

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA
PAULA SOUZA
ETEC “PROFª ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ”
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

GLÁUCIA CRISTINA MACHADO
ISADORA DA SILVA
LUANA RIBEIRO DE MENDONÇA
MATEUS CALAZANS FERREIRA
PALOMA MASSON SILVA

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COM ÊNFASE
NA TERCEIRIZAÇÃO DE UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS

ARARAQUARA
2012

GLÁUCIA CRISTINA MACHADO
ISADORA DA SILVA
LUANA RIBEIRO DE MENDONÇA
MATEUS CALAZANS FERREIRA
PALOMA MASSON SILVA

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COM ÊNFASE
NA TERCEIRIZAÇÃO DE UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec “Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz”, do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do diploma de Técnico de Nível Médio em Administração sob a orientação do Professor Ariovaldo Thomazini Junior e do Professor Vicente Aparecido Scarambone.

**ARARAQUARA
2012**

Ficha de aprovação

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COM ÊNFASE
NA TERCEIRIZAÇÃO DE UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS**

GLÁUCIA CRISTINA MACHADO
ISADORA DA SILVA
LUANA RIBEIRO DE MENDONÇA
MATEUS CALAZANS FERREIRA
PALOMA MASSON SILVA

Aprovado em: ____ / ____ / ____

Conceito: _____

Banca de Avaliação:

Professor Ariovaldo Thomazini Junior
ETEC "Profª Anna de Oliveira Ferraz".
Orientador

Professor Vicente Aparecido Scarambone.
ETEC "Profª Anna de Oliveira Ferraz".
Orientador

Professor Erivaldo Tobias
ETEC "Profª Anna de Oliveira Ferraz".

**ARARAQUARA – SP
2012**

Dedicamos este trabalho aos nossos familiares que nos momentos mais difíceis nos deram apoio e ânimo para perseverar.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus pela oportunidade de concluirmos este curso e a todo o Corpo Docente, em especial aos Professores Ariovaldo Thomazini Junior e João Carlos Missorino que nos orientaram para a conclusão desse trabalho.

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é identificar como é feita a triagem de Recrutamento e Seleção por uma empresa de consultoria e prestação de serviços terceirizados. Reconhecer o conceito de recrutamento, as etapas que compõem a seleção de pessoas e suas características. Notar a terceirização de modo que possamos identificar suas vantagens e desvantagens, uma vez vista de forma muito atrativa pelas empresas. Reconhecer quais os principais profissionais e cargos e identificar a relação entre empresa e funcionário nesse segmento.

Palavras chave: Recrutamento e Seleção. Terceirização.

ABSTRACT

The goal of this work is to identify how is the screening of Recruitment and Selection for a consultancy and outsourced services. Recognize the concept of recruitment, the steps that comprise the selection of people and their characteristics. Note outsourcing so we can identify their advantages and disadvantages, once seen very attractive for companies. Recognise which key professionals and positions and identify the relationship between company and employee in this segment.

Keywords: Recruitment and Selection. Outsourcing.

SUMARIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO CIENTIFICA	14
2.1 Escolas das Relações Humanas	15
2.2 Administração de Recursos Humanos	16
3. O CONCEITO DO RECRUTAMENTO	18
3.1 Recrutamentos Internos, Externos e Mistos	18
3.2 Técnicas de Recrutamento Externo	19
3.3 Prós e os Contras do Recrutamento Interno e Externos	20
3.4 Principais tipos de divulgação de Recrutamento Externos	21
3.4.1 Anúncios	21
3.4.2 Agências de empregos	21
3.4.3 Recomendações	22
3.4.4 Escola e faculdades	22
3.4.5 Sindicatos dos empregados	23
3.4.6 Candidatos casuais	23
3.4.7 Nepotismo	23
3.4.8 Locação	23
3.4.9 Associações profissionais	24
3.4.10 Caça talentos	24
3.4.11 Internet	24
3.5 Avaliação de recrutamento	25
3.6 Principais Benefícios da Utilização de Empresas de Consultoria	26
4. SELEÇÃO DE PESSOAS	27
4.1 A Importância da Seleção de Pessoas	27
4.2 Seleção	27
5. TESTES E ENTREVISTAS	28
5.1 Entrevista	29
5.2 Provas de conhecimento	29
5.3 Testes psicológicos	29
5.4 Técnicas vivenciais	30
5.5 Avaliações de saúde	30

5.6 Seleção por competências	30
6. TREINAMENTO DE PESSOAL.....	32
6.1. A Importância do Treinamento para o Desenvolvimento do Trabalho.....	33
6.2. Os Principais Objetivos do Treinamento de Pessoas.....	33
6.3. Tipos de Treinamento.....	33
7. O PROFISSIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS	35
8. TERCEIRIZAÇÃO	37
8.1 A História da Terceirização	37
8.2. Conceito	38
8.3 O Que e Por Que Terceirizar?.....	39
8.4 Razões para Terceirizar	40
8.4.1 Flexibilidade	41
8.4.2 Economia de Escala.....	41
8.5 Vantagens e Desvantagens da Terceirização de Serviços	42
8.6 Leis Trabalhistas Referentes à Terceirização	48
8.6.1Terceirização Ilícita e Ilegal – Vínculo Trabalhista e Corresponsabilidade Trabalhista.....	49
8.6.2 Como Evitar Riscos na Terceirização.....	50
9. ESTUDO DE CASO	52
9.1 História do Grupo Provac	52
9.4 Agência de Empregos Pro Tempore	52
9.3 O Processo de Recrutamento e Seleção na Pro tempore	52
9.4 A Terceirização no Grupo Provac.....	55
9.5 Conclusão	57
REFERÊNCIAS	58

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

MRH- Mercado de Recursos Humanos.

RH – Recursos Humanos.

AERH – Administração Estratégica de Recursos Humanos.

CLT – Consolidação das leis do Trabalho.

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

PIS - Programa de Integração Social

CONFIS – Contribuição sobre Financiamento da Seguridade Social

CSLL - Contribuição Social sobre Lucro Líquido

ISS – Impostos Sobre Serviços

IRRF – Imposto de Renda Retido na Fonte

TST - Tribunal Superior do Trabalho

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Principais vantagens obtidas com a terceirização no ano de 2006.

Gráfico 2. Relação entre a rapidez e o custo das de recrutamento.

TABELAS

Tabela I: Características dos tipos de recrutamento.

1. INTRODUÇÃO

O processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, no que tange à contratação de novos profissionais.

A contratação é um dos processos necessários e básicos para o funcionamento de uma empresa, e a procura de um profissional ideal exige uma ajuda para o empresário, por isso existem as empresas de Recrutamento e Seleção, conhecidas como empresas de recursos humanos ou ainda de RH. O mercado de empresas deste setor está em expansão, já que muitas organizações estão atuando no mercado com a terceirização do quadro de pessoal.

Dentro do processo de Recrutamento e Seleção é possível enfatizar o processo de Terceirização, que se iniciou nos Estados Unidos antes da Segunda Guerra Mundial. Consolidou-se como técnica de administração empresarial a partir da década de cinquenta, com o desenvolvimento acelerado na indústria. (LAZARINI, 2010).

As razões de terceirização referem-se à necessidade do mercado em buscar serviços qualificados, com o objetivo de eliminar custos por meio de contratações feitas pela empresa, conseqüentemente, isso permite com que ela foque em seu próprio negócio.

Logo conceitua - se terceirização como a contratação, feita por uma empresa de serviços prestados por uma pessoa física (profissional autônomo) ou jurídica (empresa especializada), para realizar determinados serviços de que necessite, desde que não relacionados às atividades-fim e sem a existência dos elementos caracterizadores da relação de emprego (MELCHOR, 2004).

Compreenderemos como é feito o Recrutamento e Seleção na agência de trabalho Pro Tempore e como a mesma oferece a mão de obra a qualificada a seus clientes.

2. CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A Administração Científica é um modelo de gestão criado pelo americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915) no final do século XIX e início do XX, e é com base na aplicação do método científico na administração, a fim de garantir o melhor custo ou benefício aos sistemas de produção.

Taylor procurava uma forma de elevar o nível de produtividade fazendo que o trabalhador a produzisse mais em menos tempo, sem elevar os custos da produção. Assim, ele observou que os sistemas administrativos da época eram falhos. A falta de padronização dos métodos de trabalho, o não conhecimento por parte dos administradores do trabalho dos funcionários e a forma de remuneração utilizada foram as principais falhas estudadas por Taylor.

