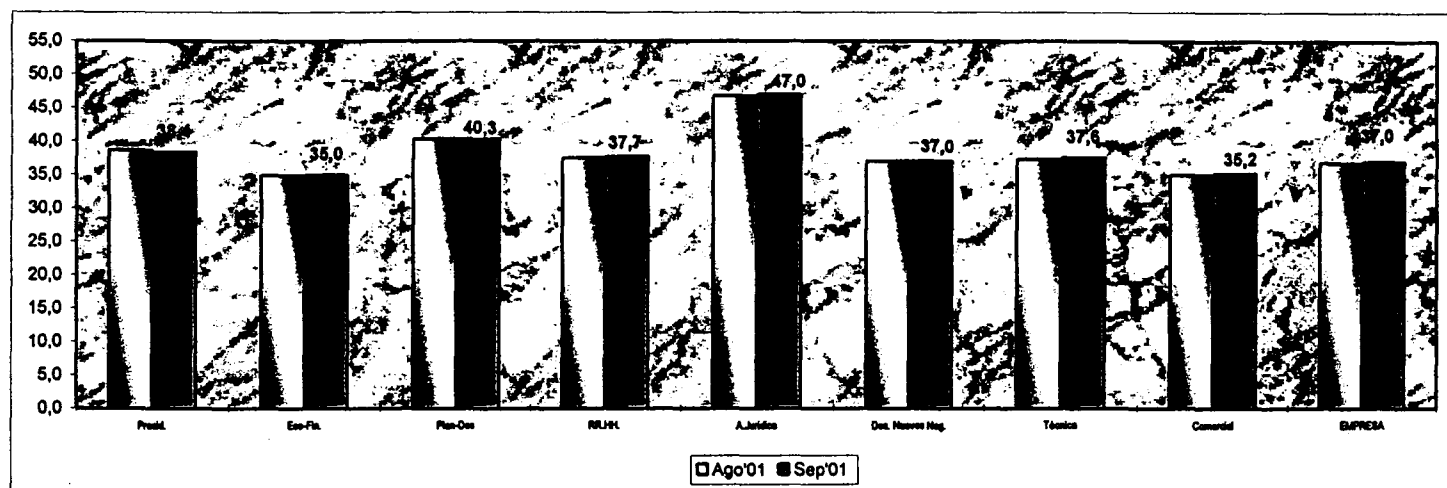
Septiembre 2.001



### EVOLUCIÓN PLANTILLA POR EDAD

	2.001																% Sep'01
	Dic'97	Dic'98	Dic'99	Dic'00	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
< 20	2	6	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	0				0,0%
20 - 24	1	31	47	48	49	51	49	51	48	49	49	48	48				9,1%
25 - 29	4	48	84	107	108	107	110	112	114	112	109	111	108				20,6%
30 - 34	14	33	43	52	51	54	54	57	59	58	60	61	61				11,6%
35 - 39	120	109	86	67	67	65	63	64	64	63	62	62	66				12,6%
40 - 44	181	158	141	128	129	129	132	130	128	129	126	127	125				23,8%
45 - 49	115	88	84	71	72	74	72	71	73	72	74	73	75				14,3%
50 - 54	44	25	25	31	32	32	34	36	34	33	31	30	32				6,1%
55 - 60	18	9	7	6	6	5	5	5	6	6	7	7	6				1,1%
> 60	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4				0,8%
<b>TOTAL</b>	<b>503</b>	<b>509</b>	<b>520</b>	<b>514</b>	<b>518</b>	<b>522</b>	<b>524</b>	<b>531</b>	<b>530</b>	<b>526</b>	<b>522</b>	<b>523</b>	<b>525</b>				<b>100,0%</b>
<b>Media</b>	<b>43,1</b>	<b>39,0</b>	<b>37,6</b>	<b>36,9</b>	<b>36,9</b>	<b>36,9</b>	<b>37,0</b>	<b>36,9</b>	<b>36,9</b>	<b>36,8</b>	<b>36,8</b>	<b>36,8</b>	<b>37,0</b>				

### EVOLUCIÓN MEDIA POR AREA



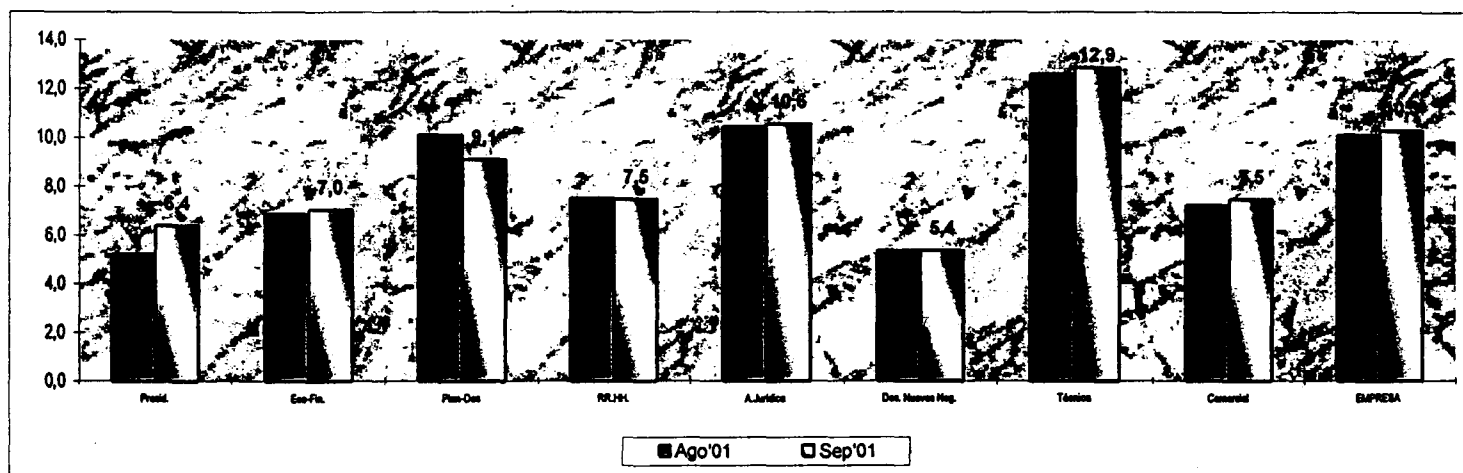
AREAS	Dic'97	Dic'98	Dic'99	Dic'00	Ene' 01	Feb'01	Mar'01	Abr'01	May'01	Jun'01	Jul'01	Ago'01	Sep'01	Oct'01	Nov'01	Dic'01
Presidencia-Dir. General	41,3	39,8	39,8	39,4	39,6	39,6	38,7	37,9	38,0	38,0	38,7	38,7	38,4			
Económico-Financiera	41,8	33,4	33,3	34,6	34,8	34,7	34,4	34,6	34,8	34,9	35,2	34,9	35,0			
Planificación y Rel. Institucionales	46,7	47,1	41,5	39,2	39,4	39,6	39,8	41,8	42,0	42,3	40,4	40,4	40,3			
Recursos Humanos	45,5	39,3	40,6	39,5	38,8	38,2	38,3	38,4	38,5	38,4	38,2	37,5	37,7			
Asesoría Jurídica	49,4	46,2	44,8	44,6	46,7	46,9	47,0	47,0	47,2	47,2	46,8	46,8	47,0			
Servicios Generales	43,2	42,0														
Desarrollo Nuevos Negocios			36,4	34,9	36,1	36,2	36,9	35,4	35,4	36,3	37,0	37,0	37,0			
Técnica	42,3	38,3	37,8	37,6	37,7	37,8	37,9	37,8	37,5	37,4	37,4	37,3	37,6			
Producción	43,3	40,8														
Comercial				34,9	34,5	34,8	34,6	34,3	34,7	34,7	34,6	35,0	35,2			
Comercial Residencial	42,2	39,5	36,9													
Comercial Industrial	42,8	40,8	39,3													
Proyecto Conversión		44,0	45,0													
Ger. Eléctrica y Cogeneración			32,0													
<b>MEDIA EMPRESA</b>	<b>43,1</b>	<b>39,0</b>	<b>37,6</b>	<b>36,9</b>	<b>36,9</b>	<b>36,9</b>	<b>37,0</b>	<b>36,9</b>	<b>36,9</b>	<b>36,8</b>	<b>36,8</b>	<b>36,8</b>	<b>37,0</b>			

Gerencia Organización y Des. RH  
Septiembre 2.001

### EVOLUCIÓN DA PLANTILLA POR ANTIGÜEDAD

	2.001																%
	Dic'97	Dic'98	Dic'99	Dic'00	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Sep' 01
< 5	46	153	227	274	278	283	285	293	296	294	292	294	296				56,4%
5 - 9	2	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				0,2%
10 - 14	84	72	24	16	16	14	14	14	14	14	14	14	14				2,7%
15 - 19	125	100	104	72	72	73	73	73	72	71	70	70	66				12,6%
20 - 24	188	154	133	112	111	111	111	110	108	107	103	102	103				19,6%
25 - 29	45	26	27	33	34	34	34	34	32	32	35	35	38				7,2%
30 - 35	8	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4				0,8%
> 35	5	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				0,6%
	503	509	520	514	518	522	524	531	530	526	522	523	525				100,0%
Media	17,5	13,4	11,5	10,3	10,3	10,3	10,3	10,1	10,1	10,2	10,2	10,1	10,3				

### EVOLUCIÓN ANTIGÜEDAD POR AREA



AREAS	Dic'97	Dic'98	Dic'99	Dic'00	Ene'01	Feb'01	Mar'01	Abr'01	Mayo'01	Jun'01	Jul'01	Ago'01	Sep'01	Oct'01	Nov'01	Dic'01
Presidencia-Dir. General	13,0	7,2	5,8	5,7	5,9	6,0	6,6	5,4	5,6	5,6	5,2	5,2	6,4			
Económico-Financiera	12,7	5,3	5,6	6,4	6,5	6,4	6,2	6,5	6,7	6,8	7,2	6,9	7,0			
Planificación y Rel. Institucionales	20,3	20,6	14,8	12,6	13,0	13,0	11,9	11,8	11,9	11,4	10,1	10,1	9,1			
Recursos Humanos	18,4	7,6	10,3	8,6	8,3	7,9	7,7	7,7	7,7	7,7	7,8	7,5	7,5			
Asesoría Jurídica	16,5	11,8	9,3	9,4	10,6	10,6	10,6	10,6	10,7	10,9	10,4	10,4	10,6			
Servicios Generales	16,6	15,7														
Desarrollo Nuevos Negocios			7,0	5,4	4,8	4,8	5,3	5,9	5,9	5,5	5,4	5,4	5,4			
Técnica	19,0	14,8	13,5	13,0	13,2	13,2	13,2	13,0	12,7	12,7	12,8	12,6	12,9			
Producción	17,0	16,1														
Comercial				7,8	7,3	7,4	7,4	7,1	7,0	7,3	7,1	7,2	7,5			
Comercial Residencial	17,3	15,2	11,2													
Comercial Industrial	20,1	16,1	14,5													
Proyecto Conversión		10,5	11,5													
EMPRESA	17,5	13,4	11,5	10,3	10,3	10,3	10,3	10,1	10,1	10,2	10,2	10,1	10,3			

Gerencia Organización y Des. RH  
Septiembre 2.001

**RELACIÓN MOVIMIENTOS DE PLANTILLA**

**BAJAS:** 2

<u>Legajo</u>	<u>Nombre y Apellido</u>	<u>Puesto de Trabajo</u>	<u>Dirección</u>	<u>Motivo</u>
14.708	Hirohide Cristiano Takahashi	TAE Programación y Control	Tecnica	Baja Improcedente
14.654	Marcelo Queiroz Antunes Pereira	Op. Compresores y Estaciones	Tecnica	Solicitud de Baja

<b>TOTAL BAJAS:</b>	<b>2</b>	Baja Improcedente	<b>1</b>
		Solicitud de Baja	<b>1</b>

**ALTAS:** 4

<u>Legajo</u>	<u>Nombre y Apellido</u>	<u>Puesto de Trabajo</u>	<u>Dirección</u>	<u>Motivo</u>	<u>Justificativa</u>
14.907	Joede Silva	Motorista Op. GLP	Tecnica	Cobertura Vacantes	Salida del ocupante anterior en 11/2000
14.908	Helena Cristina C. F. Rabello	TAE Remuneración	Recursos Humanos	Cobertura Vacantes	Traslado del ocupante anterior para J.S Administración de Personal en 04/2001
14.909	André Barbosa Lima	Tco. Esp. Control Gestión	Planificación e Rel. Institucion.	Cobertura Vacantes	Salida del ocupante anterior en 04/2001
14.910	Paulo Roberto Vieira Junior	Tco. Esp. Construcción Inst.	Comercial	Cobertura Vacantes	Salida del ocupante anterior en 02/2001

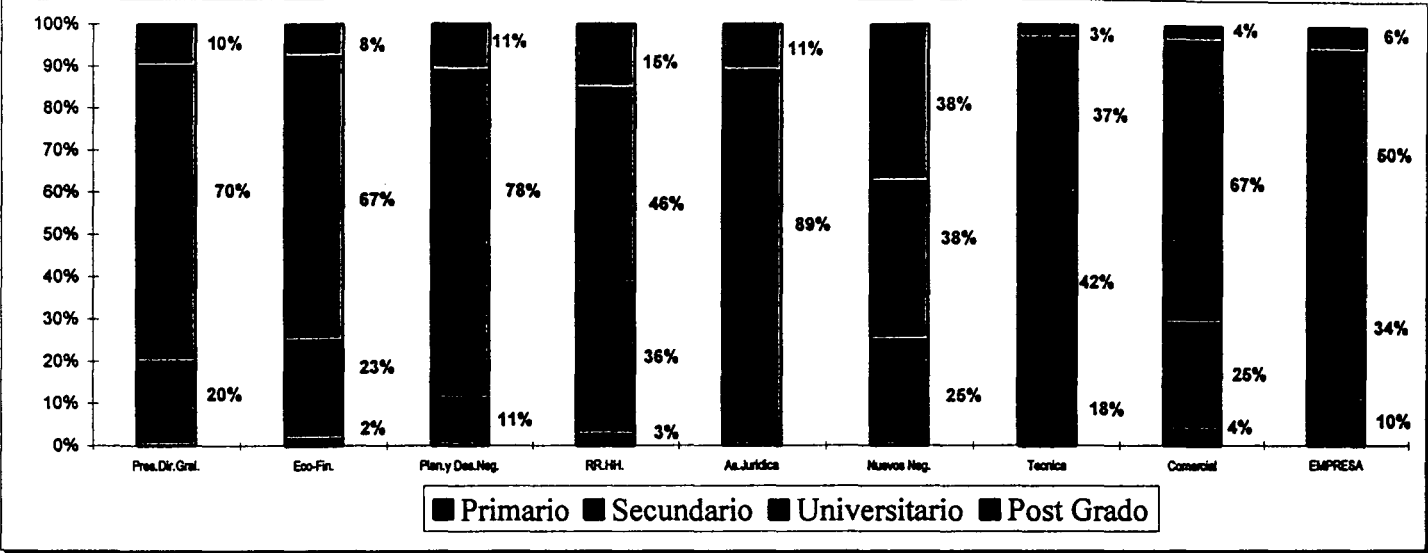
<b>TOTAL ALTAS:</b>	<b>4</b>	Cobertura Vacantes	<b>4</b>
---------------------	----------	--------------------	----------

