

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

TÍTULO: TERCEIRIZAÇÃO NO SUBSISTEMA DE PROVISÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS DE GRANDE PORTE, EXPORTADORAS NA CIDADE DE GUARAPUAVA.

AUTORES

AUGUSTO CESARE DE CAMPOS SOARES

Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO

augusto_cesare@yahoo.com.br

LIA MAURA CALDAS

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE - UNICENTRO

liamaura_caldas@hotmail.com

RESUMO

A terceirização de atividades-meio nas organizações é uma tendência, devido ao momento extremamente competitivo. Cada vez mais as empresas se concentram naquilo que é seu segmento de atuação. Diversas são as áreas que podem ser terceirizadas, desde limpeza e conservação, marketing e propaganda, contabilidade e mais recentemente a gestão de pessoas da organização. Várias são as atribuições do RH na empresa, desde os processos de recrutamento e seleção, admissão, folha de pagamento, avaliação de desempenho entre outros. Como a terceirização é uma tendência em diversos segmentos, constitui-se em objeto de estudo. Na opinião dos responsáveis pela área de RH das organizações de Guarapuava, que obtiveram valores consideráveis em exportação no ano de 2005. A pesquisa aponta quais atividades são mais frequentemente terceirizadas e qual a percepção desses profissionais em relação à terceirização no subsistema de provisão de recursos humanos, mais especificamente em Recrutamento e Seleção. A pesquisa aponta que 21% das empresas pesquisadas delegam Recrutamento e Seleção à terceiros. A principal vantagem de se realizar tal processo internamente é a maior fidelidade do perfil ao cargo. Um dos motivos da não opção da terceirização é a questão do preço cobrado pelas prestadoras de serviços, percebido como elevado segundo as organizações de Guarapuava.

PALAVRA-CHAVE: terceirização, recrutamento, seleção

ABSTRACT

The activity-middle outsourcing in the organizations is a tendency, due to the extremely competitive moment. More and more the companies concentrate on its segment of performance. Several areas can be outsourced, from cleaning and conservation, marketing and advertising, accounting and more recently the people's management of the organization. Many are the attributions of the HR in the company, from the recruitment processes and selection, admission, payroll, acting evaluation among others. As the outsourcing is a tendency in several segments, it is constituted in a study object; the opinion of the responsible for the area of HR of the organizations in Guarapuava, which obtained considerable values in export in 2005. The research points out which are the activities more frequently outsourced and which those professionals' perception in relation to outsourcing in the subsystem of provision of human resources, but specifically in Recruitment and Selection. The research points that 21% of the researched companies delegate Recruitment and Selection to outsoucers, and the main

advantage of taking place such process internally it is the largest fidelity of the profile to the position. One of the reasons of the non option of the outsourcing is the subject of the price collected by the offered service, considered as high according to the perception of the organizations in Guarapuava.

KEY WORDS: outsourcing, recruitment, selection

1. INTRODUÇÃO

A palavra terceirização está em evidência na maioria das empresas tanto no cenário nacional, como no internacional. A terceirização é um modelo administrativo que tem como objetivo a concentração dos esforços na razão de ser da empresa, passando a terceiros aquelas atividades que não constituem sua principal atividade.

O processo de terceirização iniciou-se como uma estratégia das grandes empresas com estruturas complexas, de repassar suas tarefas secundárias a pequenas empresas especializadas, para poder realizar melhor sua atividade principal. Com a abertura de mercado, as pressões sobre os custos aumentaram, e a busca pela competitividade tornou-se essencial para a permanência das organizações no mercado.

Com pensamento competitivo, as organizações passaram a comparar o custo manutenção do quadro, *versus* o preço proposto pela empresa que se comprometia a terceirizar o serviço.

Hoje, a terceirização é entendida como uma forma de melhorar a qualidade dos produtos e serviços, reduzir custos e agilizar os processos organizacionais.

Diversas são as atividades que podem ser terceirizadas nas organizações, lembrando que primeiramente devem-se planejar tais processos, bem como a busca de parceiros idôneos. Dentre as atividades mais comumente terceirizadas estão limpeza, segurança, manutenção, alimentação, publicidade, entre outras.

Em busca dessa otimização organizacional, na concentração pelas atividades principais, outros setores também estão sendo passados a terceiros. Os serviços de transporte, contabilidade, marketing, recrutamento e seleção, enfim outras atividades que não fazem parte do objetivo principal da empresa.

Assim, áreas que anteriormente não eram terceirizadas passam a ser. A administração de Recursos Humanos em suas várias atribuições, também está se utilizando de terceiros, a fim de dinamizar processos.

Dentro do subsistema de Recursos Humanos, alguns procedimentos são comumente terceirizados como cálculos rescisórios e folha de pagamento. Outros segmentos ainda estão se consolidando como a área de recrutamento e seleção, isso comprovado em organizações de maior porte que já terceirizam tais atividades, ao passo que outras ainda não o fizeram.

2. PROBLEMA DA PESQUISA E OBJETIVO

Diante da importância dos processos de recrutamento e seleção para as organizações, constitui-se em objeto de estudo a opinião dos responsáveis pela gestão da organização em relação à terceirização de recursos humanos, bem como os principais motivos da não prática dessa ferramenta gerencial.

O objetivo deste trabalho é analisar a opinião dos responsáveis pelas atividades de recrutamento e seleção de recursos humanos das organizações pesquisadas, no tocante a sua

terceirização. E também conhecer as principais atividades terceirizadas nas organizações pesquisadas.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1 SUBSISTEMA DE PROVISÃO DE RH: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

3.1.1 RECRUTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Diversos autores consideram recrutamento o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização. Abordam-se algumas conceituações. Para WERTHER e DAVIS *apud* PONTES (2001,p.81) é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para a solicitação de emprego. Conforme CHIAVENATO (1999, p. 91), isso corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos do mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo. Complementado por PONTES (2001.p.82) considera-se como atração de mão-de-obra, e destaca que uma empresa terá maior facilidade no recrutamento externo quanto melhor for a sua imagem perante a sociedade, aliada à remuneração oferecida, segurança, carreira podendo assim atrair os melhores profissionais para a disputa por um cargo.

Para MILKOVICH e BOUDREAU (2000, p.162), recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego.

Segundo BOHLANDER *et al* (2005,p.77) o recrutamento é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas.