Henri Fayol (1841-1925) contribuiu para origem da Administração Científica. Foi durante boa parte de sua vida diretor de grandes minas e usinas siderúrgicas formularam também a doutrina administrativa que passou a ser conhecida como *fayolismo*. Essa doutrina atribuiu aos subordinados uma capacidade técnica, que se exprime nos princípios: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Podemos dizer Henry Ford (1863-1947), teve também sua contribuição para Administração Científica. Ele foi pioneiro da indústria automobilística americana. A teoria de Ford, é que para reduzir custos, a produção deveria ser em massa, em grande quantidade e aparelhada com tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a produtividade dos operários. Ford afirmava que o trabalho deveria ser altamente especializado, e cada funcionário uma única tarefa. A remuneração e a jornada de trabalho também era a proposta de Ford. A ideia dele era melhorar o condicionamento físico reduzindo as horas de trabalho.

2.1 Escolas das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos como consequência imediata das conclusões obtidas na Experiência em Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo (1890-1949) e seus colaboradores. Foi basicamente um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração.

As origens da Teoria das Relações Humanas são:

- A necessidade de humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano.
- O desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia.
- As ideias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin foram capitais para o humanismo na administração.
- As conclusões da Experiência em Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo.

Mayo desenvolveu uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho. Iniciou-se em 1927 na fábrica do Western Electric, em Chicago, e o objetivo desta experiência eram o estudo das influências da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga.

Essa experiência entre outras que se seguiram vieram ressaltar a importância de fatores psicológicos e sociais na produção, conseqüentemente passou a valorizar mais as relações humanas no trabalho.

Segundo Gil (2008), as Relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.

2.2 Administração de Recursos Humanos

A Teoria Geral dos Sistemas tem origem nos estudos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy (1901 – 1972). Ele verificou que certos princípios de algumas ciências poderiam ser aplicados a outras, desde que seus objetos pudessem ser entendidos como sistemas, fossem eles físicos, químicos, sociais, psicológicos etc. Isto fez com que a ciência tida como completamente estranhas entre si, em virtude de sua especialização, passassem a ser vistas sob uma óptica integradora. Por outro lado, alguns cientistas passaram a desenvolver uma Teoria Geral dos Sistemas que evidenciasse as semelhanças entre as ciências. Essa preocupação iniciou-se no âmbito da Física e da Biologia, passando para as Ciências Sociais, notadamente para a Administração.

O conceito de sistema já era amplamente utilizado nas ciências físicas e biológicas. Tanto é que em Astronomia há muito se fala em sistemas planetários. Na Biologia, já é clássica a identificação dos sistemas ósseo, nervoso, circulatório etc.

O conceito de sistema, que é fundamental para essa abordagem, pode ser definido de diversas maneiras: como um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependências; uma combinação de partes, formando um todo unitário; um conjunto de elementos materiais ou ideias, entre os quais se possam encontrar uma relação; uma disposição das partes ou elementos de um todo, coordenados entre si e que funcionam como estrutura organizada. Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode, portanto ser considerado um sistema, desde que as relações entre elas e o comportamento do todo sejam o foco da atenção.

Fica fácil, pois, definir uma empresa ou qualquer outra organização como um sistema, pois ela é constituída por elementos que de alguma forma interagem entre si e funcionam como uma estrutura organizada.

Como foi lembrado, o que caracteriza a Administração de Recursos Humanos é a adoção do enfoque sistêmico. Isto não significa, entretanto, que as empresas, ao manterem um departamento com o nome de recursos humanos, desenvolvem, de fato, a gestão sistêmica de seu pessoal.

Muitas vezes, essa designação é dada unicamente para conferir ares de modernidade às empresas, ficando as atividades de pessoal restritas praticamente às rotinas trabalhistas e disciplinares.

3. CONCEITO DE RECRUTAMENTO

O Recrutamento funciona como um processo de comunicação, onde a empresa divulga e oferece oportunidade de emprego, ou seja, é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

3.1 Recrutamentos Internos, Externos e Mistos.

Os candidatos para Recrutamentos internos são os que estão trabalhando dentro da organização, ou seja, empregados para promovê-los ou transferi-los para outra atividade mais complexa ou mais motivadora.

Para Marras (2000), o processo interno pode ser uma ferramenta extremamente importante, se aplicado com a política adequada de transparência e objetivos da empresa, só assim será possível alcançar resultados positivos que refletem na administração de RH e no processo produtivo.

Os candidatos para Recrutamento externos são os que estão agindo na MRH, portanto, fora da organização para submetê-los ao processo de seleção de pessoal. Isso favorece com os atuais funcionários para oferecer-lhes melhores oportunidades dentro da organização, enquanto os outros candidatos buscam trazer experiência externa e as competências atualmente não existem na organização. (CHIAVENATO, 2006).

O Recrutamento Misto procura atender tanto o recrutamento externo quanto o interno. Para exemplificar melhor segue a tabela abaixo:

Tabela I: Características dos tipos de recrutamento

Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Quando há um determinado lugar vago na empresa está procura preenche-lo com pessoal já pertencente à própria empresa.
Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Quando há um determinado lugar vago na Empresa está procura preenche-lo com pessoal estranho, ou seja, com candidatos externos à organização.
Misto	<ul style="list-style-type: none"> • Procura fazer face às desvantagens do Recrutamento interno e externo. Combinação das duas opções.

Fonte: Adaptado: http://prof.santanasilva.pt/EGI_grh/trabalhos_08_809/Word/Recrutamento%20e%20Selec%C3%A7%C3%A3o.doc.pdf

3.2 Técnicas de Recrutamento Externo.

Chiavenato (2006) diz que o recrutamento interno abrange um contingente limitado de funcionário interno, o recrutamento externo cobre um grande número de candidatos que estão espalhados pelo MRH. Sua esfera de ação é imensa e os seus sinais não são sempre recebidos pelos candidatos. Por esta razão, o recrutamento externo utiliza várias técnicas diferentes para influenciar e atrair candidatos. Trata-se de escolher os meios mais apropriados para ir até o candidato e atraí-lo para a organização.

O processo de recrutamento culmina com o candidato preenchendo seu pedido de emprego ou enviando seu currículo para a organização. O trabalho proposto é uma forma que o requerente preenche, armazenam suas informações pessoais, como a escolaridade, experiência profissional, conhecimentos, endereço e telefone para contatos. As organizações bem sucedidas são portas sempre de portas abertas para acolher os candidatos que se apresentam espontaneamente, mesmo se eles não tiverem oportunidades para oferecer no momento. O recrutamento deve ser uma atividade contínua e ininterrupta.

3.3 Prós e Contras do Recrutamento Interno e Externo

Segundo Chiavenato (2006) as vantagens e desvantagens do Recrutamento Interno.

Prós:

- Introduz talentos, habilidades e expectativas novas;
- Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos;
- Incentiva interação da organização com o MRH;
- Indicado para enriquecer mais rapidamente;

Contras:

- Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários;
- Reduz fidelidade dos funcionários atuais;
- Custos operacionais para selecionar os candidatos;
- Estratégias de solicitação organizacional dos funcionários;
- É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno;

Segundo Chiavenato (2006) vantagens e desvantagens do Recrutamento externo:

Prós:

- Introduz novas pessoas na organização, talentos, habilidades e expectativas;
- Enriquece o patrimônio humano, a injeção de novos talentos e habilidades;
- Aumenta o capital intelectual para incluir novos conhecimentos e habilidades;
- Renova cultura organizacional, e enriquece com novas aspirações, a organização incentiva a interação com a MRH;
- Indicada para uma mais rápida, intensa e rica capital intelectual.

Contras:

- Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da

organização; Reduz a lealdade dos funcionários, oferecendo oportunidades a estranhos;

- Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais;
- Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários; É mais custoso, demorando e inseguro que o recrutamento interno.