Gerencia Organización y Des. RH  
Septiembre 2.001

EVOLUCIÓN PLANTILLA POR TITULACIÓN

	2.001															
	Dic'97	Dic'98	Dic'99	Dic'00	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Post-Grado	0	21	22	26	27	28	28	29	29	28	27	27	30			
Universitarios	250	218	238	253	255	257	260	265	265	262	261	261	261			
Secundario	118	162	185	176	177	179	179	180	181	182	180	181	179			
Primario	135	108	75	59	59	58	57	57	55	54	54	54	55			
	503	509	520	514	518	522	524	531	530	526	522	523	525			

COMPOSICIÓN POR AREA



AREAS	Primario		Secundario		Universitario		Post-Grado		Total Cant.
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	
Presidencia-Dir. General	0	0%	2	20%	7	70%	1	10%	10
Económico-Financiera	1	2%	15	23%	43	67%	5	8%	64
Planificación y Rel. Institucionales	0	0%	1	11%	7	78%	1	11%	9
Recursos Humanos	1	3%	14	36%	18	46%	6	15%	39
Asesoría Jurídica	0	0%	0	0%	8	89%	1	11%	9
Desarrollo Nuevos Negocios	0	0%	2	25%	3	38%	3	38%	8
Técnica	49	18%	117	42%	101	37%	9	3%	276
Comercial	4	4%	28	25%	74	67%	4	4%	110
EMPRESA	55	10%	179	34%	261	50%	30	6%	525

Gerencia Organización y Des. RH  
Septiembre 2.001

RESUMEN DE PLANTILLA <sup>1</sup> - 2.000

AREAS	Dic'96	Dic'97	Dic'98	Dic'99	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Presidencia-Dir.General	31	6	9	8	9	9	10	9	9	9	9	9	9	9	9	10
Económico-Financiera	101	43	67	69	70	66	67	68	70	69	68	67	67	66	65	65
Planificación y Rel. Institucionales	9	7	7	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Recursos Humanos	107	59	28	48	48	46	41	41	41	39	36	34	33	34	33	34
Asesoría Jurídica	9	8	10	9	9	9	8	8	9	9	9	9	10	10	10	11
Servicios Generales <sup>2</sup>	116	36	20													
Desarrollo Nuevos Negocios <sup>2</sup>				5	6	6	8	8	7	7	8	8	8	8	8	8
Técnica <sup>2</sup>	414	148	153	257	259	258	258	264	264	262	264	266	266	262	263	263
Producción <sup>2</sup>	134	92	96													
Comercial <sup>3</sup>					108	116	117	115	116	114	118	120	120	120	118	118
Comercial Residencial	156	79	88	86												
Comercial Industrial	26	25	29	31												
Proyecto Conversión <sup>5</sup>			2	2	2	2	2									
Ger. Eléctrica y Cogeneración <sup>4</sup>				1	1	1										
<b>TOTAL</b>	<b>1.103</b>	<b>503</b>	<b>509</b>	<b>520</b>	<b>517</b>	<b>518</b>	<b>516</b>	<b>518</b>	<b>521</b>	<b>514</b>	<b>517</b>	<b>518</b>	<b>518</b>	<b>514</b>	<b>511</b>	<b>514</b>

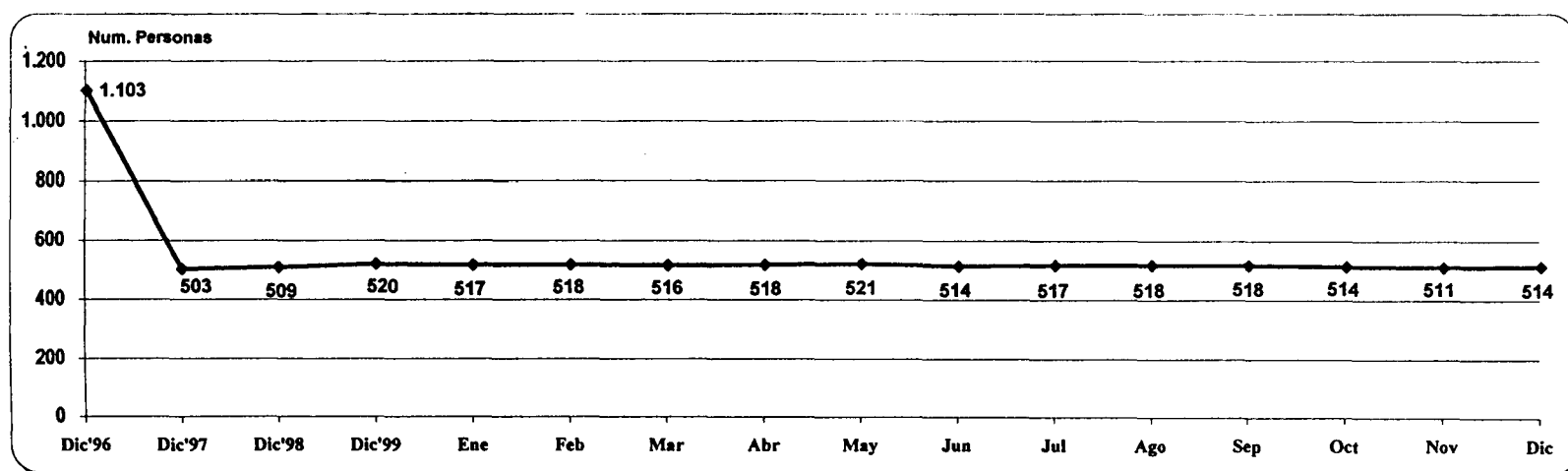
1 - No se incluye Personal del Operador Técnico

2 - Nueva Organización de acuerdo con los comunicados 27, 28 y 29 del 17.diciembre.1999

3 - Nueva Organización de acuerdo con los comunicados 01 y 02 del 13.enero.2000

4 - Dirección extinta de acuerdo con el comunicado 06 del 24.febrero.2000

5 - Dirección extinta de acuerdo con el comunicado 09 del 27.Marzo.2000



Gerencia Organización y Des. RH

Diciembre 2.000

**RELACIÓN MOVIMIENTOS DE PLANTILLA****BAJAS:** 5

<u>Legajo</u>	<u>Nombre y Apellido</u>	<u>Puesto de Trabajo</u>	<u>Dirección</u>	<u>Motivo</u>
14.640	Alexandre Isaac Balassiano	Tco. Esp. Construcción e Instalaciones	Comercial	Baja Improcedente
7.829	Amaro Vasconcellos Freitas	Op. Carga GLP	Técnica	Jubilación tiempo Servicio
13.549	Carlos Marcos da Costa	Tco. Esp. Construcción e Instalaciones	Comercial	Baja Improcedente
14.112	Catía Provensano	Responsable Tco. Unidad Servicio Clientes	Comercial	Baja Improcedente
14.524	Edmar Ribeiro Pinheiro	Analista Administrativo	Economico-Financiera	Solicitud Baja
<b>TOTAL BAJAS:</b>		<b>5</b>	Baja Improcedente	<b>3</b>
			Solicitud Baja	<b>1</b>
			Jubilación tiempo Servicio	<b>1</b>

**ALTAS:** 8

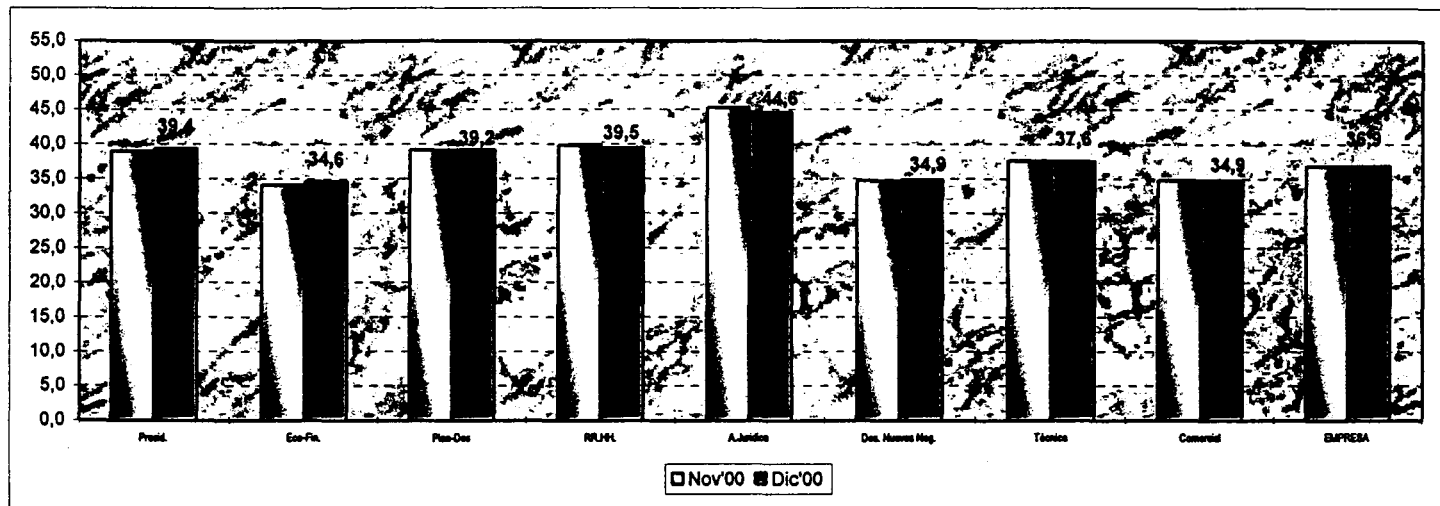
<u>Legajo</u>	<u>Nombre y Apellido</u>	<u>Puesto de Trabajo</u>	<u>Dirección</u>	<u>Motivo</u>
14.817	Rodrigo da Silva Rego	Tco. Medición Comercial	Comercial	Cobertura Vacantes
14.818	Alexandre Bosco Duarte Silva	Tco. Esp. Comercial	Comercial	Cobertura Vacantes
14.819	Luiz Franklin de Souza Santos	TAE em Custos	Economico-Financiera	Cobertura Vacantes
14.820	Sergio Kazuo Oka	Tco. Mantenimiento Red. e Instal. Auxiliares I	Técnica	Cobertura Vacantes
14.821	Daniele Viana Toval Conrado	Tco. Esp. Desarrollo Recursos Humanos	Recursos Humanos	Cobertura Vacantes
14.822	Luis Fernando Magalhães	Tco. Servicio Clientes II	Comercial	Cobertura Vacantes
14.823	Denise Machado Chagas Alves	Secretaria I / Asistente I	Asesoría Jurídica	Cobertura Vacantes
14.824	Itamar Luiz Quadra	J. S. Control Interno	Economico-Financiera	Cobertura Vacantes
<b>TOTAL ALTAS:</b>		<b>8</b>	Cobertura Vacantes	<b>8</b>

Gerencia Organización y Des. RH  
Diciembre 2.000

### EVOLUCIÓN PLANTILLA POR EDAD

	2.000															%
	Dic'97	Dic'98	Dic'99	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
< 20	2	6	1	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0,4%
20 - 24	1	31	47	50	51	51	52	50	50	46	45	46	46	47	48	9,3%
25 - 29	4	48	84	83	84	88	91	96	97	103	107	107	108	107	107	20,8%
30 - 34	14	33	43	46	48	47	48	49	50	52	49	50	51	52	52	10,1%
35 - 39	120	109	86	81	80	79	77	78	76	77	78	75	70	68	67	13,0%
40 - 44	181	158	141	142	143	142	140	141	137	130	130	128	127	126	128	24,9%
45 - 49	115	88	84	78	73	71	70	67	65	70	70	72	70	70	71	13,8%
50 - 54	44	25	25	28	29	29	30	30	29	29	29	30	32	32	31	6,0%
55 - 60	18	9	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	1,2%
> 60	4	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0,4%
TOTAL	503	509	520	517	518	516	518	521	514	517	518	518	514	511	514	100,0%
Media	43,1	39,0	37,6	37,5	37,4	37,2	37,1	37,0	36,9	36,9	36,9	36,9	36,9	36,8	36,9	