Durante um processo, tenta-se informar plenamente os candidatos sobre as qualificações exigidas para o desempenho do cargo e as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer aos funcionários. O preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro ou fora da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas de recursos humanos e dos requisitos do cargo a ser preenchido.

3.1.2 RECRUTAMENTO INTERNO

A maioria das empresas tenta seguir uma política de preenchimento de vagas acima da posição inicial por meio de promoções e transferências. Preenchendo vagas dessa maneira, uma empresa pode capitalizar o investimento feito no recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de seus atuais funcionários.

Métodos para a localização de candidatos qualificados

O uso efetivo de fontes internas requer um sistema para localizar candidatos qualificados a um cargo e incentivar aqueles que se consideram qualificados a candidatar-se à vaga. Candidatos qualificados a um cargo dentro da empresa podem ser localizados por sistemas de registros informatizados, fazendo-se a divulgação da vaga e solicitando propostas, assim como procurando-se entre os que foram demitidos.

Vantagens e limitações ao recrutamento interno

Por estar integrado à organização, o aspirante ao posto de trabalho torna-se candidato em potencial com maiores possibilidades de êxito no preenchimento da vaga anunciada, desde que tenha as qualificações exigidas ao cargo.

Com o recrutamento interno, tem-se uma economia, pois as despesas em anúncios e agências deixam de existir, tornando seus custos menores em relação ao recrutamento externo.

Como incentivo à oportunidade de fazer carreira na empresa, o recrutamento interno também permite essa situação, gera maior interesse por parte dos empregados, os quais desejam ser treinados com maior intensidade no sentido de aproveitar as vagas disponíveis.

O recrutamento interno também proporciona oportunidade de ascensão profissional, apresentando-se como excelente fator de motivação para os recursos humanos da organização.

Há, porém certos cargos de nível médio e superior que requerem treinamento e experiência especiais e não podem ser preenchidos dentro da empresa porque pedem o recrutamento de pessoas de fora.

3.1.3 RECRUTAMENTO EXTERNO

Enquanto o recrutamento interno aborda um contingente circunscrito e conhecido de funcionários internos, o recrutamento externo aborda um enorme contingente disponível no mercado de recursos humanos. Devido a sua atuação ampla, se faz necessário a utilização de várias e diferentes técnicas para influenciar e atrair candidatos. Trata-se da escolha de meios mais adequados para ir até o candidato desejado e atraí-lo para a organização (BOHLANDER *et al* 2005,p.81).

Fontes externas de Recrutamento

As fontes externas de recrutamento terão variância de acordo com o tipo de posição a ser preenchida. As condições de mercado de trabalho podem, ainda, ajudar a determinar quais as fontes de recrutamento que uma empresa utilizará. Usualmente, um empregador utiliza diversas fontes de recrutamento.

Um dos métodos mais comuns para atrair candidatos é a publicação de anúncios. Embora jornais e revistas comerciais sejam os mais usados, rádio, televisão, quadros, cartazes e correio eletrônico também são referenciados. Recrutamento via internet também tem sido uma opção, visto que não é caro, e cada vez mais utilizado pelos empregadores.

Os esforços de recrutamento de uma empresa podem ser auxiliados por indicações de funcionários ou por recomendações feitas pelos funcionários atuais. Verifica-se que a qualificação dos candidatos indicados por funcionários normalmente é alta, visto que os funcionários em geral hesitam em recomendar indivíduos que possam não ter um bom desempenho. (BOHLANDER *et al* (2005,p.82)

As empresas de recrutamento, em contraste com as agências de emprego públicas e privadas, auxiliam na busca pelo emprego. Essas empresas procuram candidatos com qualificação que combinem com os requisitos das posições que a empresa-cliente deseja preencher.

Também as instituições educacionais são fontes de jovens candidatos com treinamento formal, mas com relativamente pouca experiência de trabalho em tempo integral. Diversas associações de profissionais oferecem o serviço de colocação de seus componentes como um de seus benefícios. Instala-se um centro de recolocação para atender a interesses tanto de empresas quanto de profissionais que estão procurando recolocar-se.

As agências de empregos públicos mantêm escritórios locais de emprego na maioria das comunidades, de qualquer tamanho. Os desempregados devem inscrever-se num desses locais e estar disponíveis ao emprego adequado. As agências têm condições de indicar candidatos disponíveis no mercado com as qualificações exigidas pelas empresas. No Brasil esse sistema corresponde ao SINE (Sistema Nacional de Emprego).

Praticando uma taxa, às agências de emprego privadas adequam seus serviços a necessidades específicas dos clientes, sendo comuns essas agências se especializarem em atender a áreas ocupacionais específicas.

As agências de trabalhos temporários, intermediam funcionários temporários que geralmente são contratados para atribuições de curto prazo ou nos casos em que os gerentes não podem justificar a contratação e um funcionário em tempo integral, como cobrir férias de funcionários, períodos de picos de trabalho, licença de gestante ou em casos de doença. Cada vez mais os temporários estão sendo utilizados para preencher posições que antes eram ocupadas por funcionários permanentes.

Nas empresas de mão-de-obra, a contratação de terceirizados é um processo por meio do qual um empregador dispensa funcionários, que são então contratados por terceiros que os fornecem à organização de origem. A empresa de terceirização cumpre todas as obrigações de RH de um empregador - contratação, folha de pagamento, avaliação de desempenho, administração de benefícios e outras atividades do dia-a-dia, em troca recebe uma taxa de colocação.

Independente da fonte utilizada para se realizar o recrutamento é imprescindível que este seja eficiente, pois um processo inadequado pode trazer diversos prejuízos à empresa, os quais são destacados por CARVALHO e NASCIMENTO (2000):

- alto índice de giro de pessoal (turnover);
- aumento substancial dos custos de recrutamento;
- ambiente de trabalho comprometido com funcionários pouco qualificados para o pleno exercício de suas funções.

Já, uma força de trabalho bem recrutada contribui de maneira decisiva para que a empresa produza bens e serviços com produtividade mais elevada.

Assim, o recrutamento constitui-se no elo de ligação entre a organização e o mercado de trabalho, sendo o ponto de referência inicial entre o candidato a um determinado cargo e a empresa.

3.1.4 SELEÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

De acordo com a maioria dos autores, seleção é o processo de escolha de candidatos entre aqueles que são recrutados. Para CARVALHO e NASCIMENTO (2000, p.114), de forma geral, a seleção constitui a escolha entre os candidatos, daqueles mais aptos para a execução de determinado trabalho, classificando-os, conforme o grau de aptidão de cada um.