3. 4 Principais tipos de divulgação de Recrutamento Externo

Inevitavelmente, a empresa deve contar com fontes externas para pouco qualificados, e também para a sua expansão, para preencher posições cujas especificações não podem ser satisfeitas pelo pessoal existente na empresa. Entre os meios vulgarmente utilizados para a difusão de recrutamento externo se segue segundo (FILIPO, 2008):

3.4.1 Anúncios

Há uma tendência para usar anúncios como um processo de recrutamento mais seletivo. Isto pode ser feito em pelo menos duas maneiras. Primeiramente os anúncios inseridos podem ser lidos somente por veículos em determinados grupos. Em segundo lugar, mais informações sobre a empresa, o cargo, especificações do trabalho podem ser incluídos no anúncio para permitir certa auto triagem.

3.4.2 Agências de empregos

A triagem adicional pode ser feita pela utilização de uma agência de emprego, públicas ou privadas. Atualmente, ao contrário de sua primitiva reputação em sempre recomendável, as agências públicas de empregos em diversos estados desfrutam de um bom conceito, principalmente nos campos de trabalhadores não especializados, semiespecializados e especializados. Nas áreas técnicas e profissionais, no entanto, parece que as agências particulares estão desempenhando a maior parte do trabalho. A agência

pública e as particulares escolhidas proporcionam serviços para nação inteira, na tentativa de combinar a demanda de pessoal a oferta. Muitas agências privadas tendem a especializar-se num determinado tipo de empregado e de cargo, como, por exemplo, vendedores, escriturários, executivos ou engenheiros.

O rastreio adicional pode ser feito pelo uso de uma agência de emprego, público ou privado. Atualmente, ao contrário de sua reputação desde o início sempre recomendável, agências de emprego público em vários estados desfrutam de um bom conceito, especialmente nas áreas de não qualificadas, semiquelificadas e qualificados. Na técnica e profissional, no entanto, parece que as agências privadas estão realizando a maior parte do trabalho. O órgão público e prestar serviços a indivíduos escolhidos nação inteira em uma tentativa de combinar a demanda por pessoal de abastecimento. Muitas agências privadas tendem a se especializar em um tipo de empregado e trabalho, por exemplo, vendedores, escrivães, oficiais ou engenheiros.

3.4.3 Recomendações

Feita por funcionários da empresa. Quando os empregados da empresa são convidados a recomendar candidatos a emprego, há uma espécie de triagem preliminar. O empregado atual conhece tanto a empresa, como seus "amigos" e, presumivelmente, tentará agradar a ambos.

3.4.4 Escola e faculdades

Os cargos de empresariais têm se tornado cada vez mais técnicos e complexos, podendo assim haver uma grande demanda por formandos em ginásios e universidades. Conseqüentemente muitas empresas fazem esforços especiais para estabelecer relações construtivas com alunos e administradores universitários. Durante um ano, nos domínios de uma universidade bem conhecida, que contou com mais de quatrocentas empresas de recrutamento para entrevistar menos de quatrocentos alunos que se formaram em engenharia.

3.4.5 Sindicatos dos empregados

Empresas cujos funcionários são sindicalizados, ou não, deve voltar sua atenção para os empregados dedicados em ocasiões de recrutamento. As desvantagens de uma fonte de mão de obra controlada monopolisticamente são compensadas pelo menos parcialmente, pelas economias de custo de recrutamento. Com um quinto do contingente de sindicatos organizados, o trabalho organizado é uma fonte importante de empregados.

3.4.6 Candidatos casuais

Os candidatos cujo funcionário apresenta-se a pedido da empresa, tanto no portão e através do correio, é uma fonte muito utilizada para a obtenção de pessoal. Esses funcionários em potencial podem ser atraídos por facilidades atraentes dos escritórios de recrutamento.

3.4.7 Nepotismo

A contratação de parentes é um componente inevitável dos programas de recrutamento em empresas que pertencem a famílias. Esta política não coincide necessariamente com a contratação com base no mérito, mas o interesse e lealdade à empresa são as vantagens superam as desvantagens. Um levantamento de 473 empresas mostrou que contratar 355 esposas ou maridos de seus empregados, mas não no mesmo departamento.

3.4.8 Locação

A fim de ajudar em curto prazo de flutuação em necessidade de pessoal, a possibilidade de aumentar o pessoal por hora ou por dia deve ser considerado. Esta prática tem sido particularmente bem desenvolvida no campo da administração de escritório. A empresa deriva não apenas o pessoal selecionado e bem treinado, mas também evita qualquer obrigação com relação às pensões, seguros e outros benefícios extras - salariais.

Entre outros meios de divulgação de Recrutamento externos segundo (GIL, 2008):

3.4.9 Associações profissionais

Essas associações constituem-se em fóruns adequados para que seus membros possam trocar de ideias, manter contatos profissionais e aperfeiçoar habilidades. Muitas delas mantêm departamentos especializados em colocação e podem, portanto, funcionar como fonte adequada para o recrutamento de pessoal qualificado.

3.4.10 Caça talentos

Para a contratação de executivos de alto nível, muitas empresas consomem socorrer-se de *headhunters*. A grande vantagem, nesse caso, é a possibilidade de contratação de profissionais qualificados num período de tempo muito menor do que mediante outros procedimentos. Isso porque esses headhunts estão constantemente contatando executivos empregados, com vista em verificar seu interesse em mudar de emprego.

3.4.11 Internet

Há um número crescente de endereços eletrônicos que recebem currículos de candidatos a empregados. Muita empresa, por sua vez, abre-se diretamente para o envio de currículos pela internet. Há também os sites de *headhunters*, de consultores de *outplacement* e sites independentes, que prestam serviços para quem está procurando emprego. Nos bancos desses sites é possível encontrar virtualmente qualquer tipo de emprego, em qualquer lugar, para qualquer tipo de profissional.

Apesar de suas eficiências, a utilização de internet para fins de seleção encontra, ainda, muitas resistências por parte de empresa e mesmo de *headhunters*. Há quem admita que não se pode deixar a responsabilidade da busca de executivos para um processo mecânico, já que estes não podem substituir a inteligência e a instituição humana necessárias nesse processo.

Também consoma - se considerar que as pessoas de meia idade não apresentam muita intimidade com a internet, o que faz com que muitos talentos fiquem de fora. Por fim, não há como deixar de considerar o problema do sigilo. Apesar de na maioria dos sites o candidato poder escolher seu nome ou e-mail, muitas pessoas têm medo de colocar seu currículo na internet, admitindo que qualquer pessoa, até mesmo seu próprio chefe, poderá vê-lo.

3.5 Avaliação de Recrutamento

Nem todas as empresas podem desenvolver todas as fontes de oferta de trabalho, tanto quanto possível. As fontes utilizadas devem ser avaliados e julgados em termos de grau de sucesso na obtenção de pessoal competente. Para cada categoria principal de posições, a equipe atual deve ser julgada em termos de sucesso do cargo. Se eles descobrem uma correlação entre o sucesso pessoal e certas fontes de trabalho, estas fontes devem ser desenvolvidas com dinheiro e esforços. Dentro de algumas fontes gerais, tais como escolas e faculdades, a empresa pode chegar à conclusão de que algumas escolas oferecem melhor pessoal para os fins a que se tem em vista do que outros. Deve-se notar que as próprias universidades são uma das agências de recrutamento de grande sucesso para os seus próprios graduados. A crescente complexidade dos cargos em sociedades encoraja muitos estudantes a pensar em obter um diploma.

Podem-se verificar quais são as melhores fontes de funcionários, o programa de recrutamento a ser mais cuidadosamente orientado.

Quando uma empresa cliente envia uma especificação do cargo a ser preenchido, a agência pode entrar no computador uma lista de candidatos que mais se correspondem aos requisitos solicitados. Um método semelhante foi utilizado em algumas universidades para alunos de categoria superior, proporcionando assim as empresas que estão recrutando nomes e endereços antes de estudantes que estão as especificações do cargo. Este mesmo processo tem sido utilizado na base de preenchimento de um manual, porém sua aplicação ao computador, com sua grande capacidade de armazenamento da memória, torna-se o processo muito mais completo e atual.

O sucesso na função de recrutamento pode ser julgado por uma

serie de critérios, entre os quais, números de candidatos; numero de ofertas feitas; o numero de contratações satisfatórias. O valor desses critérios aumente de acordo com o que são apresentados. O numero de candidatos a emprego pareceria ser o de menor valor na determinação de efetividade do programa por que pode ser atraídos candidatos por métodos que não resultam em contratações satisfatórias. O número de ofertas feitas é uma indicação melhor da qualidade dos candidatos. O número de aceitação de empregados contratados aproxima-se cada vez mais do objetivo real de obter um número adequado de pessoal qualificado.

