

## **Recrutamento e seleção externa: o processo terceirizado**

### **AUTORES**

#### **MITIE MAEMURA**

Universidade de São Paulo

m1t13@yahoo.com.br

#### **RENATO ASSIS DIAS**

Faculdades Integradas Fafibe

renatoassisdias@yahoo.com.br

### **RESUMO**

Este trabalho demonstra e analisa criticamente a sistemática do processo de recrutamento e seleção externo na visão de uma empresa terceirizada. A hipótese é que essa temática disseminou-se rapidamente porque se transformou numa estratégia competitiva, inclusive levando a criação de novas técnicas de recrutamento e seleção, bem como despertou nas empresas um grande interesse sobre a terceirização destes processos. A pesquisa foi desenvolvida através de um estudo de caso desenvolvido em uma empresa especializada em processos de recrutamento e seleção localizada em Bebedouro – SP. Ao longo do trabalho, descreve-se o contexto onde o tema se insere, seu desenvolvimento e suas principais características. Verificou-se que as empresas podem obter diferenciais competitivos por meio da terceirização de alguns processos, podendo ser considerada uma importante estratégia competitiva. Também foi observado que empresas que terceirizam tais processos incorrem com menor frequência com custos de contratações indevidas, pois a empresa terceirizada garante a seleção do profissional que adequa-se plenamente às exigências do cargo a ser ocupado.

**Palavras-chave:** terceirização, recrutamento, seleção.

### **External recruitment and selection: the outsourced process.**

#### **ABSTRACT**

This paper shows and critically examines the systematic process of recruitment and selection in external view of a outsourced company. The hypothesis is that this rapidly spread because they become a competitive strategy, including leading the creation of new techniques for recruitment and selection and aroused great interest in companies on the outsourcing of these processes. The research was developed through a case study developed in an outsourcing company specializing in the recruitment and selection processes at Bebedouro - SP. Through the research described is the context where the issue falls, its development and its major features. It was found that companies can gain competitive differentials resulting from outsourcing of some processes, can be considered an important competitive strategy. It was also observed that companies that outsource such processes often incur less costs of hiring undue because the company guarantees the selection of outsourced professional who is fully suited to the demands of the position to be occupied.

**Keywords:** outsourcing, recruitment, selection.

## **1 INTRODUÇÃO**

O departamento de recursos humanos, como qualquer outro dentro da empresa, sofreu grandes mudanças ao longo do tempo e hoje pode ser considerado uma peça-chave no âmbito estratégico das organizações.

Roesch (1996) afirma que as estratégias adotadas pelo setor de recursos humanos devem abranger relações sindicais, relações de trabalho e técnicas que afetam a função recursos humanos, tais como o recrutamento e seleção, dentre outras.

Ainda segundo o autor, a área de recursos humanos tem como função básica equalizar as necessidades de curto prazo dos colaboradores com os objetivos de longo prazo das organizações. Assim percebe-se que o departamento de recursos humanos deixa de ser apenas o responsável pela folha de pagamento, passando a gerenciar muito mais que aspectos rotineiros, tratando a gestão de pessoas como um todo.

Dentre as funções do departamento de recursos humanos o processo de recrutamento e seleção pode ser realizado dentro da própria organização ou pode ser executado por uma empresa terceirizada.

Davis (1992) propõe que na área de recursos humanos, especialmente no processo de recrutamento e seleção de pessoal, os funcionários envolvidos nesta atividade dentro da empresa podem ser úteis em outras atribuições do setor. Para o autor, o ideal seria que todo o trabalho de recrutamento e seleção fosse realizado por empresas especializadas. Uma consultoria externa deixaria tempo livre para o pessoal interno envolver-se em outras atividades, como por exemplo o treinamento e desenvolvimento dos profissionais, além de garantir que o processo de recrutamento e seleção alcance seu objetivo de maneira eficiente e eficaz uma vez que será promovido por profissionais treinados especificamente para desenvolver estas atividades.

Para que o processo possa ser bem sucedido é necessário que se faça um estudo prévio de viabilidade e de todos os aspectos que envolvem o recrutamento e seleção, e seus efeitos dentro da empresa (no quadro funcional e nos custos de contratação) quando se decide que o processo será realizado externamente e por uma empresa terceirizada.

## **2 OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral do estudo consiste em demonstrar a sistemática do processo de terceirização dos serviços de recrutamento e seleção externo em uma organização especializada nesta área e quais os fatores que levam às empresas à terceirizarem estes serviços.