### EVOLUCIÓN MEDIA POR AREA



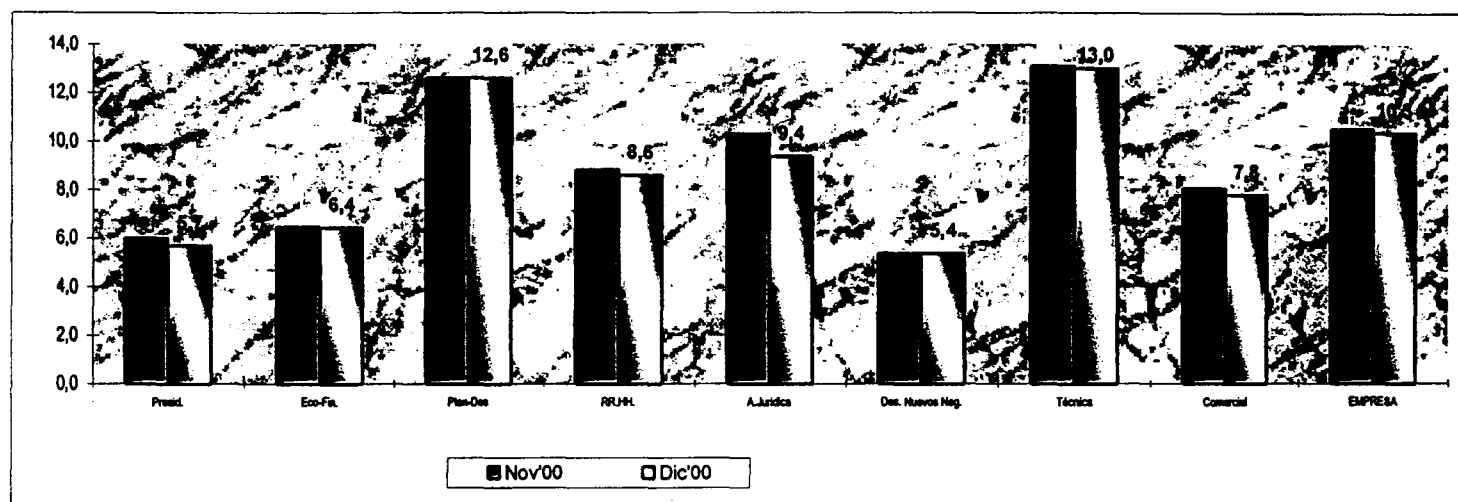
AREAS	Dic'97	Dic'98	Dic'99	Ene' 99	Feb'00	Mar'00	Abr'00	May'00	Jun'00	Jul'00	Ago'00	Sep'00	Oct'00	Nov'00	Dic'00
Presidencia-Dir. General	41,3	39,8	39,8	38,3	38,3	37,0	38,3	38,4	38,4	38,7	38,7	38,8	38,9	39,0	39,4
Económico-Financiera	41,8	33,4	33,3	33,5	33,3	33,7	33,7	33,5	33,6	34,0	34,2	34,1	34,0	34,2	34,6
Planificación y Rel. Institucionales	46,7	47,1	41,5	38,4	38,6	38,6	38,6	38,8	38,8	38,8	39,0	39,0	39,2	39,2	39,2
Recursos Humanos	45,5	39,3	40,6	40,8	40,7	40,7	40,9	40,9	40,6	40,4	40,4	40,3	40,2	39,9	39,5
Asesoría Jurídica	49,4	46,2	44,8	45,0	47,1	49,0	49,0	47,2	47,2	47,2	47,3	45,3	45,3	45,3	44,6
Servicios Generales	43,2	42,0													
Desarrollo Nuevos Negocios			36,4	37,7	37,8	37,0	37,1	35,4	35,4	34,6	34,6	34,6	34,8	34,8	34,9
Técnica	42,3	38,3	37,8	37,8	37,7	37,7	37,6	37,7	37,5	37,5	37,5	37,6	37,6	37,6	37,6
Producción	43,3	40,8													
Comercial				37,1	36,6	36,0	35,6	35,4	35,3	35,1	35,1	35,1	35,1	34,8	34,9
Comercial Residencial	42,2	39,5	36,9												
Comercial Industrial	42,8	40,8	39,3												
Proyecto Conversión		44,0	45,0	45,5	45,5	45,5									
Ger. Eléctrica y Cogeneración			32,0	32,0	32,0										
MEDIA EMPRESA	43,1	39,0	37,6	37,5	37,4	37,2	37,1	37,0	36,9	36,9	36,9	36,9	36,9	36,8	36,9

Gerencia Organización y Des. RH  
Diciembre 2.000

### EVOLUCIÓN DA PLANTILLA POR ANTIGÜEDAD

	2.000															%
	Dic'97	Dic'98	Dic'99	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Dic' 00
< 5	46	153	227	232	237	243	248	254	256	265	268	268	269	268	274	53,3%
5 - 9	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0,2%
10 - 14	84	72	24	23	23	22	22	22	21	17	17	17	17	17	16	3,1%
15 - 19	125	100	104	103	102	98	92	87	82	80	78	77	73	73	72	14,0%
20 - 24	188	154	133	127	124	121	122	125	122	118	114	114	114	112	112	21,8%
25 - 29	45	26	27	26	26	26	28	27	27	30	34	34	33	33	33	6,4%
30 - 35	8	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	0,6%
> 35	5	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0,6%
	503	509	520	517	518	516	518	521	514	517	518	518	514	511	514	100,0%
Media	17,5	13,4	11,5	11,3	11,2	11,0	10,9	10,8	10,6	10,4	10,5	10,5	10,4	10,5	10,3	

### EVOLUCIÓN ANTIGÜEDAD POR AREA



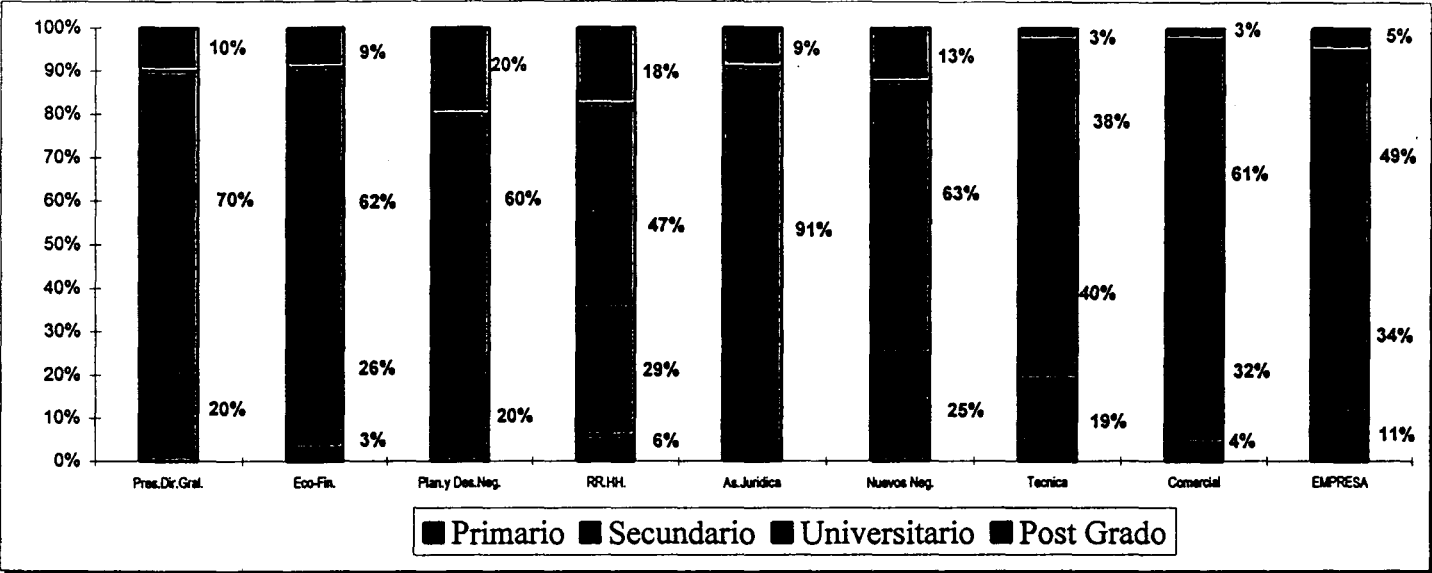
AREAS	Dic'97	Dic'98	Dic'99	Ene'00	Feb'00	Mar'00	Abr'00	Mayo'00	Jun'00	Jul'00	Ago'00	Sep'00	Oct'00	Nov'00	Dic'00
Presidencia-Dir. General	13,0	7,2	5,8	5,2	5,3	5,0	5,6	5,7	5,7	5,7	5,8	5,9	5,9	6,0	5,7
Económico-Financiera	12,7	5,3	5,6	5,6	5,7	5,8	5,7	5,6	5,7	5,9	6,1	6,1	6,2	6,5	6,4
Planificación y Rel. Institucionales	20,3	20,6	14,8	12,0	12,0	12,0	12,0	12,2	12,2	12,4	12,6	12,6	12,6	12,6	12,6
Recursos Humanos	18,4	7,6	10,3	10,5	10,4	10,8	10,9	11,0	11,1	10,2	9,8	9,4	9,3	8,8	8,6
Asesoría Jurídica	16,5	11,8	9,3	9,7	10,9	12,3	12,3	10,9	10,9	11,2	11,3	10,2	10,2	10,3	9,4
Servicios Generales	16,6	15,7													
Desarrollo Nuevos Negocios			7,0	9,3	9,3	7,9	7,9	5,1	5,1	4,9	5,0	5,0	5,1	5,4	5,4
Técnica	19,0	14,8	13,5	13,4	13,3	13,3	13,1	13,2	12,9	12,9	13,0	13,0	13,0	13,1	13,0
Producción	17,0	16,1													
Comercial				11,4	10,6	9,7	9,2	8,9	8,6	8,1	8,1	8,2	8,1	8,1	7,8
Comercial Residencial	17,3	15,2	11,2												
Comercial Industrial	20,1	16,1	14,5												
Proyecto Conversión		10,5	11,5	11,5	11,5	11,5									
EMPRESA	17,5	13,4	11,5	11,3	11,2	11,0	10,9	10,8	10,6	10,4	10,5	10,5	10,4	10,5	10,3



EVOLUCIÓN PLANTILLA POR TITULACIÓN

	2.000														
	Dic'97	Dic'98	Dic'99	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Post-Grado	0	21	22	22	24	24	24	23	23	23	22	22	22	23	26
Universitarios	250	218	238	239	239	242	245	249	246	252	256	254	254	253	253
Secundario	118	162	185	183	184	180	179	179	178	176	177	179	176	175	176
Primario	135	108	75	73	71	70	70	70	67	66	63	63	62	60	59
	503	509	520	517	518	516	518	521	514	517	518	518	514	511	514

COMPOSICIÓN POR AREA



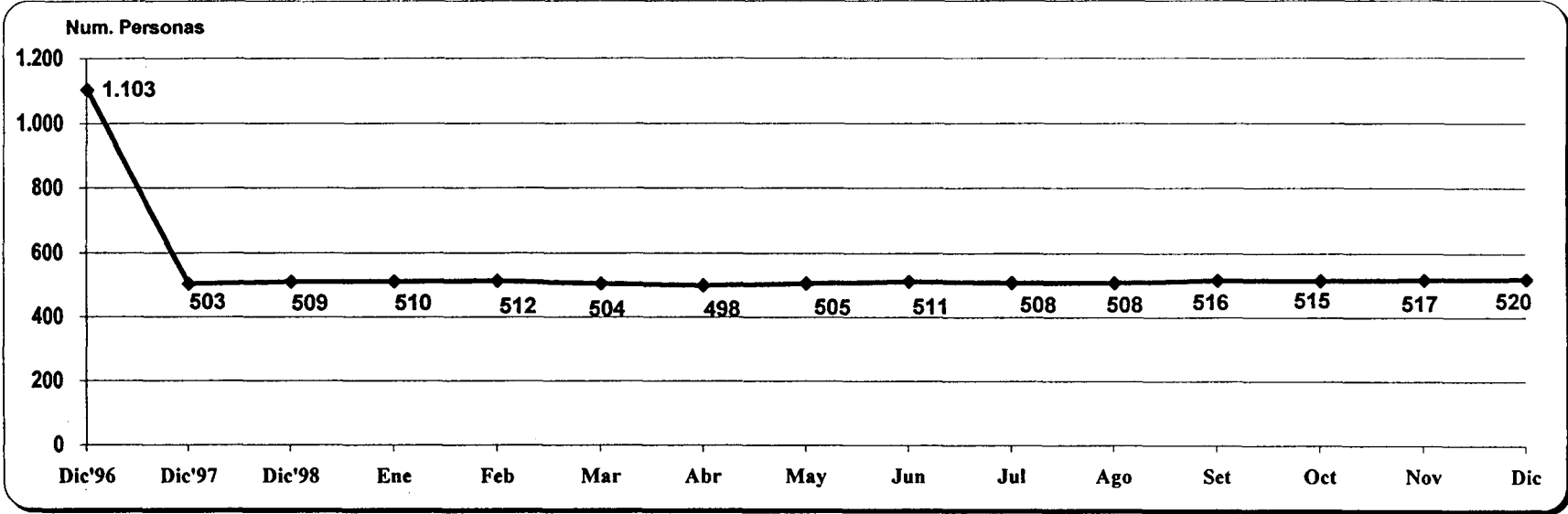
AREAS	Primario		Secundario		Universitario		Post-Grado		Total Cant.
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	
Presidencia-Dir.General	0	0%	2	20%	7	70%	1	10%	10
Económico-Financiera	2	3%	17	26%	40	62%	6	9%	65
Planificación y Rel. Institucionales	0	0%	1	20%	3	60%	1	20%	5
Recursos Humanos	2	6%	10	29%	16	47%	6	18%	34
Asesoría Jurídica	0	0%	0	0%	10	91%	1	9%	11
Desarrollo Nuevos Negocios	0	0%	2	25%	5	63%	1	13%	8
Técnica	50	19%	106	40%	100	38%	7	3%	263
Comercial	5	4%	38	32%	72	61%	3	3%	118
EMPRESA	59	11%	176	34%	253	49%	26	5%	514

RESUMEN DE PLANTILLA 1999

AREAS	Dic'96	Dic'97	Dic'98	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre <sup>1</sup>	Noviembre	Diciembre
Presidencia-Dir. General	31	6	9	8	7	7	8	9	8	8	8	8	9	8	8
Económico-Financiera	101	43	67	69	70	69	67	68	69	69	67	67	68	67	69
Planificación y Desar. Negocio	9	7	7	7	7	7	7	6	7	7	6	5	5	5	4
Recursos Humanos	107	59	28	27	27	27	28	28	28	29	30	31	30	31	31
Asesoría Jurídica	9	8	10	10	10	10	10	10	7	7	9	9	9	9	9
Servicios Generales	116	36	20	20	20	20	22	22	21	22	22	22	22	22	22
Técnica	414	148	153	154	155	147	141	143	150	148	152	157	155	158	155
Producción	134	92	96	96	97	99	101	102	102	103	102	102	101	101	102
Comercial Residencial	156	79	88	87	86	85	82	85	87	83	80	83	83	81	83
Comercial Industrial	26	25	29	29	30	30	29	29	29	29	29	29	30	31	34
Proyecto Conversión			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Ger. Eléctrica y Cogeneración			0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
TOTAL	1.103	503	509	510	512	504	498	505	511	508	508	516	515	517	520

1 - Añadimos en la plantilla de octubre/99 un nuevo empleado (D. Paulo Guilherme Barcellos da Silva- Gerente de Ventas Industriales) en la Dirección Comercial Industrial

No se incluye Personal del Operador Técnico



**RELACIÓN MOVIMIENTOS DE PLANTILLA**

**BAJAS:** 5

<u>Legajo</u>	<u>Nombre y Apellido</u>	<u>Puesto de Trabajo</u>	<u>Dirección</u>	<u>Motivo</u>
10.569	Gregorio J. F. de Moraes	Tco. Cadastro Red	Técnica	Jubilación por Tiempo Servicio
9.579	Jose Carlos dos Santos	Asistente Administrativo	Económico-Financiera	Baja Improcedente
11.451	Marilda Brandão da Silva	Analista Administrativo	Técnica	Doente
13.753	Luis Paulo da Silva	Op. Compresores y Estaciones	Técnica	Doente
10.711	Paulo Roberto Martins de Oliveira	Asistente Administrativo	Técnica	Doente
<b>TOTAL BAJAS:</b>		<b>5</b>	Baja Improcedente	1
			Jubilación por Tiempo Servicio	1
			Doente	3