3.6 Principais Benefícios da Utilização de Empresas de Consultoria

Todos os cuidados para a seleção dos candidatos é feita pela empresa de consultoria, evitando desperdício de tempo para essa atividade e preservar o sigilo muitas vezes se torna importante. Pode ser mais rápido, se a empresa de consultoria já tiver alguns desses profissionais em carteira.

O custo e o tempo são extremamente importantes na escolha da fonte de recrutamento. Tipicamente, a maior limitação do tempo (quanto maior a emergência), maior o custo de recrutamento técnica a ser aplicada.(CORRENTE, 2008)

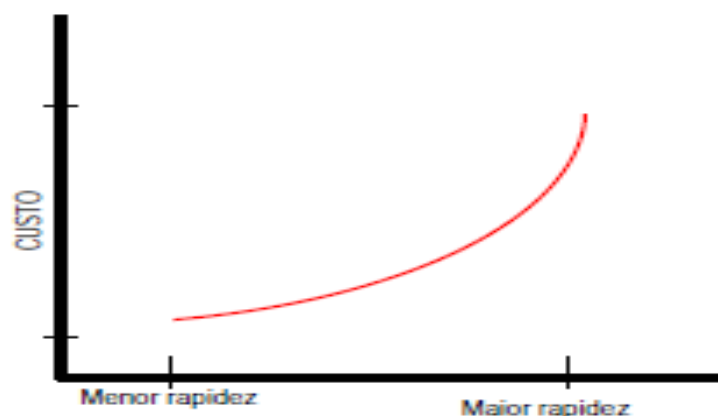


Gráfico1: Relação entre a rapidez e o custo das de recrutamento.

4. SELEÇÃO DE PESSOAS

4.1 A Importância da Seleção de Pessoas

O Recrutamento e a Seleção das pessoas que vão se integrar a organização deve ser feito com o máximo de cuidado possível, para que não venha ocorrer falhas no processo e que possa comprometer as outras ações de gestão a serem identificadas posteriormente. Muitas vezes nem todas as pessoas correspondem ao nível de conhecimentos e de experiência necessárias que o cargo exige.

Segundo Matos (2012) diz que nos dias de hoje nas seleções para contratações se valorizam mais as características pessoais do indivíduo do que as técnicas. As pessoas mais procuradas são as competentes com habilidades técnicas, políticas e comportamentais que atinjam resultados, compartilhem valores, planejem, liderem, organizem, controlem e satisfaçam os requisitos na execução de seu papel na empresa.

Contratar pessoas que não tenha qualificação requisitada custa muito dinheiro a organização, podendo acarretar problemas na produção e no atendimento, gerando insatisfação com os fornecedores e clientes.

4.2 Seleção

A seleção de Pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção exata das pessoas certa para o lugar certo. Em termos mais amplos, a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desenvolvimento pessoal, bem como a eficácia da organização. No fundo, está em jogo o capital intelectual da organização que a Seleção deve preservar ou enriquecer. (CHIAVENATO, 2006).

Segundo Oliveira (2007), a seleção de Pessoal é um subsistema de Recursos Humanos mais importantes. Depois de executado o recrutamento, a próxima etapa é selecionar o candidato em destaque, ou seja, aquele que esta intimamente ligada com as necessidades do cargo.

Oliveira (2007), diz para garantir que uma seleção alcance o sucesso é imprescindível, o profissional de recursos humanos efetua uma análise de cargos que auxilie diretamente no recrutamento e garanta uma seleção correta.

Segundo Cascio (1998); Gatewood& Field (1998) diz que um programa de seleção de pessoas geralmente envolve os seguintes passos:

- Análise do cargo;
- Identificação das dimensões de desempenho do cargo;
- Identificação do conhecimento e habilidades necessárias para o cargo;
- Desenvolvimento/seleção/validação de instrumentos medidas para acessar o conhecimento e habilidades do candidato;
- Uso de tais instrumentos de medidas no processo de seleção de candidatos.

5. TESTES E ENTREVISTAS

Segundo Chiavenato (2006) a seleção de Recursos Humanos deve ser um sistema de comparação e escolha deve ser baseada em algum padrão ou critério a ser válido. O padrão ou critério é derivado das características da posição a ser preenchida. Assim, a base para a seleção é a obtenção de informações para a posição.

5.1 Entrevista

É a ferramenta mais importante do processo de seleção, e por isso, deve ser feita por um profissional experiente e que identifique que fatores de ordem pessoal podem interferir no processo (antipatia, atração, rejeição, etc.). Recomenda-se que vários entrevistadores avaliem o mesmo candidato para reduzir este problema.

5.2 Provas de conhecimento

Podem ser gerais ou específicas. Os gerais procuram avaliar o grau de cultura geral do candidato. Essas provas têm baixa correlação com o desempenho profissional imediato, mas servem para compreender melhor o universo do candidato e sua atitude pessoal profissional. As provas específicas procuram avaliar os conhecimentos profissionais que o candidato possui, indispensáveis para o bom desempenho da função. Esses instrumentos devem ser desenvolvidos e validados internamente na empresa para não eliminar bons candidatos.

5.3 Testes psicológicos

São instrumentos padronizados que estimulam determinado comportamento do examinado. Servem para prever o comportamento humano baseado no que o teste revelou. Os testes psicológicos podem ser

divididos em psicométricos e de personalidade. Os testes psicométricos medem as aptidões individuais, determinando um índice comparado com escores ponderados e validado anteriormente.

5.4 Técnicas vivenciais

Exigem respostas a situações de modo que os candidatos interajam e participem ativamente delas. Podem ser classificadas em: I) Provas situacionais: relacionadas às tarefas do cargo. Dinâmica de grupo: envolve jogos de grupo com situações estruturadas, relacionadas ou não ao cargo, onde os integrantes interagem. É uma técnica bastante usada, pois permitem observar problemas de relacionamento, integração social, liderança, etc.; III) Psicodrama: tem como base a expressão da personalidade através de um papel social atribuído, onde o candidato deve expressar-se de acordo com a linguagem e as dimensões desse papel. Como se trata de uma representação, o candidato é livre para expressar sentimentos, valores e emoções.

5.5 Avaliações de saúde

O médico deve conhecer a função para avaliar as condições de saúde do candidato e verificar se ele está ou não apto para o desempenho.

5.6 Seleção por competências

Os desafios que se apresentam para as organizações são, pois, manter-se competitiva no seu mercado de atuação, conciliando interesses, adotando uma postura de aprendizagem contínua, respeitando as diferenças, identificando oportunidades e competências, sem, contudo descuidar do processo de humanização. O produto final é uma prioridade para as organizações, mas na atualidade a preocupação com as competências essenciais, de modo que a empresa seja reconhecida não apenas como um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências. Voltando o olhar para o processo seletivo calcado em competências no intuito de alavancar o processo de gestão de pessoas, tentar-

se-á desvendar qual a influencia da variável competência nos processos seletivos. (CHIAVENATO, 2004)

6. TREINAMENTO DE PESSOAL

Após o empregado ser selecionado ele precisa ser treinado. Treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e perícia de um empregado para o desempenho de um determinado cargo ou trabalho.

Flippo (1976) ressalta a importância do treinamento para uma empresa de negócios ou para qualquer outro tipo de organização e define que os principais valores são:

- ✓ Produtividade aumentada.

Aumenta a capacidade profissional resultando num incremento tanto em quantidade como na qualidade do volume da produção.

- ✓ Moral elevado.

Satisfaz certas necessidades humanas básicas, tais como segurança e a satisfação do ego.

- ✓ Supervisão reduzida.

O empregado treinado pode supervisionar a si mesmo.

- ✓ Acidentes reduzidos.

Um treinamento apropriado, tanto em perícias do cargo como em atitudes de segurança, deve contribuir para a redução na taxa de acidentes.

- ✓ Aumento na estabilidade e flexibilidade da organização.

Tanto a estabilidade quanto a flexibilidade contribui com a empresa em manter sua eficácia, com isso desenvolve a criação de um

reservatório de elementos treinados na reposição. Não existe maior patrimônio organizacional do que o pessoal treinado e motivado.

6.1. A Importância do Treinamento para o Desenvolvimento do Trabalho

Para as organizações terem sucesso elas precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras dispostas a assumir os riscos. São pessoas que fazem a teoria se tornar efetivamente em prática e, para conseguir isso, é importante o treinamento e o desenvolvimento das pessoas.