## **3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para atingimento do objetivo geral faz-se necessária a elaboração de objetivos específicos:

- Analisar as vantagens e desvantagens do processo de recrutamento e seleção externo;
- Como se processa um recrutamento e seleção dentro de uma empresa terceirizada;
- Vantagens e desvantagens de se terceirizar os dois processos.
- Os procedimentos utilizados dentro do processo de recrutamento e seleção externo.

#### **4 JUSTIFICATIVA**

Após a empresa definir os seus rumos estratégicos, cria-se a necessidade de alocar as pessoas certas em suas respectivas funções, que possuam as habilidades necessárias para que possam proporcionar a maior eficiência possível no desenvolvimento de suas funções (DECENZO; ROBBINS, 2001).

É neste momento que o processo de recrutamento e seleção ganha grande importância dentro da organização, pois quando bem realizados minimizam a possibilidade de falhas no processo, que podem ocasionar uma inadequação do funcionário às atribuições do cargo.

Tais considerações justificam a escolha do tema, pois irá-se demonstrar quais as etapas que compõem o processo de recrutamento e seleção externa e quais as vantagens e desvantagens apresentadas no processo.

Outro fator que viabiliza o desenvolvimento do tema é a facilidade de coleta de dados, dado que os pesquisadores têm acesso a profissionais ligados à área, e que podem contribuir para alcance dos objetivos do trabalho.

#### **5 PROBLEMA DE PESQUISA**

Brasil (1993) ressalta a importância do papel de Recursos Humanos na administração estratégica ao afirmar que o novo modelo de administração é aquele em que todas as áreas buscam a eficácia da organização como um todo. Diante deste panorama, aponta a terceirização como uma ferramenta-chave da “administração moderna”, capaz de desenvolver o potencial humano e atender à necessidade de flexibilização e enfoque das organizações.

Diante do exposto, elaborou-se a seguinte questão-problema: Quais os fatores que levam uma organização a optar pelo processo de recrutamento e seleção externo, através da contratação dos serviços de uma empresa terceirizada?

#### **6 METODOLOGIA**

Gil (1995) argumenta que o delineamento da metodologia expressa o desenvolvimento da pesquisa, com ênfase nos procedimentos técnicos de coleta e análise de dados. Esta pesquisa possui um enfoque exploratório.

Segundo Gil (1999, p.18) “a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias tendo em vista a formulação de hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Pode-se dizer que a pesquisa exploratória é desenvolvida com a finalidade de proporcionar uma visão geral de determinado fato. Geralmente é utilizada quando o tema escolhido é pouco explorado. O estudo pode ser considerado exploratório, tendo-se em vista de que a literatura relacionada ao tema “terceirização” carece de estudos de viés empírico.

A presente pesquisa possui caráter qualitativo. Godoy (1995, p.27) comenta que “na pesquisa qualitativa a preocupação do pesquisador não deve ser a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de sua trajetória, etc”.

Assim a pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso. De acordo com Gil (1995, p.23) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”.

O estudo de caso pode ser único ou múltiplo. Para Yin (2005) o estudo de caso único permite um maior nível de detalhamento do objeto pesquisado. Essa é a abordagem metodológica que deu suporte a este trabalho, pois o estudo foi realizado em uma única empresa com o intuito de obter informações detalhas acerca das atividades realizadas e os fatores determinantes que levam outras empresas à contratar seus serviços.

A técnica de coleta de dados utilizada é a entrevista em profundidade, que visa obter informações mais detalhadas acerca da empresa objeto do estudo e do tema abordado no artigo. A entrevista foi direcionada através de um questionário semi-estruturado, através do qual serão levantados todos os dados necessários para o desenvolvimento e conclusão do presente estudo, no que se refere à empresa analisada.

A amostra é não-probabilística, selecionada pela acessibilidade de coleta de informações. A instituição que foi objeto de estudo é uma empresa que presta serviços de recrutamento e seleção de pessoal, além de fornecer mão-de-obra aos seus clientes, localizada no município de Bebedouro/SP. A empresa atua no setor de recursos humanos. A escolha desta empresa deve-se à localização da mesma, e também pela abertura e disponibilidade de seu dirigente em colaborar com este presente trabalho. O entrevistado foi o proprietário da empresa.

Os dados coletados foram analisados buscando-se estabelecer correlações entre estes dados e as discussões teóricas acerca do tema.

## **7 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **7.1 Recrutamento e seleção**

Quando analisa-se a administração de recursos humanos em um retrospecto histórico, nota-se seu desenvolvimento gradativo, até alcançar hoje uma posição de destaque dentro das organizações que estão presentes no mundo empresarial.

