



## **CUSTOS MÉDIOS DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS DA REGIÃO DAS MISSÕES (RS)<sup>1</sup>**

*Daniele Ribas Pilau Christensen<sup>2</sup>, Tônia M. Moraes Brum<sup>3</sup>. URI*

**INTRODUÇÃO:** A área de Recursos Humanos é feita de aspectos abstratos de difícil diagnóstico e mensuração, por isso a dificuldade em apurar resultados de esforços e investimentos em pessoas; também o dano causado pela falta destes. Esses são alguns motivos que fizeram com que Recursos Humanos fosse visto durante muito tempo somente como um centro de custos. A exigência do mercado na busca de eficiência, fez com que empresas ficassem cada vez mais parecidas. Notou-se que o fator que pode criar e manter diferencial são as pessoas. Empresas que desejam competir e permanecer no mercado compreendem que, ou cuidam bem dos recursos humanos e financeiros, ou terão dificuldades. Por isso, a maneira como muitas atividades eram conduzidas nas empresas foi aperfeiçoada. Porém, um desafio continua a inquietar o setor de Recursos Humanos: mensurar resultados para justificar (ou não) investimentos. Objetivando ganhar eficiência, empresas adotaram novas formas de atuar. Terceirizar é uma delas, utilizando recursos externos, onde processos passam a ser executados por empresas especializadas e mais preparadas para fazê-lo do que a contratante. Uma regra da terceirização é priorizar e fazer somente aquilo que é necessário fazer, ou que constitua a *core competence* da organização. Com esse discernimento, identifica processos e/ou serviços que são importantes que a empresa possua (e/ou preste), mas não importantes que *ela* os faça. Ou, identifica atividades que não tem condições financeiras de desenvolver com seus próprios recursos humanos. Detecta pontos que não lhe dão vantagem competitiva e os terceiriza. Observa-se tendência de terceirizar processos de Recrutamento e Seleção com vários objetivos, entre eles redução de custos. O estudo identifica e mensura os custos médios destes processos, comparando-os quando estes são conduzidos internamente e quando terceirizados. O objetivo é apurar se há redução de custos ou outras consequências desta prática.

**MATERIAL E MÉTODOS:** O estudo desenvolve-se através de pesquisa descritiva com aplicação de questionários semi-estruturados, em 21 empresas da região das Missões (RS), no ano de 2005. A amostra, definida pelo critério de acessibilidade, é dividida em três grupos: empresas que sempre terceirizam, que nunca terceirizam e que às vezes terceirizam Recrutamento e Seleção. Os resultados são analisados de forma quanti-qualitativa. Para calcular as despesas de preenchimento de uma vaga, são consideradas respostas em relação a: móveis e utensílios utilizados, remuneração média, número de contratações/mês, número de profissionais envolvidos, remuneração destes, percentual de remuneração variável, tempo investido, valor dos anúncios. É considerada a opção das empresas, se Lucro Real ou Presumido, ou Simples.

**RESULTADOS:** Terceirizar Recrutamento e Seleção tem sido vantagem para as empresas estudadas, pois a redução das despesas do processo chega a 73%. O tempo que os profissionais investem nestas atividades (por consequência, custo para a empresa) também é menor quando terceirizado, pois a contratada se responsabiliza por praticamente todo ele. À contratante, cabe somente definir as competências atribuídas aos cargos e aos profissionais, entrevistar os candidatos finalistas e escolher o profissional. Ainda, a pesquisa mostra que acima de 12 meses, o número de profissionais contratados via

<sup>1</sup>Trabalho Livre

<sup>2</sup>Aluna do Programa de Doutorado em Administração da UnaM – Universidad Nacional de Misiones (AR)  
danpilau@inovarrh.com.br

<sup>3</sup>Doutora em Administração e Professora do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da URI – Campus Santiago



terceirização que permanecem no emprego (acima de 75% dos funcionários em 75-80% das empresas que terceirizam), é maior do que aqueles que são contratados através de processo interno (entre 51% e 75% dos funcionários em 50% das empresas, e mais de 75% dos funcionários em apenas 40% das empresas). Também, devido ao porte das empresas participantes, um departamento especializado em Recrutamento e Seleção não se justifica pelos custos de manutenção, e treinamento e desenvolvimento necessários aos profissionais responsáveis. **DISCUSSÃO/CONCLUSÕES:** A maioria das empresas da amostra conduz Recrutamento e Seleção de forma empírica. Em geral, têm apenas uma vaga noção do tempo e recursos que utilizam para realizar o processo. A maioria somente no momento em que respondiam ao questionário deu-se conta disso, ficando surpresas com o quanto se envolvem e envolvem outros. Um critério a satisfazer para administrar custos e investimentos, é conhecê-los. Assim é possível tomar decisões seguras sobre terceirizar ou não processos. Quando se terceiriza o que não é atividade-fim da empresa ou que não é *core competence*, o tempo dos dirigentes pode ser melhor investido, direcionado às atividades que proporcionam uma clara vantagem competitiva à organização. Por fim, evidencia-se a importância de ter pessoas qualificadas. De um lado, terceirizados especializados (que não constituem custos fixos) com qualidade na seleção, identificação e indicação de candidatos; e de outro, *turnover* reduzido como consequência. Estes fatores podem contribuir para atingir a máxima que as empresas buscam: alta qualidade aliada à redução de custos.