**ALTAS:** 8

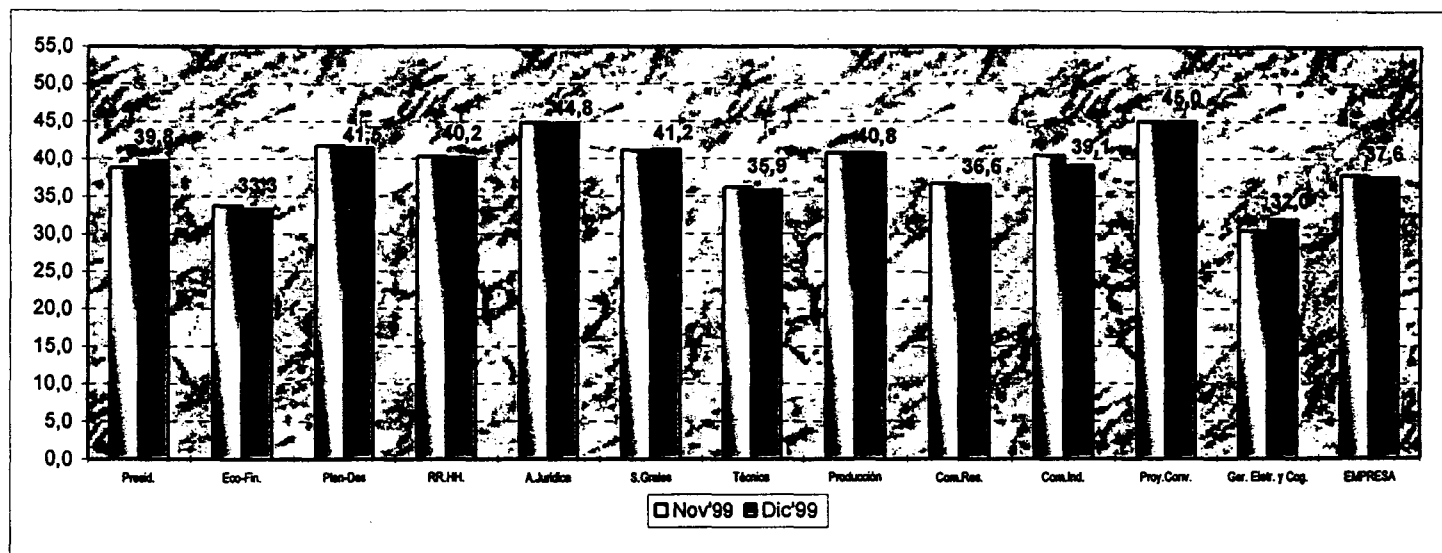
<u>Legajo</u>	<u>Nombre y Apellido</u>	<u>Puesto de Trabajo</u>	<u>Dirección</u>	<u>Motivo</u>
14.735	Marlos Dias Coelho	Tco. Telecomunicaciones	Económico-Financiera	Cobertura Vacantes
14.736	Jose Mauro Silva	Asistente Administrativo	Comercial Industrial	Cobertura Vacantes
14.737	Sergio Mendes Lima	Tco. Servicio Clientes I	Comercial Residencial	Cobertura Vacantes
14.738	Andre Luiz Conde Domett	Tco. Proyecto e Instal. Industriales	Comercial Industrial	Cobertura Vacantes
14.739	Anderson Moreira Veiga	Op. Help Desk	Económico-Financiera	Cobertura Vacantes
14.740	Everaldo Bragança Pires	Tco. Mant. Red e Inst. Auxiliares I	Técnica	Cobertura Vacantes
14.741	Fabiano Martins de Mello	Tco. Mant. Red e Inst. Auxiliares I	Técnica	Cobertura Vacantes
14.742	Claudio Maia Bastos	Resp. Tco. Control Red	Técnica	Cobertura Vacantes
<b>TOTAL ALTAS:</b>		<b>8</b>	Cobertura Vacantes	8

Gerencia Organización y Des. RH  
Diciembre 1.999

### EVOLUCIÓN PLANTILLA POR EDAD

	1.999														%
	Dic'97	Dic'98	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Dic' 99
< 20	2	6	6	5	5	5	4	3	3	3	3	2	1	1	0,2%
20 - 24	1	31	33	33	33	33	36	42	42	43	43	43	45	47	9,0%
25 - 29	4	48	47	49	49	50	52	55	58	60	71	74	79	84	16,2%
30 - 34	14	33	35	38	39	42	43	41	41	38	39	41	42	43	8,3%
35 - 39	120	109	102	101	99	96	97	99	97	93	92	91	88	86	16,5%
40 - 44	181	158	159	160	152	146	149	149	144	148	147	143	141	141	27,1%
45 - 49	115	88	88	86	89	89	87	85	86	87	86	87	86	84	16,2%
50 - 54	44	25	28	29	29	28	28	28	28	27	26	26	26	25	4,8%
55 - 60	18	9	10	9	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	1,3%
> 60	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0,4%
	503	509	510	512	504	498	505	511	508	508	516	515	517	520	100,0%
Media	43,1	39,0	39,0	39,0	38,9	38,8	38,7	38,5	38,4	38,3	38,0	38,0	37,8	37,6	

### EVOLUCIÓN MEDIA POR AREA



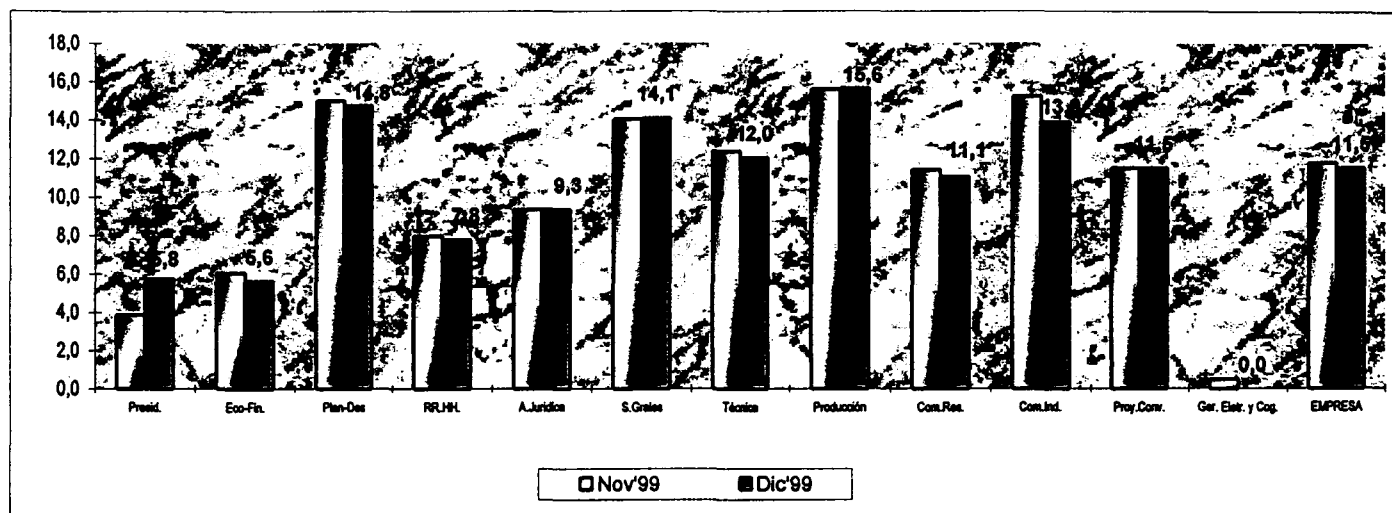
AREAS	Dic'97	Dic'98	Ene' 99	Feb'99	Mar'99	Abr'99	May'99	Jun'99	Jul'99	Ago'99	Set'99	Oct'99	Nov'99	Dic'99
Presidencia-Dirección General	41,3	39,8	41,8	41,3	41,3	41,5	40,9	40,3	40,4	40,5	40,5	40,0	38,9	39,8
Económico-Financiera	41,8	33,4	33,2	33,3	33,0	33,0	33,1	33,1	33,3	33,5	33,7	33,7	33,8	33,3
Planificación y Desar. Negocio	46,7	47,1	47,3	47,4	47,4	47,6	47,7	44,3	44,4	42,5	41,6	41,8	41,8	41,5
Recursos Humanos	45,5	39,3	39,8	39,9	39,9	40,1	40,2	40,5	40,7	40,2	40,0	40,2	40,3	40,2
Asesoría Jurídica	49,4	46,2	46,3	46,5	46,6	46,7	46,9	45,6	45,6	44,7	44,8	44,8	44,8	44,8
Servicios Generales	43,2	42,0	42,2	42,3	42,3	41,1	41,1	40,8	40,7	40,8	41,0	41,0	41,1	41,2
Técnica	42,3	38,3	38,3	38,3	37,9	37,7	37,7	37,5	37,2	37,1	36,5	36,7	36,2	35,9
Producción	43,3	40,8	40,9	40,8	41,0	40,9	40,8	40,9	40,9	41,0	41,1	41,0	40,8	40,8
Comercial Residencial	42,2	39,5	39,6	39,3	39,3	39,1	38,6	38,3	37,9	37,9	37,1	36,7	36,7	36,6
Comercial Industrial	42,8	40,8	40,9	40,5	40,5	40,6	40,8	40,6	40,6	40,8	40,3	40,4	40,5	39,1
Proyecto Conversión		44,0	44,5	44,5	44,5	44,5	44,5	44,5	44,5	44,5	44,5	44,5	45,0	45,0
Ger. Eléctrica y Cogeneración			29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	30,5	32,0
MEDIA EMPRESA	43,1	39,0	39,0	39,0	38,9	38,8	38,7	38,5	38,4	38,3	38,0	38,0	37,8	37,6

### EVOLUCIÓN DA PLANTILLA POR ANTIGÜEDAD

	Dic'97	Dic'98	1.999												%
			Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Dic' 99
< 5	46	153	157	163	164	169	178	187	190	194	207	210	219	228	43,8%
5 - 9	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
10 - 14	84	72	72	72	70	68	68	67	67	48	63	63	24	24	4,6%
15 - 19	125	100	97	96	121	111	105	80	78	94	81	80	105	104	20,0%
20 - 24	188	154	154	152	118	119	121	141	139	139	139	137	136	133	25,6%
25 - 29	45	26	26	25	27	27	29	32	29	27	21	20	28	27	5,2%
30 - 35	8	3	1	0	1	1	1	1	1	3	3	3	2	1	0,2%
> 35	5	1	3	4	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	0,6%
	503	509	510	512	504	498	505	511	508	508	516	515	517	520	100,0%

Media	17,5	13,4	13,4	13,3	13,1	12,9	12,7	12,6	12,5	12,4	12,1	12,1	11,8	11,5
-------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

### EVOLUCIÓN ANTIGÜEDAD POR AREA



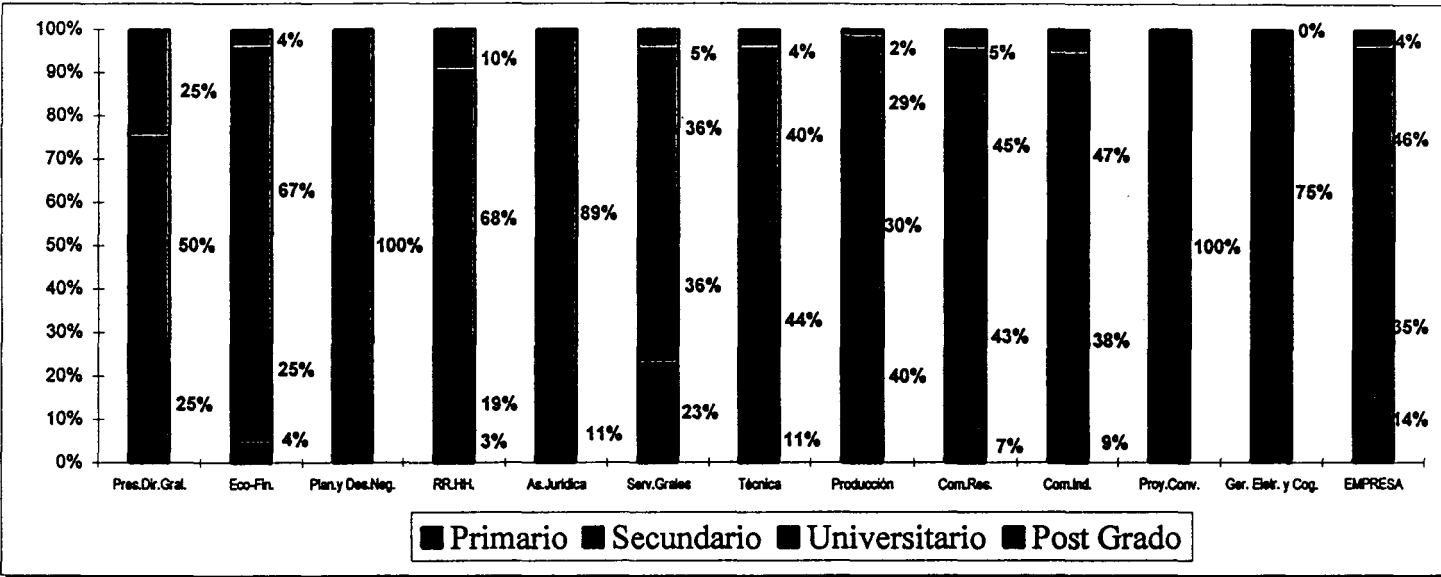
AREAS	Dic'97	Dic'98	Ene'99	Feb'99	Mar'99	Abr'99	Mayo'99	Jun'99	Jul'99	Ago'99	Set'99	Oct'99	Nov'99	Dic'99
Presidencia-Dirección General	13,0	7,2	5,9	5,9	5,9	5,4	4,8	5,3	5,3	5,4	5,4	6,0	3,9	5,8
Económico-Financiera	12,7	5,3	5,1	5,1	5,2	5,2	5,2	5,3	5,3	5,6	6,0	6,0	6,1	5,6
Planificación y Desar.Negocio	20,3	20,6	21,0	21,0	21,0	21,0	20,5	17,7	17,7	16,5	15,0	15,0	15,0	14,8
Recursos Humanos	18,4	7,6	8,3	8,3	8,3	8,4	8,5	8,3	8,0	7,8	7,6	7,8	8,0	7,8
Asesoría Jurídica	16,5	11,8	12,3	12,3	12,3	12,3	12,3	11,7	11,9	9,2	9,2	9,2	9,3	9,3
Servicios Generales	16,6	15,7	15,8	15,9	15,9	14,5	14,5	14,3	13,7	13,8	13,8	14,0	14,0	14,1
Técnica	19,0	14,8	14,6	14,6	14,3	14,0	14,0	13,7	13,5	13,3	12,7	12,8	12,4	12,0
Producción	17,0	16,1	15,8	15,8	15,8	15,5	15,5	15,5	15,4	15,5	15,6	15,8	15,6	15,6
Comercial Residencial	17,3	15,2	14,9	14,9	14,8	14,7	13,7	13,1	13,1	13,2	12,3	11,8	11,4	11,1
Comercial Industrial	20,1	16,1	15,8	15,9	15,9	15,9	16,0	16,6	16,7	16,7	16,1	16,2	15,2	13,9
Proyecto Conversión		10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	11,0	11,0	11,5	11,5	11,5
Ger. Eléctrica y Cogeneración			0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,0
EMPRESA	17,5	13,4	13,2	13,3	13,1	12,9	12,7	12,6	12,5	12,4	12,1	12,1	11,8	11,5