O processo de seleção é constituído por etapas, com a finalidade de levar à contratação de candidatos recrutados, corroborado por MARRAS (2000,p. 79) que, afirma o processo fundamentando-se na análise comparativa de dois campos: as exigências do cargo e as características do candidato

De acordo com PONTES (2001, p.126) as etapas tendem a variar em cada empresa e ao término de cada uma delas, gerar-se-á a decisão por parte da empresa, do candidato ou de ambos de passar para a etapa seguinte, ou a de não prosseguir o processo de seleção.

O processo de seleção geralmente inicia-se por uma triagem entre os candidatos recrutados. E realizada uma entrevista rápida ou uma análise do currículo ou cadastro do candidato. A triagem tem por finalidade verificar, em termos gerais, se o candidato possui os requisitos exigidos pelo cargo e se as condições oferecidas pela empresa poderão satisfazê-lo. Na segunda fase, são aplicados testes de conhecimentos exigidos pelo cargo e também os testes psicológicos. Essa prática varia de uma organização para outra, algumas não aplicam nenhum tipo de teste.

De acordo com MARRAS (2000, p.80) a entrevista de seleção objetiva detectar dados e informações dos candidatos a emprego, subsidiando a avaliação do processo seletivo.

O elemento substantivo no processo seletivo atual é a análise do selecionador, ou seja a própria entrevista realizada entre os candidatos e selecionador, sendo os testes psicológicos e demais testes elementos adjetivos, complementares à própria entrevista.

Quanto à metodologia da entrevista, esta pode apresentar-se de forma estruturada, onde o processo é totalmente planejado, prevendo todas as questões básicas que deverão ser colocadas aos candidatos, de forma padronizada e sistemática. Já a entrevista não-estruturada é aquela que não segue um padrão predeterminado ou não se prende a nenhum planejamento prévio de detalhes individuais.

A aplicação de testes, também pode ser utilizada pelos selecionadores na escolha do candidato a determinada ocupação, como elemento acessório. Hoje, têm-se uma enorme

variedade de testes utilizados pelos selecionadores, sendo decisão do entrevistador aplicar ou não certos testes ao candidato. Tal decisão está relacionada com o tipo de entrevista executada, tipo de dúvidas encontradas durante a entrevista e a metodologia do entrevistador.

Para MARRAS (2000,pg 84), quanto a finalidade as organizações adotam entre outros, os seguintes tipos de testes em seus processos seletivos:

a-) teste prático: utilizado para avaliar um determinado conhecimento ou prática de trabalho.

b-) teste situacional: tem a propriedade de avaliar candidatos em determinadas situações práticas do seu dia-a-dia no trabalho.

c-) teste psicológico: é o instrumento que permite ao psicólogo prospectar, mensurar e avaliar características específicas dos indivíduos. São divididos em testes de aptidões (buscam avaliar características naturais dos candidatos que identifiquem tendências claras de capacidade para a realização de determinadas tarefas) e os testes de personalidade (utilizados para conhecer o sistema endógeno dos indivíduos, formado por características unas que determinam o perfil comportamental de cada um).

d-) teste grafológico: análise da escrita individual, onde podem se avaliar diversos traços de personalidade.

Algumas empresas adotam, em seu processo seletivo, a técnica de dinâmica de grupo, onde os candidatos serão submetidos a um exercício ou teste situacional que permite avaliar as ações e reações de cada um em relação ao perfil esperado.

Após o término dos processos de seleção, realiza-se uma pesquisa de informações do candidato, com o objetivo de confirmar e esclarecer dados recebidos durante a entrevista. São utilizadas informações cadastrais empresas anteriores, referências pessoais, verificação de endereços e outras informações. Após a junção das diversas informações e percepções em relação ao candidato, o entrevistador deverá realizar uma análise global do perfil do candidato em seleção, comparando-os um a um com o perfil e as características exigidas pelo cargo.

De acordo com PONTES (2001) todo processo seletivo resulta na confecção de um laudo avaliativo final a ser apresentado ao requisitante como subsídio fundamental para a tomada de decisão.

MARRAS (2000) conclui que, com a escolha do candidato pelo requisitante, está terminado o processo seletivo realizado pela área de Recrutamento e Seleção, mas não está acabado o processo de seleção como um todo. Para considerá-lo assim, o candidato ainda deverá passar por uma avaliação médica, para depois efetuar os registros legais.

3.2 TERCEIRIZAÇÃO: CONCEITOS E APLICAÇÕES

Terceirizar é transferir para outras empresas, mediante contrato, atividades não essenciais da empresa. A essência da terceirização consiste no fato de que uma empresa não executa atividades com seus empregados, mas com empregados das empresas contratadas para esse fim. (LACOMBE 2003,p.509).

A terceirização pode incluir serviços de transporte, restaurante, limpeza, segurança, assistência médica, serviços jurídicos e contábeis, entre outros, bem como a compra de peças e/ou conjunto de peças que serão incorporadas a um produto final.

Vários nomes são utilizados para denominar a contratação de terceiros pela empresa para a prestação de serviços ligados a sua atividade-meio. Fala-se em terceirização, subcontratação, filialização, reconcentração, desverticalização, exteriorização do emprego, focalização, parceria etc. Alguns autores utilizam o termo terceirização em razão de que o setor terciário, na atividade produtiva seria o setor de serviço, pois o primário corresponde à agricultura e o secundário à indústria.

Para MARTINS (2003, p.19) por terceirização tem-se entendido o fato da empresa contratar serviços de terceiros para suas atividades-meio.

O termo terceirização deriva do latim *tertius*, que seria o estranho a uma relação entre duas pessoas. Terceiro é o intermediário, o interveniente. No caso, a relação entre duas pessoas poderia ser entendida como a realizada entre o parceiro e o cliente, sendo que a terceirizado ficaria fora dessa relação, daí portanto ser terceiro. A terceirização não se limita a serviços, podendo ser feita também em relação a produtos.

Na administração de empresas, a terceirização constitui-se em importante fonte de estratégia, de organização e métodos da atividade empresarial, tratando-se, pois, de um processo de gestão e uma técnica de organização. Sendo uma tendência de modernização das relações empresariais, portanto uma realidade. As empresas que se utilizam corretamente da terceirização poderão obter diversos benefícios.(MARTINS,2003 p.42), descritos no item a seguir.