Segundo Chiavenato (1999), há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Enquanto o treinamento é focado para o cargo atual, na busca em melhorar as capacidades exigidas para o desempenho imediato do cargo, o desenvolvimento de pessoas objetiva os cargos a serem ocupados futuramente e as novas habilidades que serão requeridas.

6.2. Os Principais Objetivos do Treinamento de Pessoas

Segundo Carvalho (1993), os principais objetivos do treinamento são:

- ✓ Preparar os colaboradores para execução imediata das inúmeras tarefas características da organização por meio da transmissão de informações e o desenvolvimento de habilidades;
- ✓ Dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não somente em seus cargos atuais, como também para outras funções para as quais o indivíduo pode ser considerado.
- ✓ Mudar as atitudes dos indivíduos, com o objetivo de criar um clima satisfatório entre os empregados, aumentando a motivação dos mesmos e tornando-os mais receptivos a supervisão e gerência.

Segundo Chiavenato (1998), o treinamento é um processo de enriquecimento de habilidades, como motoras, cognitivas ou interpessoais, a

fim de proliferar o nível de proficiência dessas habilidades sobre uma tarefa específica ou um grupo de tarefas.

6.3. Tipos de Treinamento

Diferentes tipos de treinamento segundo Milkovich (2000):

- ✓ **De integração:** objetiva a adaptar as pessoas a empresa.
- ✓ **Técnico-operacional:** busca a capacidade do indivíduo para o desempenho das atividades específicas a serem realizadas;
- ✓ **Gerencias:** procura desenvolver a competência técnica, administrativa e comportamental;
- ✓ **Comportamental:** tem como objetivo solucionar os problemas das inter-relações no contexto do trabalho.

7. O PROFISSIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS

O gestor de pessoas não deixa de ser um Administrador de Recursos Humanos. Ele é responsável em desenvolver os processos de suprimentos, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas (Gil, 2008).

Segundo Gil (2008), o Administrador de Recursos Humanos pode desempenhar diversos papéis, tais como:

✓ **Comunicador:** que tem como objetivo comunicar-se de maneira eficaz com as gerencias intermediaria, com os fornecedores, a administração superior, clientes, agentes públicos, líderes sindicais entre outros;

✓ **Motivador:** utilizar boas estratégias para poder aumentar os níveis de interesse, de satisfação e realização das pessoas;

✓ **Gestor de Qualidade:** tem como objetivo implantar, implementar e acompanhar programas de qualidade;

✓ **Treinador:** o objetivo é capacitar as pessoas através de treinamentos a fim de desenvolvê-las;

✓ **Coach:** apoiar o desenvolvimento pessoas e profissional dos empregados;

✓ **Líder:** conduzir as equipes e liderar reuniões de trabalho.

✓ **Selecionador:** elaborar métodos recrutamento, seleção e adaptação das pessoas na empresa;

✓ **Analista de cargos:** analisar e avaliar os cargos e as funções da organização, com o objetivo em identificar os requisitos que devem possuir seus ocupantes e definir seus níveis de remuneração;

✓ **Avaliador de desempenho:** definir padrões e construir instrumentos para a avaliação do desempenho das pessoas;

O gestor deve também possuir habilidades interpessoais, já que será o facilitador de muitos processos organizacionais. Assim sendo, a área de Gestão de Pessoas devem ter, além de competências técnicas para operacionalizar suas responsabilidades, as competências comportamentais necessárias. É muito comum que o gestor também sirva como mediador de conflitos e que seja chamado a definir papéis, posições e estratégias de solução de problemas gerados por condições hierárquicas, políticas de remuneração e até por embates de convivência cotidiana. (HOFFMANN 2010)

8. TERCEIRIZAÇÃO

8.1 A História da Terceirização

Resultado de uma necessidade de produção rápida, a terceirização conhecida até então como contratação de serviço de terceiros, foi originada na Segunda Guerra Mundial, quando os EUA e os países europeus se uniram para combater as forças nazistas e também o Japão. As indústrias que trabalhavam na fabricação de armamentos não acompanhavam mais a demanda existente no mercado, necessitando de opções para suprir a demanda excessiva. Concluiu-se então que as indústrias precisariam enfatizar prioridades, no caso vista necessária no setor de produção, transferindo deveres secundários para terceiros.

Com a guerra, alguns serviços tiveram sua importância e formatação no modo que conhecemos atualmente consolidados pela sociedade. Martins (2009) trata desse assunto e relata que foi fato tão significativo que influenciou as ciências sociais e trouxe mudanças para a própria ciência jurídica. A indústria de armas acabou ampliando extraordinariamente essa terceirização dos trabalhos: os países aliados passaram a trabalhar em conjunto para atender às necessidades da época, criando sistemas de trabalho fragmentado se atuando de forma mais técnica somente em sua área especializada de produção. Exemplo claro foi demonstrado pelas indústrias que focaram somente na produção do produto principal, sendo que todo o restante era repassado para terceiros que então prestavam serviços “acessórios”. As multinacionais acabaram absorvendo todas essas novas forma de trabalho e as levaram para todas as partes do mundo.

No Brasil, foi implementado o sistema de terceirização na metade do século passado (em torno de 1950), em que as multinacionais produziam apenas o objeto fim do seu negócio e repassavam para terceiros todas as demais funções. Setores como a limpeza e a conservação fora, mas primeiras referências desse sistema que hoje absorve tudo e todos os tipos de trabalho

dentro da empresa e não mais apenas as atividades fim. Martins (2009) retrata tal realidade e desenvolvimento desde a década de 60.

Segundo Gaona, hoje, no entanto, a terceirização se investe de uma ação mais caracterizada como sendo uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão, que leva mudanças estruturais da empresa, a mudanças de cultura, procedimentos, sistemas e controles, capitalizando toda a estrutura organizacional, com um objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa para seu core business.

8.2. Conceito

A administração engloba a perceptiva de soluções eficientes, assim como apresentar opções para suprir as exigências impostas pelo mercado. Sabendo-se que terceirizar, é o ato de uma empresa contratar serviços secundários relativos à atividade principal executada pela empresa, alguns autores aprofundam a definição de terceirização através de algumas citações como: Segundo Chiavenato, a terceirização consiste basicamente em uma transformação de custos fixos em variáveis. E na prática, uma enorme simplificação da estrutura e simplificação da estrutura e do processo decisório, dentro das organizações e uma focalização maior no aspecto essencial do negócio. Assim como, para Giosa (1993), terceirização é “um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria – ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua”.

Surgindo assim um recurso estratégico para utilização das empresas, que atua como redutor de custos: como o da mão de obra, que se dá devido a diminuição dos encargos sociais. Profissionais analisados por um recrutamento e seleção, ou seja, com qualificação imediata, o que trás mais vantagens do que a procura de tal no mercado. Prazo, que passa a ser mais bem trabalhado de modo que o tempo seja gasto com as atividades principais.

8.3 O Que e Por Que Terceirizar.

Um tema em permanente discussão nas empresas é a definição das atividades podem ser terceirizadas. As linhas de argumento que justificam a terceirização normalmente recaem num chavão tradicional que foi incorporado pela grande maioria de gerentes e administradores, que não desenvolvem análises mais aprofundadas para a tomada de decisão. O argumento básico utilizado é terceirizar atividades não centrais e executar em casa as atividades centrais.

A terceirização está aumentando significativamente em todas as empresas do mundo todo, sendo responsável por fatias elevadas do faturamento de algumas grandes corporações. Pesquisas recentes feitas na Europa indicam que mais de 50 % das companhias tem desejo de aumentar o nível de terceirização que estão praticando. Esse crescimento até certo ponto desorientado sem a cobertura de políticas internas claramente definidas, está conduzindo empresas a situações ambíguas que causam certa apreensão aos dirigentes que não conseguem precisar se estão seguindo o caminho certo. Nesse sentido é muito comum constatar-se corporações comunidades de negócio terceirizam certas atividades enquanto outras mantêm as mesmas atividades sob sua responsabilidade. Um exemplo típico é a manutenção industrial.

Para os executivos corporativos é muito estranho e inquietante que suas unidades de negócio tenham conceitos diferentes sobre suas competências centrais e não centrais.