Gerencia Organización y Des. RH  
Diciembre 1.999

EVOLUCIÓN PLANTILLA POR TITULACIÓN

	1.999													
	Dic'97	Dic'98	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Post-Grado	0	21	22	22	21	21	22	21	21	21	21	21	23	23
Universitarios	250	218	221	224	225	222	226	237	234	233	238	240	239	239
Secundario	118	162	162	163	162	165	167	166	168	170	175	174	178	183
Primario	135	108	105	103	96	90	90	87	85	84	82	80	77	75
	503	509	510	512	504	498	505	511	508	508	516	515	517	520

COMPOSICIÓN POR AREA



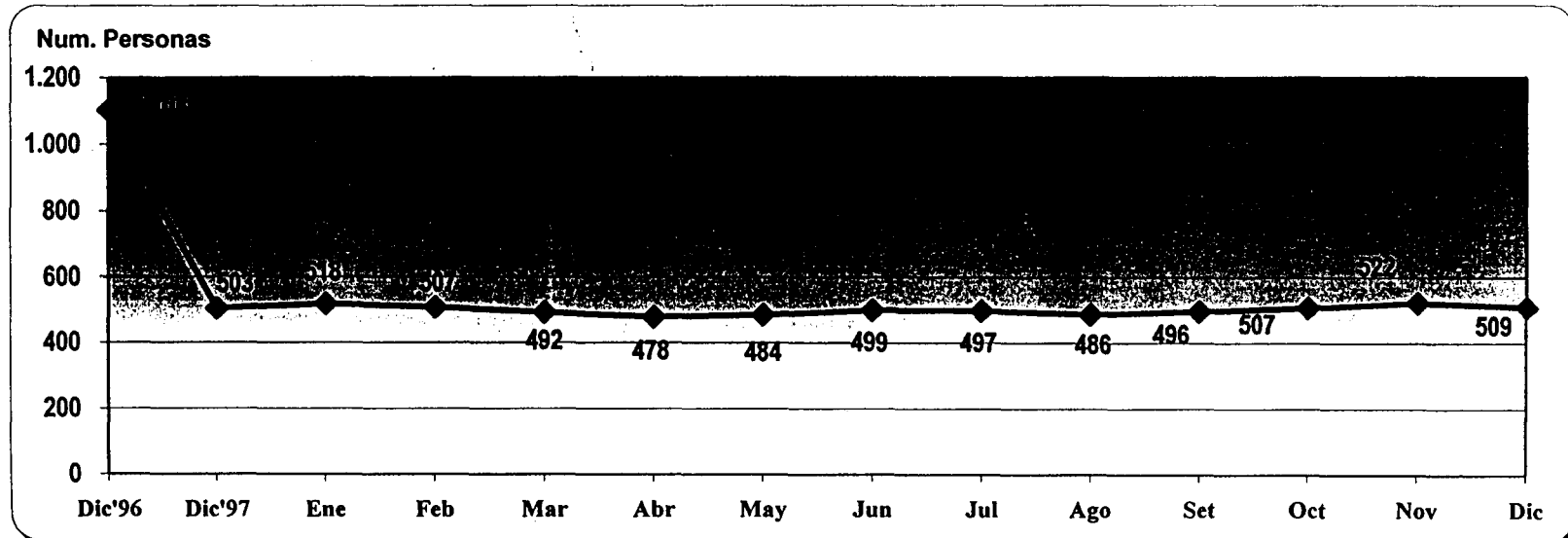
AREAS	Primario		Secundario		Universitario		Post-Grado		Total
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.
Presidencia-Dirección General	0	0%	1	1%	2	1%	1	4%	4
Económico-Financiera	3	4%	17	9%	46	19%	3	13%	69
Planificación y Desar.Negocio	0	0%	0	0%	1	0%	0	0%	1
Recursos Humanos	1	1%	6	3%	21	9%	3	13%	31
Asesoría Jurídica	0	0%	1	1%	8	3%	0	0%	9
Servicios Generales	5	7%	8	4%	8	3%	1	4%	22
Técnica	17	23%	69	38%	63	26%	7	30%	156
Producción	40	53%	30	16%	29	12%	2	9%	101
Comercial Residencial	6	8%	36	20%	37	15%	4	17%	83
Comercial Industrial	3	4%	13	7%	16	7%	2	9%	34
Proyecto Conversión.	0	0%	0	0%	2	1%	0	0%	2
Ger. Eléctrica y Cogeneración	0	0%	2	1%	6	3%	0	0%	8
EMPRESA	75	100%	183	100%	239	100%	23	100%	520

Gerencia Organización y Des. RH  
Diciembre 1.999

**RESUMEN DE PLANTILLA 1998**

AREAS	Dic'96	Dic'97	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Presidencia-Dir.General	31	6	8	8	9	9	9	10	9	10	9	9	9	9
Económico-Financiera	101	43	53	51	46	46	46	54	56	57	60	65	71	67
Planificación y Desar.Negocio	9	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Recursos Humanos	107	59	32	32	33	31	29	30	30	31	31	29	28	29
Asesoría Jurídica	9	8	12	12	11	9	9	10	10	10	10	10	10	10
Servicios Generales	116	36	38	39	35	33	34	33	33	30	26	25	24	19
Técnica	414	148	155	147	146	144	149	149	147	144	145	150	156	151
Producción	134	92	102	102	99	94	95	96	96	80	86	89	97	98
Comercial Residencial	156	79	83	81	79	78	80	84	86	92	93	93	89	88
Comercial Industrial	26	25	28	28	27	27	26	26	23	24	27	28	29	29
Proyecto Conversión										1	2	2	2	2
Cogeración y Ger. Eléctrica														0
<b>TOTAL</b>	<b>1.103</b>	<b>503</b>	<b>518</b>	<b>507</b>	<b>492</b>	<b>478</b>	<b>484</b>	<b>499</b>	<b>497</b>	<b>486</b>	<b>496</b>	<b>507</b>	<b>522</b>	<b>509</b>

No se incluye Personal del Operador Técnico



Gerencia Organización  
Diciembre 1.988

RELACIÓN MOVIMIENTOS DE PLANTILLA

BAJAS: 26

Legajo	Nombre y Apellido	Puesto de Trabajo	Dirección	Motivo
8.956	ANTONIO TOSTES	Tco. Asist. Técnica Clientes Norte	Comercial Residencial	Baja Improcedente
14.530	JORGE LUIZ NEVES DE FREITAS	Tco. Sistemas Comunicaciones	Económico-Financiera	Baja Improcedente
14.350	JOSAINA SALIME F. C. DE MORAES	Tele-Atendimento Comercial	Servicios Generales	Baja Improcedente
14.433	LUIZ ALVES DE ALENCAR	Adscrito a Gerencia de Sist. Informaticos	Económico-Financiera	Baja Improcedente
14.444	PAULO ROBERTO MARTINS GUERRA	Tco. Comunicaciones - Radio	Económico-Financiera	Baja Improcedente
13.908	SILVIA LIANA S DE L AZEVEDO	Administración Restaurante	Servicios Generales	Baja Incentivada
13.356	WALBER FERREIRA DOS SANTOS	Tco. Contable Semi Sr.	Económico-Financiera	Baja Procedente
10.053	REGINALDO SILVA DE JESUS	Of. Oper. Emergencia Oeste	Técnica	Jubilación por Incapacidad
10.719	ERNESTO SOARES TABOADA FILHO	Reparo Medidores	Comercial Residencial	Jubilación por Tiempo Servicio
14.542	ALEXANDRE CARNEIRO DE ARAÚJO	Tco. Administrativo	Económico-Financiera	Solicitud de Baja
14.577	MARCELO PIRES DE PINHO	Op. Compresores y Estaciones	Técnica	Solicitud de Baja
8.952	JORGE LUIZ LOUREIRO DE FARIA	Tco. Administrativo Caja	Económico-Financiera	Contrato Suspenso
7.226	GILSON GAVIÃO PINTO	Tco. Contable Sr.	Económico-Financiera	Contrato Suspenso
13.103	ELISIO PLHARES DA SILVEIRA	Motorista	Servicios Generales	Contrato Suspenso
13.721	NORIVAL SOBRAL ORNELLAS	Tele-Atendimento Comercial	Servicios Generales	Contrato Suspenso
12.731	PEDRO DO NASCIMENTO	Of. Oper. Emergencia Norte	Técnica	Doente
13.465	JOSÉ DOUJIVAL A CRUZ	Of. Oper. Emergencia Norte	Técnica	Doente
13.389	JAIR LOPES	Of. Oper. Emergencia Oeste	Técnica	Doente
13.547	LUIZ ANTÔNIO DE CARVALHO ALVES	Administrativo	Comercial Residencial	Doente
10.933	SEVERINO LUIS DA SILVA	Of. Oper. Emergencia Oeste	Técnica	Doente
13.680	DAVID PEREIRA	Of. Oper. Emergencia Oeste	Técnica	Doente
11.179	JORGE ROCHA	Marcador	Comercial Residencial	Doente
9.737	NILSON VIEIRA	Administrativo	Técnica	Doente
12.544	SEBASTIÃO REZENDE DE CARVALHO	Of. Oper. Emergencia Oeste	Técnica	Doente
13.374	EDVALDO OLIVEIRA DO NASCIMENTO	Of. Oper. Emergencia Oeste	Técnica	Doente
13.864	ADILSON UBIRAJARA DA SILVA	Continuo	Servicios Generales	Doente
TOTAL BAJAS:		26	Baja Improcedente	5
			Baja Incentivada	1
			Baja Procedente	1
			Contrato Suspenso	4
			Doente	11
			Jubilación por Incapacidad	1
			Jubilación por Tiempo Servicio	1
			Solicitud de Baja	2

ALTAS: 13

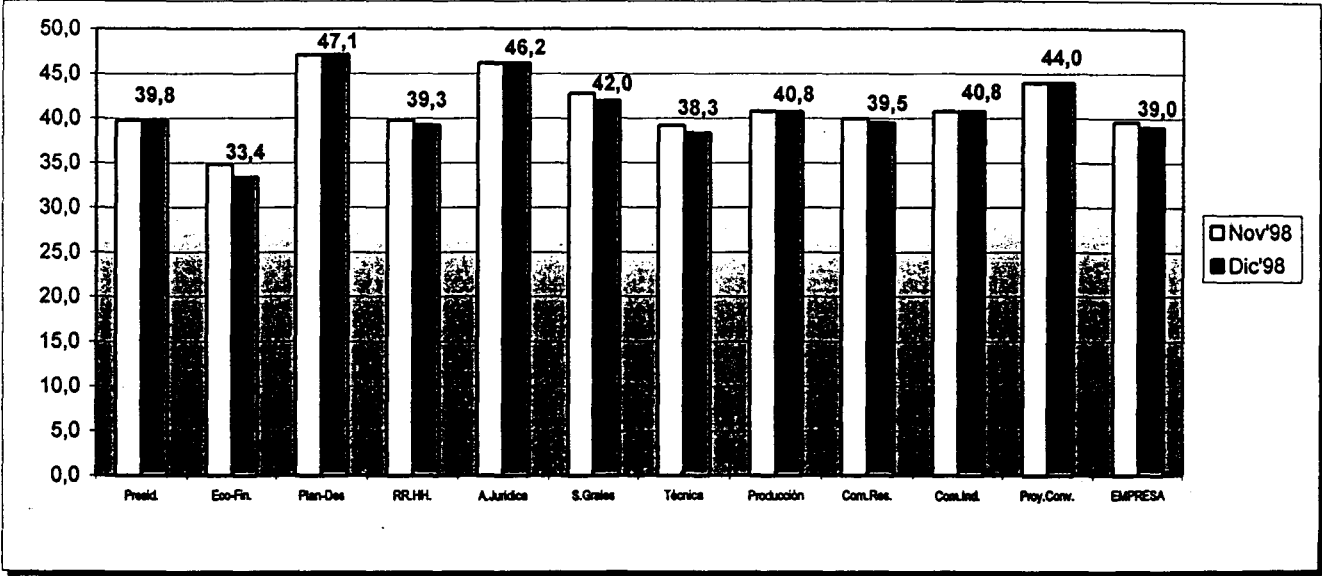
Legajo	Nombre y Apellido	Puesto de Trabajo	Dirección	Motivo
14.634	ALAN TABORDA DA COSTA	Operador Help Desk	Económico-Financiera	Cobertura Vacantes
14.640	ALEXANDRE ISAAC BALASSIANO	Gestor Técnico Zona Norte	Comercial Residencial	Cobertura Vacantes
14.644	ANDRÉ LUIS DE ALVARENGA NUNES	Op. Atención Urgencias	Técnica	Cobertura Vacantes
14.646	ANDRÉ LUIZ RIBEIRO PAZ	Op. Atención Urgencias	Técnica	Cobertura Vacantes
14.642	ANTÔNIO CARLOS DE AZEVEDO	Tco. Manten. Substitución Red	Técnica	Cobertura Vacantes
14.641	CARLOS ALBERTO RODRIGUES	Gestor Técnico Zona Norte	Comercial Residencial	Cobertura Vacantes
14.645	JOSÉ RICARDO PEDROSO SILVA	Op. Atención Urgencias	Técnica	Cobertura Vacantes
14.636	JOSELANA DA SILVA DUQUE	Tco. Impuestos	Económico-Financiera	Cobertura Vacantes
14.637	MARCELO LEONARDO DE SOUZA	Tco. Liquidación Haberes	Recursos Humanos	Cobertura Vacantes
14.639	MERCEDES LÍDIA FIGUEIREDO	Secretaría Gerencia	Comercial Residencial	Cobertura Vacantes
14.638	ROSANA MEDEIROS DE NOVAIS	Tco. Balance y Calidad Gas	Producción	Cobertura Vacantes
14.643	RUBEM DEMÉTRIO MONTEIRO DA GAMA	Tco. Sup. Manten. Substitución Red	Técnica	Cobertura Vacantes
14.635	WALTER FRANCISCO FALCÃO PINHO	Tco. Contable Semi Sr.	Económico-Financiera	Cobertura Vacantes
TOTAL ALTAS:		13	Cobertura Vacantes	13