Neste contexto surge o desenvolvimento de processos científicos de seleção e recrutamento de pessoal, com o objetivo de encontrar o indivíduo adequado para o desempenho de determinada atividade, fundamentado no perfil profissional e nas atribuições inerentes ao cargo a ser ocupado.

Dessa forma o recrutamento e a seleção são concebidos como processos complexos, ligados à propostas, políticas e objetivos organizacionais ao mercado de trabalho, à situação social, política e econômica vigentes e às necessidades individuais. Estes processos podem ser realizados internamente ou externamente.

O processo, quando realizado internamente, restringe a escolha de candidatos a apenas os indivíduos que fazem parte do quadro funcional da empresa. Em contrapartida, recrutamento e seleção externos abrangem uma enorme quantidade de candidatos que estão presentes no mercado de recursos humanos (MRH), tanto de maneira geral, quando analisando pelo conceito de recrutamento, quanto de maneira específica quando observado pela ótica do conceito de seleção. Outra diferença é que o processo, quando externo, pode ser realizado tanto pela própria empresa ou através de empresa terceirizada.

Para Chiavenato (1999), o recrutamento consiste no processo pelo qual a organização busca candidatos no MRH para abastecer seu processo seletivo.

Em síntese, o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao MRH. Já a seleção de pessoas funciona com uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização.

Ainda segundo Chiavenato (1999) no recrutamento e seleção externo a empresa estará preenchendo a vaga em questão com pessoas de fora da organização, procurando encontrar a pessoa mais apta à função e atraí-la por meio de diversas técnicas existentes.

Esta modalidade de acordo com Lodi (1992), só deverá ser realizada quando a fonte interna não atender satisfatoriamente as necessidades da empresa. E ainda completa que o sistema prioritário a ser considerado pela empresa, quando bem organizada, é o recrutamento interno.

Assim, independente da política adotada pela empresa, o recrutamento externo virá a ocorrer, devendo-se realizá-lo da melhor forma possível, onde entram em cena, conforme já exposto, a questão da manutenção das fontes de recursos humanos disponíveis, o estudo da função (a partir do qual são formuladas as exigências para o cargo) e as técnicas de recrutamento e seleção disponíveis.

Considerando estes aspectos Chiavenato (2002) afirma que as técnicas de recrutamento e seleção visam atrair os candidatos existentes nas fontes, abordando-os e alertando-os sobre a existência da oportunidade de trabalho. Essas técnicas podem ser chamadas

também de veículos de recrutamento, uma vez que são, num aspecto geral, meios de comunicação. São elas:

- Arquivos de candidatos que se apresentam espontaneamente ou em outros recrutamentos;
- Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa;
- Cartazes ou anúncios por parte dos funcionários da empresa;
- Contatos com sindicatos e associações de classe;
- Contatos com universidades, escolas, agremiações estaduais, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola, etc;
- Conferências e palestras em universidades e escolas;
- Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de cooperação mútua;
- Anúncios em jornais, revistas, etc;
- Agências de recrutamento;
- Viagens para recrutamento em outras localidades.

Para Chiavenato (2002) o processo de recrutamento e seleção externo apresenta algumas vantagens, dentre elas o autor destaca a entrada de “sangue novo” para a organização, ou seja, novas experiências, diferentes idéias e opiniões. Por mais que haja algumas dificuldades de adaptação do candidato externo aos procedimentos utilizados pela nova empresa, o candidato também estará expondo os procedimentos utilizados em sua antiga empresa. Também haverá o aproveitamento indireto dos treinamentos realizados em outras empresas, que influenciam no desempenho do próprio candidato, possibilitando ao candidato disseminar conhecimentos adquiridos nesses treinamentos aos demais funcionários que estarão diretamente envolvidos na equipe de trabalho do novo funcionário.

As desvantagens identificadas por Chiavenato (2002) estão relacionadas ao custo, pois geralmente implica no emprego de quantias altas tornando-se um processo dispendioso para a empresa. Outro aspecto negativo é o tempo de adaptação do candidato à cultura e à rotina de trabalho da sua nova empregadora.

O processo de recrutamento e seleção externo poderá ser desenvolvido por uma equipe interna ou através da contratação de uma empresa terceirizada, o que segundo Davis (1992) é o caminho mais indicado a ser seguido.

## **7.2 Terceirização**

Segundo Giosa (2003), a terceirização é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades secundárias para terceiros, com os quais se estabelece um relação de parceria, ficando a empresa contratante responsável apenas pelas tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que esta atua.