O conceito de competência central foi popularizado por C.K. Prahalad e Gary Hamel e bastante utilizado para formulação de estratégias empresariais. Eles exemplificaram que a competência central da Honda é fabricação de motores de combustão interna, que é o elemento comum no portfólio da companhia, com produtos diversificados como carros, motocicletas, geradores de eletricidade, cortadores de grama, motores náuticos, etc. Partir desse conceito para generalizar a definição do que deve ser terceirizado é uma metodologia simplista demais para ser tomada como política orientativa de

decisões tão significativas para a empresa como são aquelas referentes à terceirização de suas atividades.

Para a empresa atingir os melhores resultados na sua especialização, existe uma variedade de atividades que dão o suporte necessário para que a atividade central da companhia seja exitosa. Esse conjunto de atividades que constitui um apoio estratégico para a atividade central, apresenta atividades com ligações especiais entre si e com a competência central necessitam ser analisadas e classificadas dentro de um enfoque que permita entender o papel de atividades não centrais dentro da atividade empresarial. A partir dessa análise é possível criar-se um modelo que permite orientar tomadas de decisões de terceirização.

Algumas das atividades não centrais da companhia podem ter tanta importância para o seu faturamento que a sua terceirização pode não ser recomendada. Um exemplo óbvio e simples sobre essa tese é a carreira do nosso tenista Gustavo Kuerten. Sua competência central é jogar tênis muito bem, entretanto ele pode ganhar muito dinheiro com publicidade em função dos seus resultados nas competições. Seria ilógico que ele não aproveitasse a oportunidade do uso de sua imagem, transferindo-a integralmente a terceiros.

8.4 Razões para Terceirizar

Antes de entrarmos no modelo que vai orientar decisões sobre terceirização de atividades, convém refletir sobre a necessidade que está motivando a terceirização. A terceirização deve atender a uma necessidade existente e sua implantação deve ser decorrência de uma avaliação racional sobre sua validade e não decorrência de modismo gerencial ou simplesmente atender ao desejo de alguém. As razões que normalmente justificam a terceirização são:

Indisponibilidade de capital: o fato de terceirizar algumas atividades pode reduzir as necessidades imediatas de capital

Falta de know-how: justifica-se quando há insuficiente competência interna para as condições de competitividade do mercado, a terceirização pode ser um meio de suprir ou desenvolver mais rapidamente as competências.

8.4.1 Flexibilidade

A necessidade de respostas rápidas às solicitações do mercado pode ser suprida por terceirização

Evitar capacidade ociosa: uma decisão de investimentos para ampliação de capacidade é decidida quando uma utilização mínima dos recursos patrimoniais está planejada, enquanto essa condição não for atingida, a terceirização da produção é uma alternativa.

8.4.2 Economia de Escala

Quando fabricantes independentes atingem elevado nível de produção de componentes para fornecimento a várias empresas, obtém economia de escala que se justifica a terceirização. Exemplo: HP costumava produzir suas placas de circuito impresso, hoje terceiriza.

Surgimento de um mercado eficiente de fornecedores: quando o mercado oferece serviços eficientes justifica-se a terceirização. Exemplo: frotas próprias de transporte. Limitação de recursos: especialmente no caso de recursos administrativos.

A par das necessidades acima mencionadas que podem justificar a terceirização há inconvenientes potenciais que podem surgir em decorrência do fato de terceirizar, que também devem ser pesados para fins de tomada de decisão. Os principais são:

Perda de *know-how*: talvez o termo mais correto seja oportunizar que outros desenvolvam know-how superior. Na década de 80 inúmeras empresas americanas contrataram fornecedores asiáticos como forma de reduzir seus custos de produção. Esses fabricantes tornaram-se sérios concorrentes.

Custos da transação: o tempo e os recursos necessários para negociar a terceirização e depois gerenciá-la podem ter efeito negativo sobre o resultado geral da atividade empresarial.

As vantagens e os riscos da terceirização devem ser avaliados com cuidado no processo de tomada de decisão. Para uma avaliação lógica e racional sobre como decidir o que terceirizar o projeto *“Manufacturing 2000 –*

IMD” propõe dois modelos para análise; o primeiro para facilitar o entendimento da situação atual da empresa e o segundo oferece caminhos para a empresa preparar-se para a terceirização.

As decisões sobre terceirização de atividades devem ser encaradas como iniciativas empresariais complexas devem seguir um modelo orientativo de ações para evitar que avaliações superficiais conduzam a equívocos nocivos à empresa.

8.5 Vantagens e Desvantagens da Terceirização de Serviços

Numerosas vantagens vêm sendo incluídas às empresas devido a adaptação de serviços terceirizados, tais como: o acesso a novos recursos tecnológicos e inovações, previsibilidade dos gastos e redução destes com encargos trabalhistas, recrutamento, seleção e treinamento de pessoas e imediata reposição de trabalho não adaptado, sem custo adicional, prazos e acesso a pessoal qualificado (QUEIROZ, 1998).

Assim entre as vantagens que a terceirização oferece, a qualidade dos serviços é um fator importante, se tornando indispensável em uma organização.

Outras vantagens Segundo Giosa (1999) são:

✓ **Desenvolvimento econômico**

A terceirização surgiu frente a uma necessidade de subdividir as grandes corporações em pequenas unidades de negócios sob pena de sucumbir frente aos diversos problemas ocasionados pelos “gigantismos” das empresas, ou seja, empresas com estruturas burocráticas dificultando a tomada de decisões. Assim, surgiram novas empresas, nas quais as grandes corporações passaram a contratar seus serviços como parte do processo de produção. Elevando a receita do Estado ocasionando benefícios econômicos e aumentando o nível de emprego.

✓ **Especialização de serviços**

Atualmente com o consumidor mais consciente de seu papel, a empresa para manter seu cliente cativo deve ater-se à especialização dos serviços oferecidos. Buscando o aprimoramento operacional das empresas, a terceirização oferece serviços especializados e enquadrados nos critérios internos que garantem a obtenção de lucros, bem como a satisfação do cliente.

✓ **Competitividade das empresas**

Com o aprimoramento dos serviços, o mercado abriu-se para novas oportunidades, estimulando a concorrência gerando qualidade para o consumidor. Leiria e Saratt (1995) abordam, a terceirização como o mais curto e democrático caminho para alcançar a modernidade e competitividade.

✓ **Busca de qualidade**

Na atual estrutura do mercado a busca constante por qualidade, é o diferencial dentre as empresas que primam por manter seus clientes fiéis, assim a empresa tem na terceirização serviços e produtos qualificados uma vez que a atividade desenvolvida pressupõe excelência.

✓ **Aprimoramento do sistema de custeio**

Em concordância com Giosa (1999), Queiroz (1998) afirma que uma empresa contratante não consegue implantar e nem desenvolver um processo de terceirização eficaz e eficiente, e não obterá os ganhos esperados de qualidade e principalmente na redução de custos, se não avaliar e comparar, previamente cada atividade internamente desenvolvida.

✓ **Diminuição do desperdício**

A aplicabilidade da terceirização permite canalizar capitais próprios da empresa para investimentos estratégicos, bem como para sua atividade principal, o que reduz a diminuição dos desperdícios.

✓ **Valorização dos talentos humanos**

Devido à alta competitividade e à busca de aprimoramento no mercado, os profissionais são continuamente aperfeiçoados com o intuito de manterem-se capacitados perante a atividade que almejam desenvolver.

Assim, toda a mão-de-obra torna-se qualificada surgindo, valorização bem como a especialização dos profissionais gerando satisfação da empresa contratante, empresa contratada, funcionários e, por conseguinte clientes.

✓ **Agilidade das decisões**

A redução de níveis hierárquicos ocasionou em uma descentralização de atividades melhorando e agilizando o processo produtivo da empresa, dando mais leveza à empresa contratante.

✓ **Menor custo**

Uma das vantagens mais citadas, e utilizadas pelas empresas que buscam a terceirização é a de redução dos custos, uma vez que é a empresa prestadora de serviço ou mão-de-obra que se responsabiliza pelas relações trabalhistas.