EVOLUCION PLANTILLA POR EDAD

	Dic'97	1998												%
		Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Dic
< 20	2	2	2	1	2	2	3	5	7	7	7	6	6	1,2%
20 - 24	1	1	1	0	2	5	9	11	19	24	27	30	31	6,1%
25 - 29	4	4	4	5	6	13	20	19	23	29	31	44	48	9,4%
30 - 34	14	17	17	20	18	20	18	17	20	21	27	29	33	6,5%
35 - 39	120	125	123	133	127	125	129	126	122	119	116	110	109	21,4%
40 - 44	181	182	178	168	166	165	166	167	162	163	165	165	158	31,0%
45 - 49	115	116	110	100	101	102	103	99	88	89	89	92	88	17,3%
50 - 54	44	48	49	43	40	38	36	38	30	30	31	32	25	4,9%
55 - 60	18	18	18	15	13	11	12	12	12	11	11	11	9	1,8%
> 60	4	5	5	7	3	3	3	3	3	3	3	3	2	0,4%
	503	518	507	492	478	484	499	497	486	496	507	522	509	100,0%
Media	43,1	43,0	43,0	42,6	42,4	41,9	41,5	41,4	40,5	40,1	39,9	39,6	39,0	

EVOLUCION MEDIA POR AREA

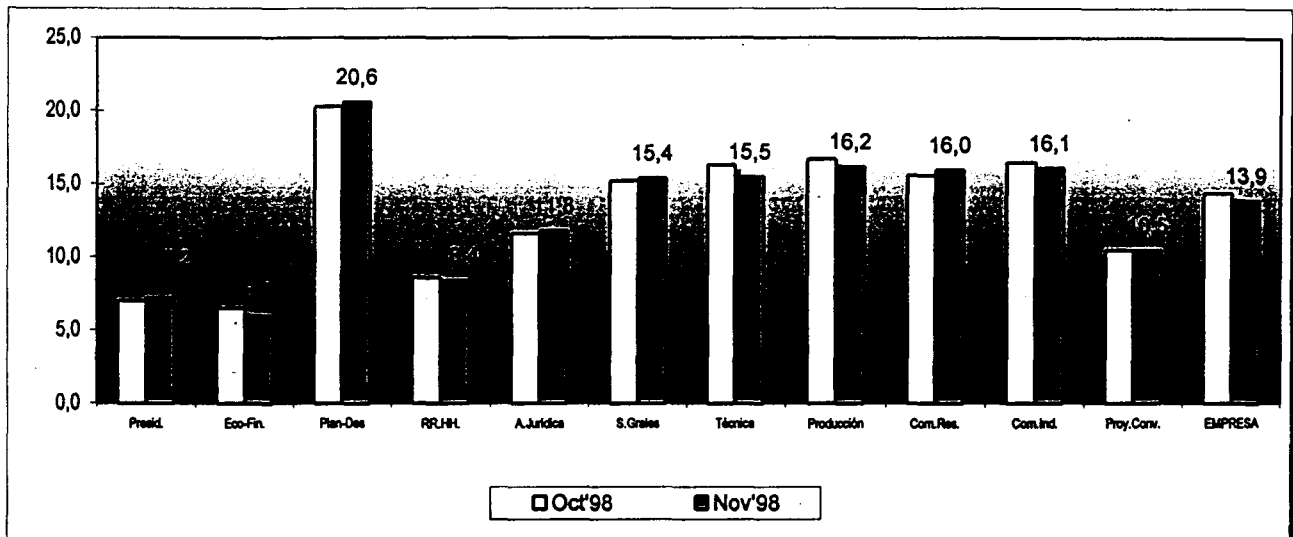


AREAS	Dic'97	Ene'98	Feb'98	Mar'98	Abr'98	Mayo'98	Jun'98	Jul'98	Ago'98	Set'98	Oct'98	Nov'98	Dic'98
Presidencia-Dirección General	41,3	41,8	41,8	42,0	39,9	40,6	39,2	40,8	39,4	39,7	39,8	39,8	39,8
Económico-Financiera	41,8	42,6	42,7	42,0	41,5	40,1	38,2	37,3	36,2	35,7	35,2	34,8	33,4
Planificación y Desar.Negocio	46,7	46,7	46,7	46,4	46,6	46,6	46,7	46,9	46,9	46,9	47,1	47,1	47,1
Recursos Humanos	45,5	41,5	41,5	41,2	40,3	38,6	38,6	38,8	38,7	38,8	39,7	39,8	39,3
Asesoría Jurídica	49,4	49,1	49,1	48,2	48,3	48,3	45,9	45,9	45,9	46,0	46,1	46,2	46,2
Servicios Generales	43,2	43,1	43,4	42,7	43,1	43,0	43,8	42,8	43,0	42,5	42,5	42,8	42,0
Técnica	42,3	42,6	42,5	42,2	42,1	41,4	41,5	41,7	40,8	40,4	39,8	39,2	38,3
Producción	43,3	43,8	43,8	43,4	43,1	43,1	42,8	42,9	42,0	41,7	41,5	40,8	40,8
Comercial Residencial	42,2	42,4	42,3	42,1	42,1	42,1	41,3	41,4	39,6	39,6	39,6	40,0	39,5
Comercial Industrial	42,8	43,4	43,4	42,7	43,0	42,8	42,9	42,7	42,1	41,0	40,5	40,8	40,8
Proyecto Conversión									46,0	43,5	43,5	44,0	44,0
MEDIA EMPRESA	43,1	43,0	43,0	42,6	42,4	41,9	41,5	41,4	40,5	40,1	39,9	39,6	39,0

**EVOLUCION PLANTILLA POR ANTIGUEDAD**

		1998												%
	Dic'97	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Dic
< 5	46	68	77	77	78	89	105	107	97	113	126	145	153	30,1%
5 - 9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	0	0	0,0%
10 - 14	84	84	84	79	76	76	76	76	76	76	77	77	72	14,1%
15 - 19	125	123	120	150	145	140	132	123	111	110	110	106	100	19,6%
20 - 24	188	185	174	139	136	138	146	151	161	159	158	156	154	30,3%
25 - 29	45	43	40	38	32	31	30	30	31	30	29	31	26	5,1%
30 - 35	8	8	5	2	4	5	5	5	4	3	3	3	3	0,6%
> 35	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	1	0,2%
	503	518	507	492	478	484	499	497	486	496	507	522	509	100,0%

Media	17,5	16,8	16,2	15,8	15,7	15,2	14,8	14,8	15,2	14,7	14,4	13,9	13,4
-------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

**EVOLUCION MEDIA POR AREA**

AREAS	Dic'97	Ene'98	Feb'98	Mar'98	Abr'98	Mayo'98	Jun'98	Jul'98	Ago'98	Set'98	Oct'98	Nov'98	Dic'98
Presidencia-Dirección General	13,0	14,4	12,6	11,1	8,6	8,6	7,7	8,6	7,8	7,0	7,0	7,2	7,2
Económico-Financiera	12,7	13,5	13,0	12,4	11,3	10,1	8,2	7,5	7,1	6,8	6,5	6,0	5,3
Planificación y Desar.Negocio	20,3	20,3	20,3	20,0	20,0	20,0	20,1	20,1	20,3	20,3	20,3	20,6	20,6
Recursos Humanos	18,4	13,9	13,0	12,8	12,2	9,7	9,4	8,6	9,0	8,6	8,6	8,4	7,6
Asesoría Jurídica	16,5	13,3	13,3	13,2	12,7	12,7	11,5	11,5	11,6	11,6	11,6	11,8	11,8
Servicios Generales	16,6	15,3	14,5	14,7	14,9	15,1	15,6	15,0	15,9	15,2	15,2	15,4	15,7
Técnica	19,0	19,1	18,0	17,4	17,5	16,8	16,9	17,1	17,7	17,1	16,3	15,5	14,8
Producción	17,0	15,5	15,2	14,8	14,7	15,0	14,9	15,2	18,1	17,1	16,7	16,2	16,1
Comercial Residencial	17,3	17,3	17,5	17,1	17,2	17,0	16,3	16,5	15,8	15,7	15,6	16,0	15,2
Comercial Industrial	20,1	19,9	19,9	19,2	19,5	19,3	19,4	19,3	18,5	17,1	16,5	16,1	16,1
Proyecto Conversión									0,0	10,0	10,5	10,5	10,5
EMPRESA	17,5	16,8	16,2	15,8	15,7	15,2	14,8	14,8	15,2	14,7	14,4	13,9	13,4

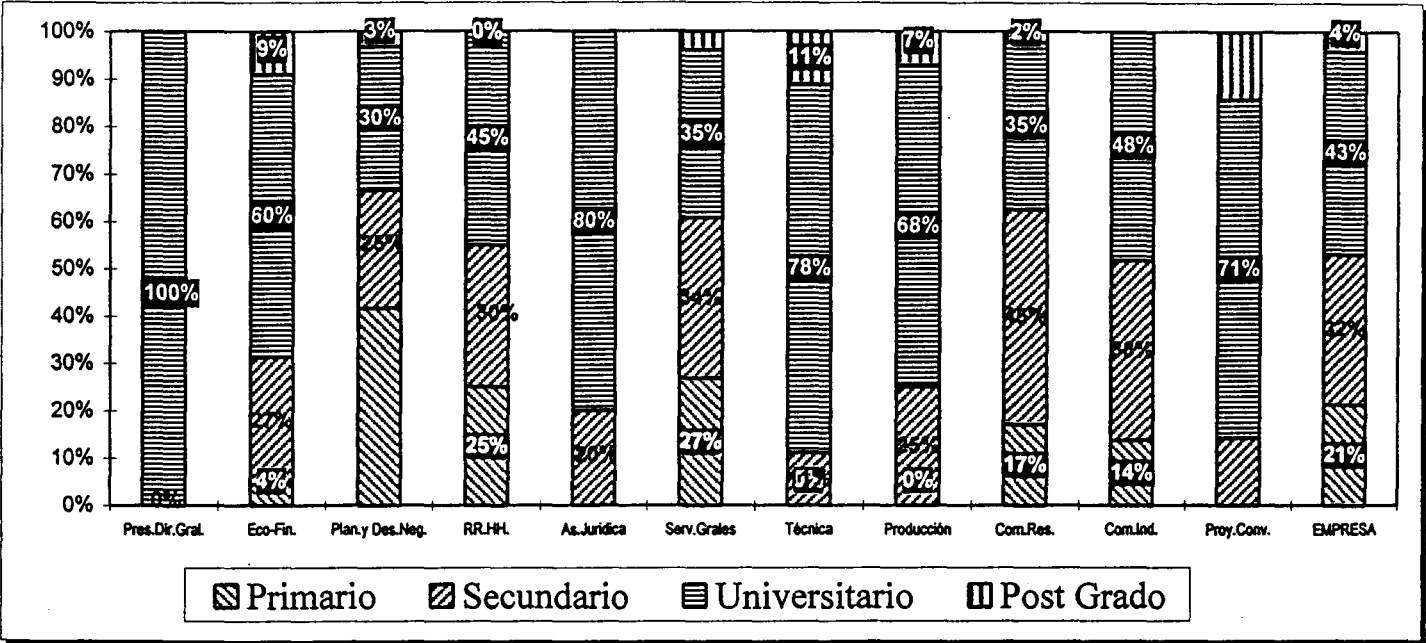
Gerencia Organización

Diciembre 1.988

EVOLUCION PLANTILLA POR TITULACION

	1998													%	
	Dic'97	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Nov'98	Dec'98
Post-Grado	0	0	4	5	5	16	16	16	16	19	19	20	21	3,8%	4,1%
Universitarios	250	222	213	207	201	191	212	211	210	210	216	222	218	42,5%	42,8%
Secundario	118	144	141	135	129	137	134	134	134	142	147	157	162	30,1%	31,8%
Primario	135	152	149	145	143	140	137	136	126	125	125	123	108	23,6%	21,2%
	503	518	507	492	478	484	499	497	486	496	507	522	509	100,0%	100,0%

COMPOSICION POR AREA

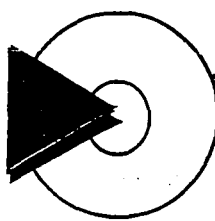


AREAS	Primario		Secundario		Universitario		Post-Grado		Total
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.
Presidencia-Dirección General	0	0%	0	0%	2	100%	0	0%	2
Económico-Financiera	3	4%	18	27%	40	60%	6	9%	67
Planificación y Desar.Negocio	40	42%	24	25%	29	30%	3	3%	96
Recursos Humanos	5	25%	6	30%	9	45%	0	0%	20
Asesoría Jurídica	0	0%	2	20%	8	80%	0	0%	10
Servicios Generales	41	27%	52	34%	54	35%	6	4%	153
Técnica	0	0%	1	11%	7	78%	1	11%	9
Producción	0	0%	7	25%	19	68%	2	7%	28
Comercial Residencial	15	17%	40	45%	31	35%	2	2%	88
Comercial Industrial	4	14%	11	38%	14	48%	0	0%	29
Proyecto Conversión	0	0%	1	14%	5	71%	1	14%	7
EMPRESA	108	21%	162	32%	218	43%	21	4%	509

Gerencia Organización  
Diciembre 1.988

## **ANEXOS**

### **ANEXO 5 – INFORMAÇÕES SOBRE O SISTEMA ASKME**



# Recrutamento da Top Services recebe Certificado ISO 9002

O sistema de qualidade da Unidade Paulista para recrutamento e seleção de profissionais efetivos e temporários da Top Services foi auditado pela SGS-ICS Certificadora Ltda., e recebeu a Certificação ISO 9002. A empresa, especializada na prestação de serviços terceirizados, está completando 17 anos de mercado, uma tradição de peso nesse segmento, considerando que somente há pouco mais de dez anos a terceirização deixou de ser encarada como modismo de administração. Hoje, são cinco unidades operando na Grande São Paulo e uma recém inaugurada em Campinas.