A terceirização vem a ser uma opção, nas mãos dos empresários, para melhorar o desempenho de sua empresa agilizando-a. Esta tem de fazer apenas aquilo que é especialidade sua, não outras atividades.

A terceirização, como qualquer decisão tem vantagens e desvantagens, cabendo ao administrador avaliar os seus reais custos e benefícios. Algumas vantagens da Terceirização são descritas por LACOMBE (2003) como a Diminuição dos riscos, Concentração na atividade principal, Reduz o pessoal da Empresa, Enxugamento na estrutura, Concentração na especialidade e Flexibilidade para se adaptar as flutuações da demanda.

Já como desvantagens da terceirização pode-se apontar:

1. dependendo da atividade terceirizada, a empresa pode perder controle sobre fatores de produção importantes, inclusive concessão de know-how e know why;
2. controle de qualidade é realizado no final dos processos, criando algumas dificuldades para manter um padrão elevado em alguns casos;
3. caso os contratos não tenham boa elaboração, ou se a empresa que terceiriza não tiver alto poder de negociação, ela poderá ter maior dificuldade para controlar os prazos de produtos, qualidade e custos;
4. as sucatas e sobras geradas no processo produtivos podem ser vendidas e incrementar as receitas da organização, mas quando a atividade é terceirizada tal vantagem é concedida a empresa contratada;
5. se a empresa não tiver alto poder de barganha sobre os terceirizados, ela poderá ter dificuldades para aumentar a produção rapidamente;
6. a existência de margens líquidas inter empresas e de impostos em cascata podem aumentar os custos da operação.

Para LACOMBE (2003.p.513), alguns cuidados devem ser tomados ao considerar se vale a pena ou não terceirizar determinada atividade, como, identificação das competências centrais, isto é, a essência do negócio, que garantem a vantagem competitiva da organização; identificação das atividades estratégicas que não devem ser passadas a terceiros; avaliação e idoneidade do terceirizado; avaliação e poder de barganha da empresa e do terceirizado; grau de dependência da empresa em relação ao terceirizado; cuidado na elaboração do contrato, com avaliação precisa de cada cláusula e assessoria jurídica adequada.

Para dar início à terceirização, não basta a vontade de modificar as estruturas e os processos existentes na empresa. Faz-se necessário um planejamento do que se pretende terceirizar. Para tanto, o empresário deve ter visão estratégica daquilo que pretende fazer dentro da empresa, verificar quais os processos que serão utilizados, além de programas e das ações que serão desenvolvidas.

De acordo com MARTINS (2003, p.49) a terceirização que não for bem planejada importará seu fracasso total. O planejamento deve envolver objetivos definidos, visando à melhoria da qualidade do produto, ao aumento da produtividade e também à redução dos custos.

É preciso avaliar as várias hipóteses existentes na empresa para constatar se será válida ou não a terceirização, visando o aprimoramento conjunto das atividades e a satisfação do cliente quanto ao desempenho e qualidade do produto ou serviço.

De acordo com MARTINS (2003,p.50), o segundo passo é a escolha da pessoa a ser terceirizada, que deverá ser idônea, não apenas moralmente, mas também financeiramente, para não comprometer a qualidade do produto final.

3.3 TERCEIRIZAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS

No final da década de 1990, as organizações aderiram ao sistema de terceirização de serviços, sob o argumento de que nessas condições, há um menor custo e uma maior especialização nos serviços executados (MARRAS, 2000 p.53).

ULRICH (1998) acredita que a terceirização das atividades de RH tem sido uma experiência de muitas empresas na busca por redução de custos e por melhoria de qualidade nos serviços. A terceirização em recursos humanos tem como consequência imediata a substituição dos colaboradores de determinada área produtiva, o que resulta que o trabalho antes executado por empregados, passará a ser executado por terceiros.

Espera-se da terceirização em RH uma atuação cada vez mais estratégica, alinhada aos objetivos de negócios e comprometida com os resultados, além da tarefa de fazer crescer em quantidade e qualidade os serviços prestados. Atualmente já existem inúmeros processos terceirizados dentro das organizações como logística, distribuição, segurança, alimentação, transporte, publicidade. A terceirização em RH pode ser vista como decisão necessária para que o departamento possa dedicar-se a atividades mais estratégicas, liberando tempo e recurso que antes eram alocados em processos que agora são de terceiros.

Quando se aborda a terceirização é fundamental esclarecer que terceiriza-se a execução e eventualmente o controle operacional dos serviços, assim a gestão e a responsabilidade dos resultados devem ser atribuídos à administração dos recursos humanos da organização.

4. METODOLOGIA

No estudo proposto, os dados primários foram coletados a partir de entrevista com os responsáveis pelos recursos humanos das organizações.

Os dados utilizados neste estudo são categorizados como primários, onde MATTAR (2001, p.48) os define como “aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”.

A pesquisa é caracterizada como do tipo exploratória que, segundo GIL (2002, p.41), têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias, e constitui-se num estudo descritivo, onde sua finalidade é estudar características, opiniões de grupo específico, e as pessoas que compõem os recursos humanos das organizações pesquisadas.

A coleta de dados deu-se em forma de entrevistas com os integrantes das organizações, e questionários de auto-preenchimento. O tratamento dos dados foi quantitativo e qualitativo. O estudo contemplou dois momentos distintos. Numa primeira etapa foi realizada uma pré-seleção a fim de perceber quais tipos de atividades as empresas listadas delegavam a terceiros. Nesse instrumento foram dispostas treze atividades, dentre essas as

mais comumente terceirizadas e também, outras pertinentes à gestão de recursos humanos. Ainda pôde ser observado se a atividade era realizada na organização ou praticada por terceiros, bem como a avaliação do prestador do serviço. A segunda etapa da pesquisa concentrou-se naquelas organizações que não se utilizam da terceirização para os processos de recrutamento e seleção.

O estudo iniciou-se com pesquisa bibliográfica, levantamento de dados e posterior coleta de dados. A primeira etapa da pesquisa com responsáveis pelo RH da organização, ocorreu entre os dias 25 de março e 04 de abril de 2007 a fim de perceber as atividades terceirizadas pela organização.