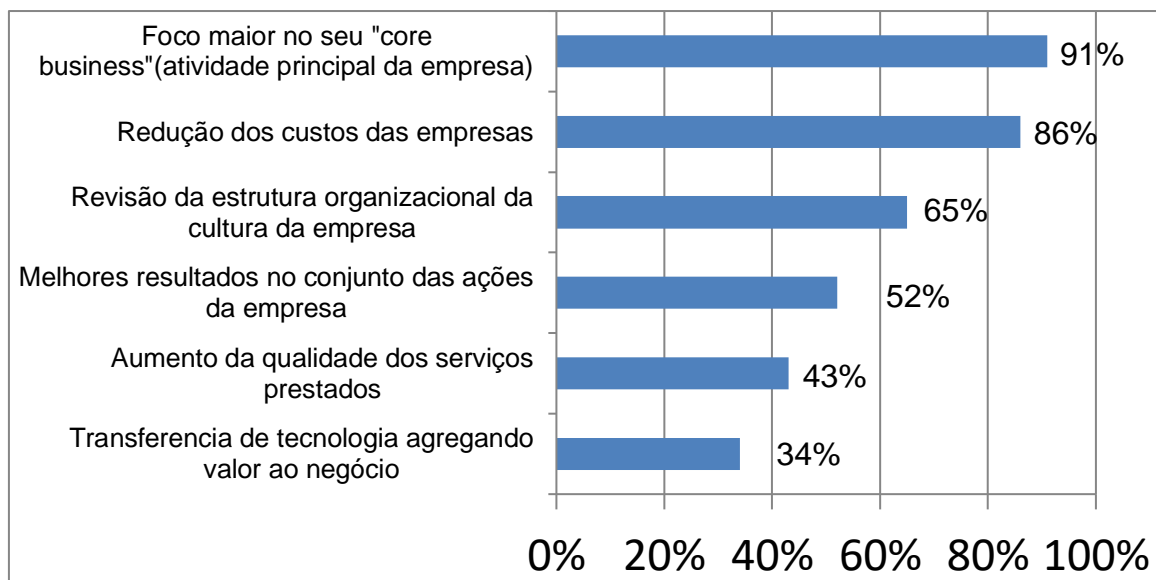
✓ **Maior lucratividade e crescimento**

Uma vez que a empresa concentra-se em sua atividade principal; fica leve e dinâmica para se sobressair em relação às outras empresas

podendo tomar decisões mais rápidas e de benefício imediato, assim, há um aumento da lucratividade e possível crescimento econômico.

O gráfico abaixo destaca alguns benefícios por ordem de importância, segundo pesquisa realizada entre empresas brasileiras em 2006:

Gráfico 1. Principais vantagens obtidas com a terceirização no ano de 2006.



Fonte: GIOSA, Lívio. IV Pesquisa Nacional sobre Terceirização nas Empresas – 2006.

Como desvantagens, alguns efeitos do processo de terceirização são causados. O que é possível ser analisados junto a realidade do mercado. Ainda que haja o surgimento de maior empregabilidade, há restrições. Segundo Giosa (1999) algumas são:

✓ **Desconhecimento sobre o assunto**

Por ser uma nova estratégia de gestão ainda encontra alguns entraves no tocante a disposições trabalhistas, o que gera um receio na implantação da atividade da empresa.

✓ **Residências**

Outro fator de entrave é a resistência por parte dos dirigentes conservadores da empresa. Alguns dirigentes por completo desconhecimento, ou por falta de conscientização e de planejamento, resistem à uma estratégia que vem dando certo em muitas empresas, muitos desses dirigentes preferem resultados imediatos e a curto prazo do que resultados que requeiram um pouco mais de tempo mas, que retornem com soluções e resultados positivos, lucrativos e duradouros

✓ **Dificuldade de se encontrar parceiros**

Toda a estrutura balizadora da terceirização está sobre a ótica do planejamento prévio, e da busca por parceiros ideais; e nisso o dirigente não deve atribuir custos baixos e sim a obtenção de resultados favoráveis, buscar serviços ou mão-de-obra especializada, buscar parceiros especializados e responsáveis para com seus profissionais, assim terá uma boa parceria.

✓ **Risco da coordenação de atividades**

Antes da busca pelo serviço da terceirização o dirigente deve ter em mente qual serviço irá terceirizar, evitando assim um possível descontrole no que se refere a coordenação de atividades entre seus próprios funcionários e os terceirizados. Assim, cabe à empresa contratada a boa coordenação dos seus funcionários bem como delimitar e fiscalizar suas atividades com vistas a executar com primazia o trabalho ao qual foi indicada.

✓ **Ausência de parâmetros de custos internos**

Uma falta de estrutura às vezes gera certo empecilho no tocante à atividade desenvolvida por terceiros, o dirigente deve ter em mente a exatidão dos custos de cada atividade interna para em seguida poder compará-las; assim, obterá um máximo de informações pertinentes às atividades a que se

deseja terceirizar bem como seus custos e provavelmente poderá perceber com mais exatidão os lucros almejados.

✓ **Custo com demissões iniciais**

Quando há um planejamento prévio, a implantação da terceirização não requer gastos tão onerosos, isso acontece quando inevitavelmente o dirigente busca parcerias não qualificadas, que ocasiona a demissão gerando assim novo ciclo de licitações para a contratação de terceirizadas. Outra forma de gastos indevidos é o gerado pela demissão de seus próprios funcionários que antes executavam as atividades que agora são pertinentes aos terceirizados requerendo assim, um pagamento de todas as verbas rescisórias.

✓ **Relação de conflito com os sindicatos**

Devido à demissão por motivos de aplicabilidade estratégica da terceirização, os sindicatos entram em conflito com a empresa enfraquecendo a entidade perante decisões referentes aos outros funcionários e dificultando a implantação da terceirização.

✓ **O desconhecimento da legislação trabalhista**

O conhecimento prévio da legislação trabalhista dá ao dirigente embasamento para vislumbrar esse novo modelo de gestão dentro da regularidade exigida pelas leis trabalhistas, uma vez que por ser novo ainda não foi regulamentado, e para não cair em ilicitude, o dirigente precisa estar atento às normas que regulam os contratos.

8.6 Leis Trabalhistas Referentes à Terceirização

A terceirização é cada vez mais utilizada. Para que essa forma de contratação de serviços tenha êxito, é necessário o cumprimento de alguns procedimentos e regras básicas.

Os contratantes de serviços terceirizados são corresponsáveis pela mão-de-obra terceirizada em suas dependências perante reclamações trabalhistas. Isto significa que poderão responder por dívidas trabalhistas e previdenciárias de empregados que trabalhem em suas instalações, embora vinculados a empresas de prestação de serviços.

✓ Retenções

Atualmente, outro fator que merece destaque na contratação de terceiros é a retenção tributária, ou seja, retenção de INSS, PIS, COFINS, CSLL, ISS e IRRF. A contratante não efetuando as respectivas retenções, em procedimento de fiscalização tributária, deverá recolher os tributos, mesmo que não os reteve.

✓ Legalidade

A terceirização pode ser aplicada em todas as áreas da empresa definida como atividade-meio.

Para identificar as áreas que podem ser terceirizadas deve-se analisar criteriosamente o contrato social das empresas e definir acertadamente a atividade-fim.

A CLT, no art. 581, § 2º dispõe que se entende por atividade-fim a que caracteriza a unidade do produto, operação ou objetivo final, para cuja obtenção todas as demais atividades convirjam exclusivamente em regime de conexão funcional.

É ilegal a terceirização ligada diretamente ao produto final, ou seja, a atividade-fim. Isolando a atividade-fim, todas as demais podem ser legalmente terceirizadas.

A atividade-fim é a constante no contrato social da empresa, pela qual foi organizada. As demais funções que nada têm em comum com a atividade-fim são caracterizadas como acessórias, ou de suporte à atividade principal, as quais podem ser terceirizadas.

8.6.1 Terceirização Ilícita e Ilegal – Vínculo Trabalhista e Corresponsabilidades Trabalhista

Conforme decisões do TST - Tribunal Superior do Trabalho, existindo a terceirização ilícita ou ilegal é configurado o vínculo trabalhista, sendo a Tomadora responsável solidária, sendo que é a Justiça do Trabalho que determina o vínculo empregatício.

Ocorrendo a determinação do vínculo trabalhista pelo juiz, a Tomadora é responsável imediatamente pelo pagamento de todas as verbas trabalhistas a que o funcionário tem direito.

Também, a Justiça do Trabalho vem decidindo que, se a empresa terceirizada não tiver recursos suficientes para os pagamentos das verbas relativas a reclamações trabalhistas, caberá à empresa Contratante o pagamento das verbas trabalhistas reclamadas.