Outra novidade da Top Services na área de recrutamento é o lançamento do Askme, um banco de dados de RH via Internet. Para Valdir Scalabrin, diretor da Top Services, o Askme se tornará uma ferramenta indispensável na gestão estratégica dos Recursos Humanos, trazendo uma série de facilidades ao usuário. Dentre elas, destaca a captação de currículos via Internet com consulta estruturada, 24 horas por dia, por qualquer campo ou palavra-chave, como o código de anúncio, função, formação, experiência, especializações e outras. O sigilo é garantido pela senha exclusiva de acesso.

**Oportunidade on-line** – Para se ter uma idéia do funcionamento e da versatilidade do Askme,

Scalabrin cita o exemplo de um anúncio fechado publicado na seção de classificados de empregos na edição de domingo de um grande jornal: os candidatos poderão imediatamente acessar o endereço indicado e preencher as informações solicitadas na tela do computador. Pronto, já estará fazendo parte do processo seletivo. Também no mesmo dia da publicação, o responsável pela seleção poderá conferir como está o retorno do anúncio e iniciar a triagem, através de palavras-chave ou áreas de conhecimento. “É claro que o novo método não vai descartar a caixa postal convencional, mas por esse caminho os currículos só começariam a chegar em cinco dias”. O executivo lembra, ainda, que o serviço oferecido pela Top Services inclui também a inserção no mesmo banco de dados dos currículos enviados espontaneamente pelo correio. Uma das principais vantagens do método é que os currículos não selecionados poderão ser prontamente recuperados a qualquer momento para outra vaga que possa surgir, dispensando um novo esforço de recrutamento.

Outro aspecto levantado por Scalabrin, de como o novo método atribui qualidade e rapidez aos processos de seleção, é o da dificuldade de empresas que possuem áreas de atuação muito especializadas em encontrar o profissional

adequado para uma posição específica. Ele reforça a tendência natural de profissionais especialistas em buscar oportunidades em empresas do segmento em que atuam. Se o banco de dados não for informatizado, será muito difícil o aproveitamento desses currículos espontâneos para uma vaga surgida dois meses depois do envio.

Os clientes são beneficiados também com economia de custos em virtude da extinção ou redução de procedimentos: número de currículos a serem inseridos no banco de dados informatizado, triagem preliminar, manuseio de arquivos físicos, necessidade de consultoria de recrutamento e de publicação de anúncios para vagas que possam ser preenchidas por candidatos com currículos no acervo on-line. “É preciso deixar claro que o método facilita mas não substitui os recursos fundamentais de avaliação de potencialidades, como a aplicação de testes e entrevistas”.

Scalabrin acredita que até o final do ano cerca de 30 empresas já terão implantado o método e as vantagens também se estenderão ao candidato: “ele não precisará pagar nenhuma taxa para ter seu currículo nos melhores bancos de dados do país e terá garantido o sigilo de sua iniciativa, além da certeza de ter suas oportunidades de recolocação ampliadas”.

**ANEXOS**

**ANEXO 6 – TABELAS E FIGURAS**

TABELA 1 – CUSTOS E PRAZOS DE CONTRATAÇÃO ATRAVÉS DE  
*HEADHUNTERS*

TABELA 2 – PRINCIPAIS INDICADORES DA CEG

TABELA 3 – QUADRO COMPARATIVO DOS TEMPOS DE RECRUTAMENTO E  
SELEÇÃO

TABELA 4 – QUADRO COMPARATIVO DOS CUSTOS DE RECRUTAMENTO E  
SELEÇÃO

TABELA 5 – TEMPO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO VIA INTERNET

TABELA 6 – TEMPO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO VIA TRADICIONAL

TABELA 7 – CUSTO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO VIA INTERNET

TABELA 8 – CUSTO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO VIA TRADICIONAL

TABELA 9 – PERMANÊNCIA NA EMPRESA RECRUTAMENTO VIA INTERNET

TABELA 10 – PERMANÊNCIA NA EMPRESA RECRUTAMENTO VIA  
TRADICIONAL

TABELA 11 – QUADRO RESUMO

TABELA 12 – ANÁLISE DOS TEMPOS

TABELA 13 - ANÁLISE DOS CUSTOS EM REAIS (R\$)

FIGURA 1 – RECRUTAMENTO E SELAÇÃO: MÉTODO TRADICIONAL

FIGURA 2 – ESQUEMA REPRESENTATIVO DOS SEGMENTOS DE ATUAÇÃO DA  
KORN FERRY

FIGURA 3 – ESQUEMA REPRESENTATIVO DOS RECURSOS DA KORN FERRY  
PARA CAPTAÇÃO VIA INTERNET

FIGURA 4 – FATURAMENTO DA CEG

FIGURA 5 – RECRUTAMENTO E SELAÇÃO: MÉTODO VIA INTERNET

FIGURA 6 – QUESTIONÁRIO PERGUNTA 1

FIGURA 7 – QUESTIONÁRIO PERGUNTA 2

FIGURA 8 – QUESTIONÁRIO PERGUNTA 3






FIGURA 9 – QUESTIONÁRIO PERGUNTA 5

FIGURA 10 – QUESTIONÁRIO PERGUNTA 6

**ANEXOS**

**ANEXO 7 – SITE DA FUTURESTEP**



	<a href="#">News &amp; Views</a>	<a href="#">Assessments</a>
		
<a href="#">Career e-Sources</a>		
		
<a href="#">Become a Futurestep Member</a>		
		
	<a href="#">Flirt with Job Opportunities</a>	
		
	<a href="#">Client Corner</a>	

[RETURNING USER](#) | [ABOUT US](#) | [FAQ](#) | [TECHNICAL HELP](#)

An executive recruiting firm from [Korn/Ferry International](#), and [The Wall Street Journal](#)  
Copyright © 1998-2000 Korn/Ferry International, [Futurestep](#), Inc. All Rights Reserved.

- New Futurestep Member
- Career e-Sources
- Flirt with Job Opportunities
- News & Views
- Assessments
- Client Corner
- Main Page

**Flirt with Job Opportunities**

**The Job of the Week**

Ad Code : SP6337

**Program Manager**  
Cleveland, Ohio

Our client - a leading financial services group with over \$2 billion in assets and in annual revenues - seeks a Program Manager. The successful candidate will coordinate and oversee all day-to-day activities for programs within the compan business transformation mission, including taking ideas from initial phases throu program implementation.  
Read full description...

**View More Selected Opportunities**  
**Be Considered for All Opportunities with Futurestep Clients**

**Respond to an AD CODE**  
Enter the Ad Code for which you would like to be considered and press Continu

# **eSources**

Career & Sources

## **Career Enhancement**



- Thinking About an MBA: Too Cool for School
- The Future of Branding
- How to Manage During an Economic Downturn
- Use a Velvet Hammerlock to Put Pressure on Leads
- How to Get the Most From an Outplacement Program
- The Secrets of Writing Executive-Level Resumes
- Choosing a Career Counselor

## **Useful Links**



- [www.kornferry.com](http://www.kornferry.com)
- [www.careerjournal.com](http://www.careerjournal.com)
- [www.fiveoclockclub.com](http://www.fiveoclockclub.com)
- [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)

---

[MAIN PAGE](#) | [ABOUT US](#) | [FAQ](#) | [TECHNICAL HELP](#)

## **ANEXOS**

### **ANEXO 8 – SITE DA KORN FERRY INTERNATIONAL**

# e-KORN/FERRY executive center

## The Perfect Fit

Each client's needs and each executive's talents are unique. Korn/Ferry's mission in every search we conduct is to find the perfect fit.

[OPPORTUNITIES](#)

[NEW MEMBER?](#)

If you are already  
registered as a Member,  
please SIGN IN

User ID:

Password:

☐ Save ID & Password

[SIGN IN](#)

[Forgot your password?](#)

Copyright © 2001 Korn/Ferry International. All rights reserved.



Opportunity Code:

If you know the Opportunity Code, please enter it here.

#### Search for an Opportunity

Use these search options alone or in combination to find opportunities that suit your background and career preferences:

Region:

Job Category:



Welcome to **e-Korn/Ferry™ Opportunities**, a selection of executive career opportunities presented by Korn/Ferry International. We advertise a few of our senior-level positions as a means of reaching the best candidates to serve our client's needs. We invite you to review the opportunities below. Click the position title to find out more - then decide if you would like our search consultants to consider you for the position.

### National Manager Finance, Property Group, Woolworths Limited

Sydney, Australia

Posted Oct 14, 2001

The National Finance Manager, Property Group will report to the General Manager, Property with a strong functional responsibility to the Finance Director. This is a newly created position with Woolworths, and the principal responsibility will be to ensure effective financial management of Woolworths' extensive property portfolio and provide accurate evaluation of implemented and proposed new initiatives within the portfolio.

[read more...](#)

### Vice President Human Resources

Calgary, Alberta

Posted Oct 12, 2001

As a member of the executive management team, the Vice President Human Resources will be responsible for developing, promoting, and implementing human resource initiatives which will ensure the Company's culture continues on the path of being a prime mover in the Company's chosen market segments. The successful candidate will foster a team to support organization planning, management, development, succession planning, employee relations and communications, compensation, benefits, labor relations, human resource information systems, and policy administration.

[read more...](#)

### Director Corporate Marketing

Belgium (Europe)

Posted Oct 11, 2001

Director Corporate Marketing in an international company active in the industrial sector, responsible for creating, developing and leading a Corporate Strategic Marketing Organization. The main objective of the role is to support the various Business Units to achieve their medium to long term profitable growth goals and help the company shift more towards a market and marketing driven enterprise (i.e. market driven) versus its current more supply driven focus. The position is based in Belgium.

[read more...](#)

### Sales & Marketing Manager, Vietnam, International SOS

Ho Chi Minh, Viet Nam

Posted Oct 11, 2001

Our client, International SOS - the world's largest medical assistance company and the leading provider of remote site medical services, is seeking an experienced Sales & Marketing Manager for its Vietnam operation. This individual will be responsible for developing, executing and implementing sales & marketing strategies to achieve yearly budgets for all SOS products and setting a clear account management strategy for the top 10 clients in Indo-China.

[read more...](#)

### Senior Vice President and CAO, Superior Propane Inc.

Calgary, Alberta

Posted Oct 11, 2001

**Calgary, Alberta****Posted Oct 11, 2001**

Our client seeks an individual to participate at the leadership helm of this successful and market leading organization. The ideal candidate for this role will have a diverse background from operationally excellent organizations; be best described as a high energy individual who is an effective strategic catalyst, who thinks like a leader and is creatively strong and success driven. This individual has the ability to identify opportunities and deliver them through effective planning, fiscal management and the utilization of human resource capital. We look for an individual who has a proven track record of exceptional leadership skills and the ability to mobilize and align a multidisciplinary team. This executive has functional experience in some of the following areas: operations, business services, customer marketing/service, business development and/or finance.

[read more...](#)**Global Account Director , Global FMCG Industry Leader****London, United Kingdom****Posted Oct 08, 2001**

Our client, a world-wide FMCG industry leader, is seeking a Global Account Director to take responsibility for the management of its relationship with one of the world's largest and most complex food service companies. The main task will be to create long term strategic value ("value in excess of price") and profitable volume growth through the management of the overall relationship with the customer at all levels, creating the vision, driving the strategy and generating opportunities to execute the programmes that will deliver the operational and economic value of the partnership.

[read more...](#)**President & Chief Executive Officer, Alternative Fuel Systems Inc.****Calgary, Alberta****Posted Oct 08, 2001**

The President and Chief Executive Officer of Alternative Fuel Systems (AFS) is charged with the mandate to build AFS into a dynamic, high growth provider of alternative fuel conversion systems and equipment capable of demonstrating superior sales and service qualities in the highly competitive automotive industry.

[read more...](#)**Director, Boeing Commercial Aircraft, Smiths Aerospace****Seattle, Washington****Posted Oct 05, 2001**

Our client, Smiths Aerospace, seeks a senior business development executive. This individual will be responsible for managing and developing Smiths' largest account, Boeing Commercial Aircraft. This high visibility role requires someone with a strong strategic mindset and knowledge of and contacts in Boeing.

[read more...](#)**Director, Enterprise Architecture, Internal Revenue Service****Washington, District of Columbia****Posted Oct 05, 2001**

Our client, the Internal Revenue Service (IRS), seeks a Director, Enterprise Architecture to shepherd and lead the modernization efforts in the enterprise information systems environment.

[read more...](#)**Chief Executive Officer****Central Europe****Posted Oct 04, 2001**

Our client is a leading Austrian Banking Group with a clear focus on growth markets, particularly central and eastern Europe. We require a CEO for one of their subsidiary banks in the region. Reporting to the Group Deputy Chairman, the task is to build on a well established foundation in wholesale banking while continuing the recent rapid expansion in the consumer sector.

[read more...](#)

**Senior Counsel - Brand Integrity, Asia Pacific****Hong Kong****Posted Oct 04, 2001**

Our client, one of the world's largest tobacco companies, with operations in nearly 200 countries around the globe, is now seeking a qualified solicitor with strong Intellectual Property experience and Asian exposure to join their Asia Pacific Regional Office in Hong Kong. He/She will provide legal counsel to the Brand Integrity Group in Asia, including all legal actions relating to the enforcement of the company's intellectual property rights against counterfeits of their products.

[read more...](#)**Vice President, Treasurer, Mrs. Fields' Original Cookies, Inc.****Los Angeles, California****Posted Oct 04, 2001**

Mrs. Fields Original Cookies is one of the largest retailers in the premium snack food industry, with cookies, pretzels and yogurt as its major product lines. Mrs. Field's is the largest retailer of baked on the premises cookies, the second largest retailer of baked on the premises pretzels and the largest retailer of yogurt stores in the United States. Reporting directly to the Senior Vice President, Chief Financial Officer, the Treasurer's responsibilities will include cash management, asset financing, debt placement and negotiation, planning and analysis, bank relations, investor relations, corporate development, long range planning, and financial strategy.

[read more...](#)**Vice President of Northeast Operations, Multi-Billion-Dollar Global Corporation****Northeastern United States VIRTUAL OFFICE****Posted Oct 04, 2001**

Our client, a leading supplier of value-added products to industrial companies worldwide, seeks a Vice President of Operations for its Northeast (U.S.) Region. This individual will be charged with not only building and leading a world-class sales team, but will also be the main architect of the STRATEGY to be followed by that team. The primary day-to-day mission of this Vice President will be to drive top-line sales of the Company's products to new and existing customers in the region.