A segunda etapa pesquisa com gerentes ou responsáveis pelo RH, deu-se através de questionários de auto-preenchimento, para levantamento das opiniões a respeito da terceirização em recrutamento e seleção, sendo aplicado no período de 20 de maio a 07 de junho 2007. O universo da pesquisa é representado pelas organizações que obtiveram valores consideráveis em exportação no ano de 2005, somando 26 empresas listadas, onde o número de 6 empresas encerraram suas atividades antes do início do estudo. Assim, constituem-se objeto de estudo 20 empresas.

Do universo pesquisado, 14 empresas dos ramos madeireiro, agrícola e químico retornaram a primeira etapa da coleta de dados. A partir dessas informações elaborou-se novo questionário, direcionando àquelas empresas que não terceirizam seus recursos humanos. Nessa outra fase, o universo da amostra foi de 11 organizações, onde obteve-se resposta de 8 empresas, representando uma amostra de 72%.

5. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

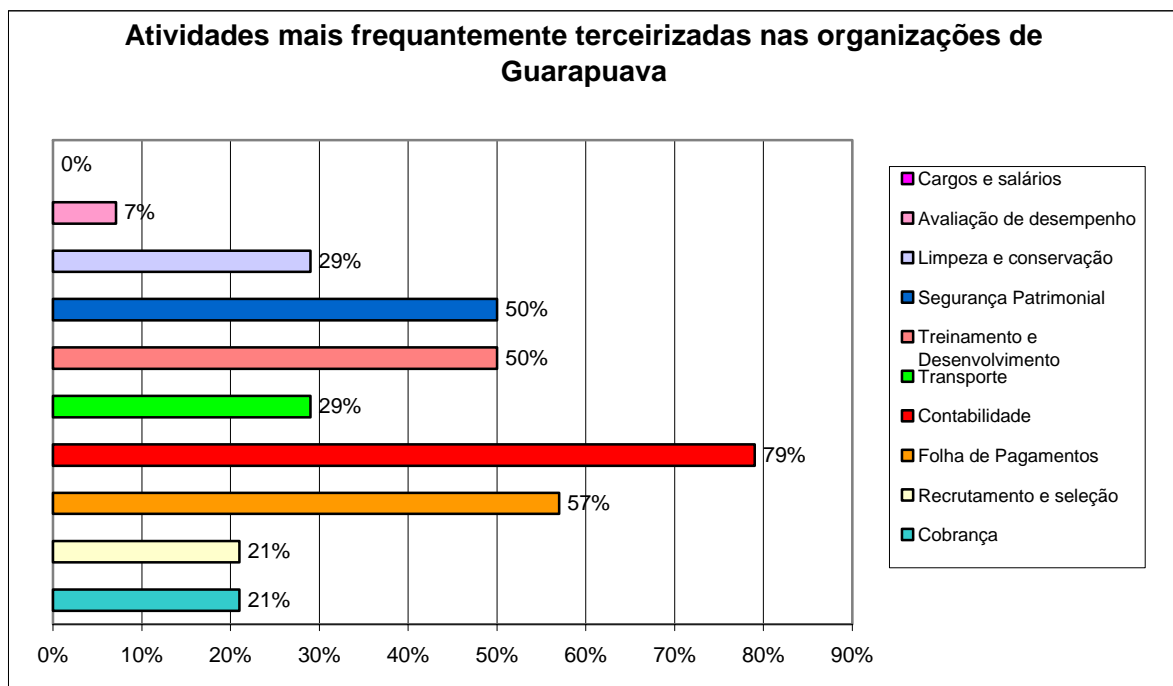
5.1 TERCEIRIZAÇÃO DAS ATIVIDADES

Hoje, devido ao aumento da competitividade e a tendência à concentração naquelas atividades principais da organização, a cada dia surgem novos tipos de atividades que podem ser realizadas por terceiros.

Diante da coleta realizada, percebeu-se que a maioria das empresas pesquisadas, não se utilizam de serviços de agências de emprego, tanto privadas públicas, onde apenas 29% se utilizam destes prestadores de serviço, quando necessitam modificar seu quadro funcional.

As principais atividades terceirizadas pelas organizações de Guarapuava estão expressas no gráfico 1.

Gráfico 1: Atividades mais frequentemente terceirizadas nas organizações de Guarapuava



Fonte: Dados coletados, 2007

Dentre as atividades terceirizadas com maior frequência destacam-se os serviços contábeis, onde 79% das empresas não possuem estes profissionais em seu quadro funcional.

A segurança patrimonial 50% dos pesquisados terceirizam, com empresas de segurança e monitoramento e 42% fazem a segurança com funcionários próprios e em 8% não aplicam.

A avaliação de desempenho constitui-se numa ferramenta de extrema importância para as organizações, desta forma, identificou-se como é a prática desta nas empresas pesquisadas. Das empresas que realizam avaliação de desempenho, 43% são aplicadas pela área de recursos humanos, apenas 7% terceirizam tal avaliação e ainda 50% não a aplicam, podendo ser justificado pelo fato de praticarem informalmente, apenas dando um feedback sobre o desempenho dos funcionários.

Quanto ao plano de cargos e salários, o que se pode perceber é que a maior parte das empresas, 58% tiveram iniciativa própria, e em 42% das pesquisadas não se aplica este plano, assim pode-se observar a não incidência no gráfico 1. Para limpeza e conservação, os percentuais foram de 71% para o desempenho pelos funcionários da empresa e 29% com este serviço praticado por terceiros.

No processamento da folha de pagamento, 57% das empresas terceirizam o serviço, geralmente realizado pelo contador responsável, e 43% geram internamente a folha de recebimento. Os serviços de cobrança são realizados na maioria das empresas pesquisadas, por equipes da organização, com percentual de 75%.

Dentre as empresas pesquisadas, observa-se que a grande parte não se responsabiliza pelo transporte das pessoas da organização, apenas 7% transportam seus funcionários com veículos próprios, 29% terceirizam o transporte e 64% não transportam funcionários, fato que pode ser justificado pela concessão de vales- transporte para o deslocamento dos mesmos.

O treinamento de funcionários se faz necessário às atividades das organizações. A maioria das empresas pesquisadas são madeireiras e para a operação dos equipamentos é indispensável treinamento específico, sendo ministrado tanto internamente, como terceirizado. Das empresas pesquisadas 50% terceiriza o treinamento de funcionários; 29% fazem de forma

mista (parte dos funcionários são treinados na empresa e quando há exigibilidade do cargo, também há terceirização do treinamento); e as empresas que optam somente por treinamento na organização totalizaram 7%, aquelas que não ofertam treinamento, perfizeram também 7%.