Portanto, a terceirização torna-se uma forma de gestão catalisadora que permite as organizações unilaterais ganharem eficiência com a estrutura (ou mesmo estratégia) oposta. Isto possibilita as organizações burocráticas inovarem, mudando até mesmo de estágio do seu ciclo de vida, bem como propicia certa previsibilidade para as organizações altamente flexíveis, que passam por momentos de instabilidade e adaptabilidade.

O processo de terceirização apresenta alguns problemas, dentre os quais pode-se destacar a resistência interna do pessoal técnico, falta de capacitação/qualificação da empresa terceirizada, dificuldades com interfaces, perda de controle sobre os prazos, cultura da contratada não se adapta ao padrão da contratante, reclamações trabalhistas e vazamento de informações confidenciais.

## **8 RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO**

### **8.1 Caracterização da empresa e do entrevistado**

O estudo de caso foi desenvolvido com base na coleta de dados realizada junto a uma empresa especializada na área de prestação serviços de recrutamento e seleção de pessoal. A empresa está localizada no município de Bebedouro. Seu campo de atuação atinge as regiões de Ribeirão Preto, São José do Rio Preto e Araraquara.

O entrevistado é graduado em psicologia e possui especialização em comportamento organizacional. Atualmente, exerce o cargo de consultor da empresa na área de avaliação e levantamento de perfil profissiográfico de candidatos.

### **8.2 Fatores que levam as empresas a terceirizarem o processo de recrutamento e seleção externo**

O entrevistado relata que o principal fator que leva as empresas a terceirizarem os serviços de recrutamento e seleção externo é a busca pela redução dos custos de contratação.

Para ele, terceirizar o processo de recrutamento e seleção é viável para a empresa contratante porque coloca à disposição profissionais especificamente treinados para realizar estas atividades, fator este que é diferencial para o sucesso do processo.

Assim, afirma que tanto o processo de recrutamento e seleção externo quanto o interno requerem as mesmas técnicas de avaliação para determinar qual o candidato que mais adequa-se ao perfil exigido para o cargo em questão, portanto este não deve ser um fator considerado para determinar se a empresa deve realizar o processo de maneira interna ou externa.

Esta visão é corroborada por Davis (1992). O autor propõe que o principal objetivo da empresa quando decide terceirizar o processo de recrutamento e seleção externo, é evitar que os funcionários ligados ao setor de recursos humanos estejam envolvidos em uma atividade secundária, e que estes devem sim ser alocados em outras atividades, como por exemplo, o treinamento e capacitação.

### **8.3 Custos do processo**



Os custos do processo variam de acordo com a complexidade do cargo, isto é, do perfil profissiográfico exigido. Como exemplo, aponta que para um processo de seleção de um funcionário de “chão de fábrica” os testes aplicados são menos complexos, portanto os custos envolvidos são menores. Em contrapartida, para o processo de seleção de um cargo de gerência os testes aplicados apresentam um grau de complexidade muito mais elevado, o que conseqüentemente maximiza os custos envolvidos no processo.

#### **8.4 – O processo de recrutamento e seleção externo**

A busca de candidatos é feita através do *site* da empresa onde todos os profissionais interessados em ingressar ou retornar ao mercado de trabalho cadastram seus currículos e onde são divulgadas todas as vagas disponibilizadas pelas empresas contratantes. Outra forma de buscar candidatos é através do envio de e-mails à profissionais que se cadastraram no site, porém não inseriram seus currículos no banco de dados.

Os processos de recrutamento e seleção iniciam-se com a escolha de 60 candidatos que apresentam algumas características necessárias para o preenchimento da vaga. Desses 60 currículos aproximadamente 15 seguem para a segunda etapa, que a de aplicação de testes e avaliações. Após passarem por esta etapa, o processo é finalizado com a indicação de dois ou três profissionais que apresentam o perfil exigido para o cargo. Dentre os dois ou três candidatos o cliente define quem será o contratado.

Segundo o entrevistado, no processo de recrutamento e seleção externo não existe a comparação entre um candidato e outro para avaliar quem é o profissional mais qualificado, entretanto é feita uma análise dos perfis de todos os envolvidos no processo e ao término, são indicados ao cliente os candidatos que apresentam o perfil mais próximo do exigido para o cargo vago.