[read more...](#)**Vice President, Drug Development****Maryland****Posted Oct 04, 2001**

Our client is a Maryland-based biopharmaceutical company engaged in the research, development and commercialization of proprietary products addressing several therapeutic areas, including infectious diseases. The Company has marketed products and an active development pipeline. Our client is a publicly traded company and has a strong cash position derived from the investment community, from licensing agreements and from sales. Candidates must be resident in the US or Canada, possess a Ph.D. or MD degree, and have at least 10 years' experience in drug product development.

[read more...](#)**General Manager, Southeast Asia****Singapore / Malaysia****Posted Oct 03, 2001**

Our Client, a premier sporting goods company, seeks a General Manager to develop and expand its business in the Southeast Asian region.

[read more...](#)**President and Chief Operating Officer, COSI, Columbus (Center of Science & Industry)****Columbus, Ohio****Posted Oct 03, 2001**

COSI Columbus has created a new position, President & COO, reporting directly to the Chief Executive Officer. The new President will be responsible for running the day-to-day operations and full P&L for this nationally recognized science and industry museum.

[read more...](#)



**Vice President - Supply Chain, Meritus Consulting Services****Location Open (USA)****Posted Oct 03, 2001**

Experienced Supply Chain Sector Consultants sought for NYC based, specialized consulting firm. Candidate should be highly achievement-oriented and MUST have high personal credibility and experience in the area of business consulting. He/she should be a natural relationship builder and be extremely comfortable developing business at senior executive/board level.

[read more...](#)**Marketing Segment Director, Corel Corporation****Ottawa, Ontario****Posted Oct 03, 2001**

Corel is currently seeking a dynamic individual to fill the role of Marketing Segment Director. This individual will take a leadership role in executing this next growth phase as the company focuses its business efforts on customer segments and markets that promise the greatest potential for long-term profitability and shareholder value.

[read more...](#)**Private Client Advisor****Major markets in Florida including, but not limited to, Orlando, Tampa, Sarasota, Naples, Ft. Lauderdale, and Miami****Posted Oct 03, 2001**

We are working with a major financial institution on a number of searches seeking Private Client Relationship Managers for multiple Florida markets. We are seeking high quality, investment driven relationship managers with financial planning and thorough investment product knowledge to manage a wealth building service to clients.

[read more...](#)**Patent Counsel, Mechanical Patents****Posted Oct 03, 2001**

A 16 Billion dollar company is seeking a Patent Counsel, Mechanical Patents. This person will have responsibility over all that is mechanical. This company grew at approximately 30% last year. This person will report directly to the Assistant General Counsel and Chief Intellectual Property Counsel who reports directly to the General Counsel. Two or more years of experience is desired.

[read more...](#)**Chief Financial Officer, Spin Master Toys****Toronto, Ontario****Posted Oct 03, 2001**

Our client, Spin Master Toys, is a developer, designer, manufacturer and marketer of toy products sold internationally. They are seeking a Chief Financial Officer who will bring financial process, procedures, systems, discipline and sophistication to an organization that has been successful as an entrepreneurial owner managed organization.

[read more...](#)**Vice President, Worldwide Sales, Pathlore Software Corporation****Columbus, OH, Cupertino, CA, Washington, D.C. or New York, NY.****Posted Oct 02, 2001**

Our Client, Pathlore, is seeking a Vice President of Worldwide Sales. A sales leader with significant management and enterprise software experience will be responsible for building, growing and managing a global, world-class sales organization. With a base of more than 2500 corporate customer, Pathlore is the most widely adopted e-Learning solution provider in the marketplace today.

[read more...](#)**Business Development Leader, \$500 million Division****Columbus, Ohio****Posted Oct 02, 2001**

**Columbus, Ohio****Posted Oct 02, 2001**

This is a new position, established for the specific purpose of introducing high-potential individuals with 3-5 years of success in a major consulting firm into the General Management "pool" of our client company. This company has approximately 50 General Management positions, world-wide. Some of these positions emphasize manufacturing skills and competencies, other emphasize marketing and sales skills and competencies. All require the ability to achieve results in an international environment and a balance of strategic vision and focused implementation. Candidates should be able to accept follow-on assignment to General Management, requiring relocation elsewhere in the US, Europe or Asia, within 6 to 18 months.

[read more...](#)**General Manager - Power Development, Emera Inc.****Halifax, Nova Scotia****Posted Oct 02, 2001**

The decision has been made to recruit externally for an individual to assume the role of General Manager - Power Development. This role will take primary responsibility for identifying opportunities for power projects in support of assets and commercial businesses managed by Emera.

[read more...](#)**Operations Manager****Rio de Janeiro, Brazil****Posted Oct 02, 2001**

Our client, a global music production and delivery company, is presently finalizing a production agreement with another music company in Brazil and is in the process of reorganizing itself from a record production company to a music services company. This will entail converting its enormous inventory of music, music videos and music-related stills to a digital medium. The services concept does not exclude the sale of records, but rather builds on it to include the sale of music to be delivered in other media, including, but not limited to, streaming, downloadable, broadband, fiber-optic and dish-antenna formats.

[read more...](#)**Assistant Corporate Controller, Whirlpool Corporation****Benton Harbor, Michigan****Posted Oct 01, 2001**

Our client, the world's leading manufacturer and marketer of major home appliances, is seeking a strong financial executive as its Assistant Corporate Controller. This individual will be responsible for the Company's corporate accounting management department; and will provide support, advice and counsel to the Corporate Controller and executive management, as well as to other senior executives on a broad range of accounting and non-accounting strategic and tactical issues which impact the Company.

[read more...](#)**President, Petroleum Place Energy Advisors****Posted Oct 01, 2001**

The President, Petroleum Place Energy Advisors, Canada, will be the first employee of the Canadian company and will be responsible for starting the business, staffing the team and growing the company rapidly to achieve a competitive and profitable position within a short time frame. Reporting to the President, Rob Bilger, this person will likely have direct reports in the following four functions; Land, Business Development, Reservoir Engineering, and (perhaps) Geosciences. Beyond this executive group, the organization will be staffed with an appropriate number of technical people to handle the transaction activity. The number of these people will grow as the transaction volume grows.

As the President, this person will provide the strategic direction for the Canadian business and will drive the day-to-day business development and operating activity of the business. He or she must be a visible leader for the business in the Calgary market and put the Company "on the map" in its early stages. This person will also build and lead an effective team capable of developing and executing transactions for a wide variety of clients.

[read more...](#)

[read more...](#)

## VP, Health Facilitation, Intracorp

**Philadelphia, Pennsylvania****Posted Sep 28, 2001**

The Vice President, Health Facilitation will build and ensure a market leadership position for Intracorp's health facilitation business, which includes 24/7 nurse lines, health information via on-line resources, and concierge-like services which link the member with a variety of resources within Intracorp as well as with CIGNA HealthCare. The Vice President will be accountable for overall results of the Health Facilitation line of business including revenue growth and profitability, demonstration of value and contribution to customers' medical cost savings, quality improvements, and consumer/provider satisfaction.

[read more...](#)

## Vice President, Case Management, Intracorp

**Philadelphia, Pennsylvania****Posted Sep 28, 2001**

The Vice President, Case Management will build and ensure a market leadership position for Intracorp's case management business. This executive will drive case management product improvements and line extensions as well as new case management concepts and models. The Vice President, Case Management will be accountable for overall results of the case management business, including revenue growth and profitability, medical cost savings, quality improvements, and consumer/provider satisfaction.

[read more...](#)

## VP of Business Development

**San Diego, California****Posted Sep 28, 2001**

The Company, a managed care consulting firm providing a broad array of services to the pharmaceutical industry, is seeking a Vice President to manage the opening of a West Coast office. This is primarily a new business development position. The consulting engagements would be managed and produced by the East Coast staff. This professional will have strong managed care industry expertise (primarily in the HMO arena), and have both line responsibilities and consulting or sales experience.

[read more...](#)

More Opportunities:

[1](#) [2](#) [3](#) [4](#) [5](#) [6](#)

[Return to the top](#)

**e-Korn/Ferry™** is a worldwide, online Executive Center created by Korn/Ferry International for senior-level candidates. Korn/Ferry conducts many more searches than those listed on this page. Through membership in

**e-Korn/Ferry™**, you will be able to develop an ongoing relationship with our worldwide team of search consultants. Please take a moment to register now. If you are already a member of **e-Korn/Ferry™** and wish to update your resume, please sign in.

Copyright © 2001 Korn/Ferry International. All rights reserved.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 9 – SITE DA MONSTER**



Search Jobs

My Monster

Career Center

For Employers



**Employer Log-In**

**Post A Job & more**

**Get Monster Hiring Solutions**  
**NEW!**

**FIRST TIMERS START HERE**

**SEARCH JOBS**

**POST YOUR RESUME**

**Families of Freedom**  
SCHOLARSHIP FUND

Help the children and spouses of the "Attack on America" victims realize their dreams.

**Search Jobs**

Find the job you're looking for from the Monster Network\*. Search over **1,000,000** job postings now.

**My Monster**

Job seekers: post your resume & manage your personal career account.

**Featured Employers**

Research companies and find out more about today's top employers.

- Join Mattel where success runs in the family...
- IBM...Disability Equals Accessibility.
- Bring your Nursing Career to New Heights
- The Leadership Center. Reach your potential.
- Email 1000's of Recruiters with ResumeZapper.com

**Global Network**

Explore the Monster Network

- AU BE CA DE ES
  - FR HK IE IN IT
  - LU NL NZ SC SG
  - UK US

**About Monster**

Use our handy Site Tools to learn more about Monster.com

**Monster Learning**

Expand your knowledge and advance your career.

**Chief Monster**

Senior Executives, qualify and search for executive jobs now.

**Monster TRAK**

College Students, build your career here!

**Monster Moving**

Relocating? Visit Monster Moving now.

**Monster Talent Market™**

Free Agents start here. Employers search for contract talent.

**Site Tools**

**CAREER CENTER**

Search 3,000 pages of career advice, resume help and interview tips.

**Find a Job in...**

- Admin

Healthcare

Retail

Sales
- Finance

HR

Technology

Legal

- Career Levels**
- MonsterTRAK Management
- Special Interests**
- Diversity Work Abroad
- Career Changers
- Self Employment
- Check Out**

- Virtual Career Fair for People with Disabilities
  - Moving on from Sept. 11

**Monster Poll**

Has your company actively recruited individuals with disabilities?

- ☐ Yes

☐ No

☐ I'm not sure.



Share Your Comments

Previous Poll Results

**Move your resume to the top of the pile**

**Free Career Newsletter!**

(Over **457,755** Subscribers)

Subscribe Now

**Communicate**

Network with thousands of members or ask our experts

Help  
Alliance Index

about dozens of topics.

**View Chat Schedule**

**October is Employment Month  
for People with Disabilities  
at Monster.com.**

**ALL NEW  
AOL 6.0**

**Don't have time to search  
for your dream job?**

[Privacy Commitment](#) | [Terms of Use](#) | [Interactive Metrics](#) | [The Monster Store](#) | [Contact Us](#)

**contact: 1-800-Monster**

**1-888-Monster**

**978-461-8590**

©2001 Monster.com - All Rights Reserved - U.S. Patent No. 5,832,497 - NASDAQ:TMPW  
Monster Network\* includes listings from Monster.com, MonsterTrak and FlipDog



For patrons of Monster Cable



Home

Search Jobs

My Monster

Career Center

Help

For Employers



Search over **800,000** U.S. jobs.  
Perform your search below or at the Monster Network Sites.  
For Help get tips on searching.

Location Search:

..... Select all .....

Alabama-Anniston

Alabama-Birmingham

Alabama-Mobile/Dothan

Alabama-Montgomery

Job Category Search:

..... Select all .....

Accounting/Auditing

Administrative and Support Services

Advertising/Marketing/Public Relations

Agriculture, Forestry, & Fishing

Keyword Search:

☐ Save Search as an Agent

Clear

Search Jobs

Browse Jobs by

- US City/State
- International
- Company

Search Jobs at

- MonsterTrak
- FlipDog

Search for Learning

MonsterLearning

Relocating?

Monstermoving.com



[Search Jobs](#) | [Research Companies](#) | [My Monster](#) | [Career Center](#) | [Post A Job](#) | [Communicate For Employers](#) | [Help](#) | [Log In](#)

[Privacy Commitment](#) | [Terms of Use](#) | [About Monster.com](#) | [Contact Us](#)

©2001 Monster.com - All Rights Reserved - U.S. Patent No. 5,832,497 - NASDAQ:TMPW  
**contact: 1-800-Monster**



October 15



Introducing the New  
Face of Finance.

Home   Search Jobs   My Monster   Career Center   Help   For Employers



CAREER  
CENTER

SEARCH JOBS

POST YOUR  
RESUME

EXPAND  
YOUR MIND



### The State of the Workplace

Two months ago, the US unemployment rate was 4.9 percent, and the events of September 11 have made a shaky economy even more so. What's a job seeker to do? Find out here.

I don't file.

#### This Week's Picks

- Dotcom Turnarounds
- Caught Interviewing
- Take a Vacation
- Concise Resumes
- Midlife Career Crisis

a new way to  
**learn**

#### Resources

- Career Changers
- Resume Center
- Interview Center
- Salary Center
- Bookstore
- Research Companies
- Monstermoving
- Six Steps to a Better Career

#### Industries and Professions

Find customized information for your industry or profession.

Admin/Support   Retail  
Internet   Finance  
Healthcare   Technology  
Human Resources   Sales  
Legal

#### Career Level

Campus   For Sr. Executives:  
Management   ChiefMonster

#### Non-Permanent Employment

Monster Talent Market

#### Special Interest

Equal Opportunity  
Work Abroad  
Self Employment



#### Communication

- Chat Schedule
- Message Boards

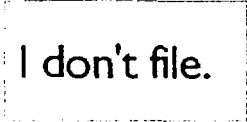
#### Job Tip of the Week

##### When Is It Time to Quit?

by Marty Nemko

You've been complaining about your job and can't decide whether or not to leave. Marty Nemko, coauthor of *Cool Careers for Dummies*, provides a series of questions you should ask yourself so you can make that decision.





[Search Jobs](#) | [Research Companies](#) | [My Monster](#) | [Career Center](#) | [Post A Job](#) | [Communicate For Employers](#) | [Help](#) | [Log In](#)

[Privacy Commitment](#) | [Terms of Use](#) | [About Monster.com](#) | [Contact Us](#)

©2000 Monster.com - All Rights Reserved - U.S. Patent No. 5,832,497 - NASDAQ:TMPW  
**contact: 1-800-Monster**