As atividades de recrutamento e seleção, de relevância para as organizações visto que um processo de escolha de candidato não adequado pode ter conseqüências desastrosas, observa-se que grande parte das organizações pesquisadas fazem essa escolha através de seu RH. Pode-se perceber que 79% das empresas que opinaram fazem recrutamento e seleção na própria organização e 21% terceirizam tais atividades.

5.2 TERCEIRIZAÇÃO NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Como demonstrado no gráfico 1, das empresas pesquisadas 79%, fazem internamente os processos de recrutamento e seleção, partiu-se dessa coleta para pesquisar os motivos de tais empresas não terceirizarem essas atividades.

Das empresas que retornaram a segunda fase da pesquisa, 50% pertencem ao segmento da madeira, 17% ao agrícola e 33% se dedicam a outros segmentos como indústria química. Quanto ao número de colaboradores, 38% das empresas em pesquisa, possuem em seu quadro funcional até 50 funcionários; 25% de 50 a 100 funcionários; 13% acima de 100 colaboradores na organização, podendo ser justificado a não iniciativa da terceirização, pois o número de funcionários é considerado reduzido.

Dessas organizações, 50% possuem um setor de Rh estruturado, com definição clara de cargos e atribuições e 50% não. O número de funcionários designados para este setor não é superior a cinco.

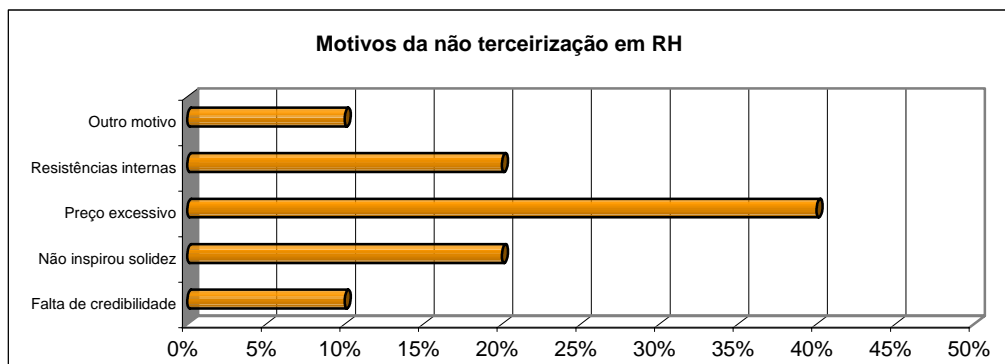
Quando questionados sobre a possibilidade em terceirizar os recursos humanos da organização, a pesquisa apontou que metade das empresas ainda não pensou a respeito desse assunto, que pode ser justificado pelo desconhecimento do conceito de terceirização bem como seus benefícios para as organizações.

No momento em que se conhece determinado processo, além de seus riscos e benefícios, a tendência é da procura por prestadores de serviço daquele segmento para que se possa verificar a possibilidade de uma parceria. Quanto a solicitação de proposta para terceirização de recursos humanos, observa-se que 50% das empresas já pediram as prestadoras de serviço uma proposta e 50% não, evidenciando-se o interesse e necessidade da terceirização pelas empresas.

Diante do recebimento de proposta para terceirizar determinada atividade da organização, os gestores desta devem analisar diversos fatores, a fim de avaliar os benefícios desta parceria.

Apesar de 50% das empresas não ter solicitado proposta de terceirização, 87% delas já receberam proposta para passar a terceiros a administração de seus recursos humanos, em alguma de suas atribuições, demonstrando que na cidade de Guarapuava existem prestadores de serviços interessados em consolidar a terceirização com estas empresas.

Gráfico 2: Motivos da não terceirização em Recursos Humanos



Fonte: Dados coletados, 2007

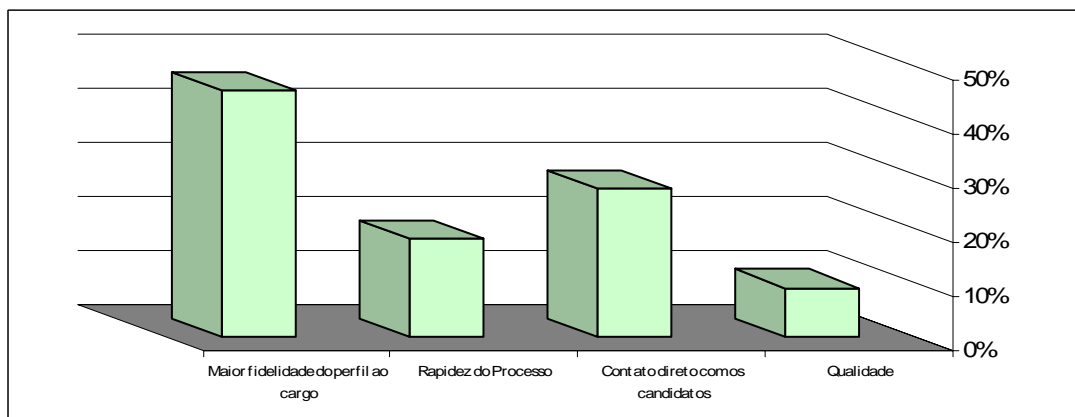
Dentre os motivos apontados à não delegação de recursos humanos a terceiros tem-se, como mais representativo, o preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro, perfazendo 40%. Pode ser observado no gráfico 2, sendo justificado pelos encargos e também pela taxa administrativa, que muitas vezes é percebida como elevada.

Outra razão para a não utilização de terceiros, seria a solidez a longo prazo, no sentido de cumprimento de suas atribuições financeiras, MARTINS (2003,p.50) alerta que a escolha da pessoa a ser terceirizada, deverá ser idônea (credibilidade), não só moralmente mais também financeiramente, para o não comprometimento da qualidade do produto ou serviço. A contratação de pessoa inidônea pode comprometer o resultado da terceirização.

Para a maioria das empresas de Guarapuava, principalmente às pertencentes ao segmento da madeira, a área de Recursos Humanos não pode ser terceirizada, com um percentual de 75%; apenas 25% acreditam que as empresas terceirizadas possuem profissionais que poderão executar atividades do RH (folha, seleção, treinamento) com maior qualidade e menor custo.