De maneira geral, os processos de recrutamento e seleção são bem sucedidos, pois quando uma empresa contrata seus serviços dificilmente o processo será encerrado sem que ao menos dois candidatos aptos à vaga sejam apresentados à contratante. Para que o processo possa ser bem sucedido é necessário identificar as causas que levaram à vacância do cargo. Com esta informação é possível moldar o processo de recrutamento ou seleção com o objetivo de identificar um profissional que tenha um perfil que se adeque às necessidades do cliente e que não venha sofrer a influência das mesmas causas que levaram o seu antecessor à deixar o cargo.

#### **8.5 Vantagens e desvantagens**

O entrevistado acrescenta que a terceirização do processo de recrutamento e seleção externo possui suas vantagens e desvantagens. Pode-se destacar como principais vantagens a redução dos custos de contratação uma vez que a empresa contratante não necessita manter uma estrutura permanente para realizar estes processos.

Outra vantagem importante é que os profissionais terceirizados possuem uma qualificação maior, pois estão sempre participando de cursos de atualização e capacitação, obtendo novas técnicas de avaliação para determinar os perfis

profissionais dos candidatos ao cargo, e com isso podem indicar ao cliente o profissional que mais se enquadra às suas necessidades.

Essa visão é condizente com a de Chiavenato (2002). Para ele, as vantagens do processo de recrutamento e seleção externo podem ser resumidas na entrada de “sangue novo” na empresa, que traz consigo as experiências vividas, bem como os conhecimentos adquiridos anteriormente pelo candidato.

Dentre as desvantagens está o fato da empresa contratante não ter o controle sobre o processo e muito menos sobre os candidatos que irão participar, pois apenas decide quem contratar entre os candidatos que são apresentados pela empresa terceirizada.

Uma outra desvantagem identificada pelo entrevistado é que o profissional contratado através do recrutamento e seleção externo necessitará de um período de adaptação dentro da empresa uma vez que não conhece a rotina de trabalho, algo que não ocorreria caso o processo fosse realizado internamente.

Esse posicionamento pode ser considerado complementar ao de Chiavenato (2002). Em sua visão, as desvantagens estão ligadas ao alto custo do processo de recrutamento e seleção externo e também à necessidade de tempo de adaptação do candidato à nova empresa.

## **9 CONCLUSÕES**

De acordo com o exposto no artigo, pode-se concluir que a terceirização dos serviços de recrutamento e seleção externo é extremamente viável para as empresas e que é uma decisão que deve ser tomada levando em consideração aspectos estratégicos.

Nos dias atuais, onde as empresas buscam reduzir custos a qualquer preço, a terceirização é uma alternativa que se destaca, sobretudo no que se refere aos serviços de recrutamento e seleção. Terceirizando estes serviços, as empresas deixam de alocar profissionais nestas funções e não necessitam manter uma estrutura permanente para desenvolver estas atividades reduzindo os gastos com pessoal e treinamento.

Outro fator importante é que dificilmente a empresa incorrerá em custos com contratações indevidas, pois a empresa contratada garante a seleção do profissional que adequa-se plenamente às exigências do cargo a ser ocupado.

O artigo possui limitações, das quais pode-se destacar que o estudo de caso foi baseado na visão unilateral da empresa que presta o serviço, não havendo a possibilidade de relatar as impressões sobre o assunto, percebidas pelas empresas contratantes, neste caso identificadas como cliente. Tentou-se minimizar essa característica através da consulta a várias teorias que relatam o fenômeno descrito.

O estudo permite concluir que terceirizar os serviços de recrutamento e seleção deve ser considerada uma regra a ser seguida no mundo dos negócios nos dias atuais, pois permite à empresa focar todas as suas forças nas atividades que realmente contribuem para os resultados, além de possibilitar que a equipe de profissionais esteja mais

capacitada para enfrentar todos os desafios que o mercado impõe na busca pelo alcance dos objetivos traçados pelas empresas.

## 10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, H. G.. A empresa e a estratégia da terceirização. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n. 2, p.6-11, mar/abr. 1993.

CHIAVENATO, I., **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DAVIS, F. S.. **Terceirização e multifuncionalidade: idéias praticar para melhora da produtividade e competitividade da empresa**. 2 ed. São Paulo: Editora STS , 1992.

DECENZO, A. D.; ROBBINS, S. P. **Administração de recursos humanos**. 6 ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2001.

GIL, A. C., **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GIOSA, L. A. **Terceirização: Uma abordagem estratégica**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 2003. .

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n 30, p 20-29, maio/jun. 1995.

LODI, J. B.. **Recrutamento de pessoal**. 7 ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

ROESCH, S. M. A.. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.