Os processos de recrutamento e Seleção devem ser conduzidos por profissionais eficientes, para que se consiga atrair e selecionar o candidato com o perfil desejado ao cargo. Dentre as empresas pesquisadas, a maioria pertence ao segmento de atuação da madeira, assim, grande parte de seu quadro funcional necessita de experiência na função a ser exercida. Um dos motivos de não se terceirizar o recrutamento e seleção é justamente a fidelidade ao perfil do cargo, apontado com 45 %; seguido pelo contato direto com o candidato com 27%; ainda a rapidez do processo com 18%, como podem ser observados no gráfico 3.

Gráfico 3: Vantagens do Recrutamento e Seleção na organização



Fonte: Dados coletados, 2007

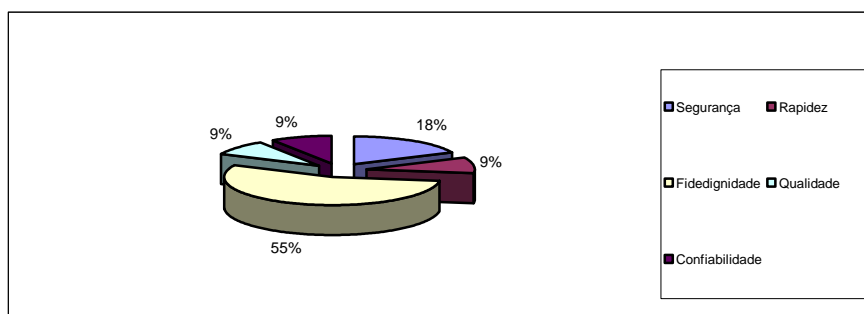
A relação custo/benefício se faz importante em todos os processos de gestão. O que se percebe através da pesquisa é que, nem sempre, a organização faz essa avaliação. No caso

proposto, a terceirização no Recrutamento e Seleção, 48% não fizeram essa avaliação. Assim estas organizações podem estar deixando de otimizar seus processos.

Assim como no gráfico 3, nota-se que a maior preocupação da empresa é com a fidedignidade ao perfil do cargo em foco demonstrados no gráfico 4. A questão da segurança do processo, bem como o trâmite de informações confidenciais, também é apontada como fator restritivo à terceirização em Recrutamento e Seleção.

A rapidez e a confiabilidade do processo como um todo, obteve 9% das opiniões, demonstrando que nem sempre a terceirização é vista como um processo que agiliza a organização.

Gráfico 4: Fatores restritivos no Recrutamento e Seleção por terceiros



Fonte: Dados coletados, 2007

A tabela 2 demonstra a prioridade na utilização de recursos para recrutamento e seleção, onde os prioritários são, o espaço físico da organização juntamente com a existência de profissional especializado em Recrutamento e Seleção. Justificando-se, assim, a não opção de terceiros. Os anúncios na mídia e o tempo despendido com Recrutamento e Seleção tiveram um percentual de 12,5%, nos quais não são percebidos como de extrema importância no processo de Recrutamento e Seleção. Os demais recursos necessários como materiais, recursos audiovisuais são tidos como de menor prioridade para estas empresas. Importante ressaltar que para grande parte o profissional especializado é fator prioritário, mas mesmo assim a terceirização desse processo não é justificada, na opinião destes.

Tabela 1: Prioridades para Recrutamento e Seleção

	Espaço físico	Anúncios na mídia	Tempo para R&S	Profissional R&S	Recursos para R&S
Opção 1	37,5%	12,5%	12,5%	37,5%	0
Opção 2	0	0	50%	50%	0
Opção 3	25%	37,5%	25%	12,5%	0
Opção 4	37,5%	25%	12,5%	0	25%
Opção 5	0	25%	50%	0	25%

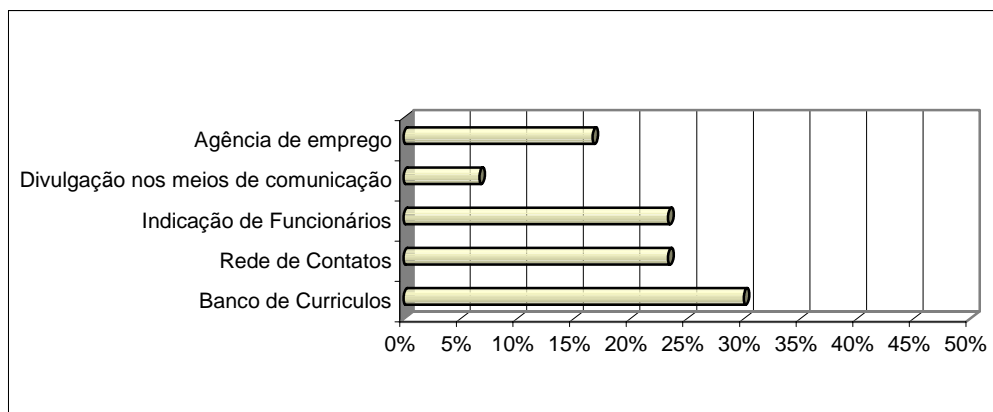
Fonte: Dados coletados, 2007

Toda atividade necessita de uma avaliação, e os processos de recrutamento e seleção também, para que se verifique se as contratações estão condizentes com o perfil requisitado. O que se observa é que nas empresas de Guarapuava não tem essa prática, talvez isso se justifique pela informalidade em alguns procedimentos, tida como burocráticos e por fim desnecessários. Aquelas empresas que realizam a avaliação tem a periodicidade de um ano entre uma e outra. Os dados observados na utilização de método de avaliação, o percentual afirmativo para a avaliação das atividades de Recrutamento e Seleção totalizam 25%, assim a empresa pode estar equivocada em relação a eficácia de contratações.

O percentual das empresas que planejam e daquelas que não planejam seus recursos humanos evidenciou-se em igual percentual de 50%, visto que as necessidades de recursos humanos de uma organização dificilmente podem ser atendidas tão rápida ou simplesmente quanto esta sugere. Uma organização que não planeja seus recursos humanos frequentemente descobrirá que não está alcançando com eficácia nem suas necessidades de pessoal nem seus objetivos gerais.

Para o recrutamento de novos funcionários, diversas fontes podem ser utilizadas. A pesquisa apontou que nas empresas de Guarapuava, exibidos no gráfico 8, a forma mais utilizada é através de banco de currículos. A indicação de funcionários também é um instrumento bastante difundido e segundo BOHLANDER *et al* (2005,p.81), em geral os candidatos que conseguem emprego por referência de um funcionário atual tendem a permanecer na empresa mais tempo e a demonstrar desempenho de mais qualidade que os funcionários recrutados por meio de fontes formais de recrutamento.

Gráfico 3: Provisão de recursos Humanos



Fonte:Dados coletados,2007

A rede de contatos também se faz um importante método de provisão de RH, pois agiliza o processo e o torna confiável. A utilização de agências de emprego também obteve percentual, mas em menor proporção. As preferências são por aquelas públicas, onde não se tem custo do processo.

A divulgação nos meios de comunicação é uma forma de atingir diversos públicos, porém com um custo muitas vezes elevados para determinadas organizações. Assim, são utilizados formas menos onerosas para atração de candidatos, como o banco de currículos, indicações de funcionários entre outros.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

O processo de Recrutamento e Seleção é a porta de entrada para novos colaboradores numa organização, sejam eles executivos ou outros cargos. Assim, esse procedimento deve ser conduzido por pessoas com capacitação, podendo ser por profissionais da organização ou com a utilização de terceiros.

Cada vez mais se visualiza a atuação de terceiros nas organizações, sejam em atividades de limpeza, segurança, contabilidade, propaganda e outras tantas. Devido ao ambiente extremamente competitivo, a estratégia de passar à terceiro determinada atividade-meio da organização, vem se consolidando.

“A contratação de terceiros é encarada como um dos caminhos mais avançadas da empresa moderna” (LEIRIA, 1991 p.19).

Com o mercado globalizado, a terceirização já se consolidou nas grandes empresas como uma tendência irreversível, atingindo hoje o processo de produção das organizações. Reduzindo custos, atendendo eficazmente às demandas, administrando melhor a produção, as empresas buscam agora, alternativas para gerenciar sua mão-de-obra e até transferir parte de sua produção para terceiros.

Atualmente, as empresas não estão mais terceirizando a qualquer custo, e sim adotando o processo com inteligência, em setores onde, efetivamente, alguém possa realizar o trabalho melhor que elas.

Assim, de acordo com a pesquisa realizada com empresas de Guarapuava, as atribuições mais terceirizadas são respectivamente, a contabilidade, folha de pagamentos, treinamento e desenvolvimento, segurança patrimonial, transporte, limpeza e conservação, cobrança e recrutamento e seleção.

Os processos de recrutamento e seleção são delegados a terceiros somente em 21% das empresas pesquisadas visto que para as demais, o RH não pode ser terceirizado. Quanto às vantagens de se realizar recrutamento e seleção na organização, a principal apontada seria a maior fidelidade do perfil ao cargo, seguida pelo contato direto com o candidato. Quando se terceiriza o processo de recrutamento, a empresa prestadora do serviço faz uma análise do cargo e do perfil daquele que irá ocupá-lo, assim serão recrutados profissionais condizentes à vaga.

Como fatores restritivos à terceirização, novamente, a fidedignidade ao perfil da vaga é tida como preponderante, com percentual de 55%, seguidos pela qualidade do processo com 18%, segurança, rapidez e confiabilidade onde cada aspecto obteve 9%.

Um dos motivos da não opção da terceirização, de acordo com as empresas de Guarapuava é a questão do preço cobrado pelas prestadoras de serviço, percebido como elevado. O que se sugere que exista uma melhor negociação, pois terceirização é parceria, onde ambos os lados devem obter benefícios.

Através da pesquisa percebeu-se que ainda há um desconhecimento por parte da administração das empresas nas questões relacionadas à terceirização. Muitos fazem confusão com trabalho temporário e, sem conhecimento prévio a descartam. Persistindo assim a resistência e o conservadorismo em grande parte das empresas pesquisadas.

Quando se terceiriza atribuições do RH, a empresa consegue uma redução em seus custos, mas este não deve se constituir em principal vantagem à utilização de terceiros. As atividades do RH são transferidas ao prestador de serviços, que possui estrutura voltada exclusivamente para estas atividades, o que possibilita ganhos de escala repassados ao cliente. A qualidade dos serviços pode ser explicada, entre outros fatores, pela especialização dos profissionais responsáveis pelas funções relacionadas a Recursos Humanos e há, também, acompanhamento de eventuais mudanças de procedimento e da legislação.

Não há, portanto, o que temer quanto à adoção de estratégias modernas de gestão empresarial, especialmente em se tratando de acompanhar as tendências mundiais de crescimento e desenvolvimento das grandes empresas que contratam o trabalho temporário e os serviços terceirizáveis

Quando se pensa em terceirizar qualquer área da organização, se faz necessário um planejamento e posterior implementação da terceirização. A escolha da terceirizada é de extrema importância, primando por organizações idôneas, atualizadas e que garantam a prestação do serviço com a qualidade requerida.

O assunto terceirização ainda será muito discutido, pois outros estudos poderão elencar aspectos não destacados neste e, a cada dia, surgem novas idéias, processos e tecnologia que auxiliam no desempenho das atividades de recrutamento e seleção. Independente de terceirizar ou não, a área de recursos humanos das empresas deve encarar

tais processos como primordiais, pois deles dependerá o sucesso e a continuidade da organização.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOHLANDER, G.W. SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning,2005.
- CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L.P. **Administração de recursos humanos**, volume 1. São Paulo: Pioneira, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro, Campus. 1999.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LACOMBE,F J M. **Administração:Princípios e tendências**.São Paulo: Saraiva,2003.
- LEIRIA, J.S.; SARATT, N. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. 9ed. São Paulo: Editora Gente, 1996.
- MARCONI, M. de A. e LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARTINS,S P. **A Terceirização e o Direito do Trabalho**.6ed.São Paulo:Atlas,2003.
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. 3ed. São Paulo: Atlas. 2001
- MILKOVICH,G T. BOUDREAU, J W. **Administração de Recursos Humanos**.8ed.São Paulo: Atlas,2000.
- PONTES, B. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 3ed.São Paulo:LTR,2001.
- REVISTA ECONOMIA DE GUARAPUAVA.volume 4. n° 2. abril-junho 2006.
- SILVA, C. da S. **A terceirização responsável: modernidade e modismo**.São Paulo: LTR,1997.
- STONER, J.A.F.FREEMAN, R.E. **Administração**.5ed.Rio de Janeiro:LTC,1999.
- QUEIROZ, C. A.R. S.de. **Manual de Terceirização**. 3ed. São Paulo: STS, 1998.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.