Isso significa, mesmo não sendo considerado o vínculo trabalhista, que a Tomadora pagará os direitos trabalhistas, nos casos em que a terceirizada não honre seus compromissos com os funcionários.

Por isso, a escolha do terceirizado é de fundamental importância para que a tomadora não tenha contratados trabalhistas, os quais não são totalmente inevitáveis, mas podem ser reduzidos ao contratar uma empresa idônea.

Como verificamos, em qualquer caso, se o funcionário não receber as verbas trabalhistas, a tomadora é responsável, configurando ou não o vínculo. Dessa forma, é muito importante, ao selecionar a terceirizada averiguar sua capacidade financeira, sua idoneidade e exigir garantias.

8.6.2 Como Evitar Riscos na Terceirização

A terceirização legal é aquela que segue os preceitos jurídicos e da legislação, respeitando as normas regulamentares, tais como a Súmula 331 – TST, este abaixo mencionado:

Nº 331 CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. LEGALIDADE (mantida) - Res. 121/2003, DJ 19, 20 e 21.11.2003.

I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.1974).

II - A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da administração pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da CF/1988).

III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços, quanto àquelas obrigações, inclusive quanto aos órgãos da administração direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista, desde que hajam participado da relação processual e constem também do título executivo judicial (art. 71 da Lei nº 8.666, de 21.06.1993).

Histórico:

Súmula alterada (Inciso IV)- Res. 96/2000, DJ 18, 19 e 20.09.2000.

Redação original (revisão da Súmula nº 256) - Res. 23/1993, DJ 21, 28.12.1993 e 04.01.1994.

Nº 331 (...)

II - A contratação irregular de trabalhador, através de empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da administração pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da Constituição da República).

IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica na responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços, quanto àquelas obrigações, inclusive quanto aos órgãos da administração direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista, desde que hajam participado da relação processual e constem também do título executivo judicial (artigo 71 da Lei nº 8.666/93).

Vale lembrar que é permitido apenas locar mão-de-obra na forma de empresa de Trabalho Temporário, disciplinado pela Lei nº 6.019/74, previamente autorizadas pelo Ministério do Trabalho e nos casos de Trabalho Avulso Sindicalizado amparado pelo artigo 513, § único do CLT.

9. Estudo de Caso

9.1 História do Grupo Provac

O Grupo Provac nasceu a partir de seus idealizadores Valter Merlos e sua esposa Célia no ano de 1978. Eles compraram a empresa do vereador e radialista Geraldo Polezzi, que devido a suas inúmeras atividades encontrava com dificuldades de administrá-la. E foi com este espírito empreendedor que tudo começou e a empresa conta com mais 800 colaboradores, presente em mais de 40 cidades do estado de São Paulo.

A Provac faz a limpeza e conservação para empresas, indústrias, prefeituras, universidades, clínicas. A Provac é uma empresa que mudou bastante para melhor e o espírito destas conquistas, realizadas com inspiração e transpiração.

O Grupo Provac é constituído pelas seguintes empresas: TJ Serviços, Pro Tempore e Provac Obras e Serviços.

9.2 Agência de empregos Pro Tempore

A **Pro Tempore** é uma agência de empregos do Grupo Provac que fornece mão-de-obra especializada para empresas de todas as áreas. Uma equipe qualificada é responsável pela entrevista, seleção e contratação de profissionais competentes.

9.3 O Processo de Recrutamento e Seleção na Pro Tempore

O Processo de Recrutamento e Seleção da agência de empregos Pro Tempore acontece da seguinte forma:

Como base na entrevista realizada no dia 26/09/2012 na própria empresa, com o objetivo de conhecer como a Pro Tempore recruta e seleciona os profissionais e encaminha para empresa contratante ou para si mesma.

1. Dê que forma as pessoas demonstram interesse em ocupar uma vaga de emprego?

Os candidatos interessados em trabalhar no Grupo Provac procuram a empresa para depositarem seus currículos, a partir desse momento é feito um cadastro relatando seu o perfil do candidato. Normalmente o selecionador coloca uma opção sem compromisso, e quando surgir vagas em qualquer área e se o candidato tem o perfil que a empresa necessita, logo liga para o mesmo para marcar uma entrevista.

2. Como é feito o processo de Recrutamento e Seleção?

Existem dois tipos de recrutamento, o interno e o externo. O Recrutamento Interno a empresa contratante entre em contato com a Pro Tempore e faz a solicitação do tipo de perfil da vaga disponível, a partir daí ela seleciona os candidatos que se enquadram ao perfil da vaga e faz um processo seletivo, sendo assim é marcada uma entrevista com psicólogo e o mesmo irá analisar se o candidato está apto ou não a concorrer vaga. Após esse processo, a Pro Tempore entra em contato com a empresa contratante e encaminha e os candidatos selecionados e lá eles são submetidos outros testes. É selecionado um total de três candidatos por vaga. Algumas empresas mandam algum tipo teste ou até mesmo dinâmica para que a Pro Tempore aplique, e assim finaliza o processo e já encaminha o candidato apto a desempenhar o cargo.

O Recrutamento Externo ocorre o mesmo processo de seleção, a empresa encaminha o perfil da vaga, a Pro tempore faz todo o processo de entrevista e testes, a diferença é que o candidato é funcionário da empresa Provac Serviços. Toda parte burocrática eles que são responsáveis. Qualquer problema que o funcionário tenha em relação a material de trabalho ou mesmo pedir qualquer outro tipo de solicitação, o mesmo vai diretamente ao setor da empresa terceirizada. Se caso o colaborador precisar faltar a terceirizada manda um volante para substituí-lo.

3. A empresa faz recrutamento interno com os colaboradores que desejam crescer profissionalmente?

Sim Não

4. A empresa proporciona capacitação, cursos, treinamentos a seus colaboradores?

Sim Não

5. Assim que o colaborador é contratado no seu primeiro dia de trabalho, há alguma reunião de integração?

Sim Não

6. A empresa motiva seus colaboradores?

Sim Não

Caso sim, como: palestras.

9.4 A Terceirização no Grupo Provac

Como base na entrevista realizada 11/10/2012 na própria empresa, com o objetivo de conhecer como identificar como é a terceirização do grupo Provac.

1. Como é feito o contato entre a empresa contratante e a empresa prestadora de serviços?

Existem outras empresas prestadoras de serviços, então elas se concorrem entre si, para ver quem ganhar a licitação.

2. Quais os cargos as empresas contratante mais solicitam?

Todos os tipos de cargos, todos os setores, do engenheiro ao faxineiro, variam muito.

3. Após encaminharem os funcionários contratados a empresa contratante existe algum contato com os colaboradores para ver se eles estão sentindo integrado, satisfeito a empresa na qual eles prestam serviços?

Quando a empresa contratada não está mais satisfeito com o funcionário que a empresa prestadora de serviço selecionou, eles ligam no setor comercial avisando que o funcionário não está produzindo como deveria assim a prestadora de serviço chama o funcionário demite e seleciona outro funcionário para o mesmo cargo.

4. Em determinados cargos há muita rotatividade?

Sim Não

A rotatividade mencionada é feita da seguinte forma: Quando o Grupo Provac possuem vagas disponíveis na própria empresa e funcionários capacitados, é feito um recrutamento e seleção para designar quem assumira a vaga oferecida, caso ao contrário é aberto uma seleção externa.

5. O grupo Provac possui código de ética a fim de proporcionar ao colaborador os direitos e deveres e proibições?

Sim Não

6. O grupo Provac possui fiscalização de modo a verificar a qualidade dos serviços prestados?

Sim Não

7. O grupo Provac estipula metas aos colaboradores a fim de motivá-los caso tenha assiduidade e pontualidade em desempenhar sua função?

Sim Não

8. O grupo Provac faz auto avaliação de seus colaboradores?

Sim Não

9. A empresa ao capacitar um colaborador defini o objetivo da terceirização?

sim Não

9.6 Conclusão

O resultado da entrevista foi positivo. O Grupo Provac se preocupa com o bem estar de seus colaboradores e de próprios interesses, como a criação de um código de ética designando os direitos e deveres do empregado. Faz a fiscalização com o objetivo analisar a qualidade dos serviços de seus colaboradores. Possui um bom programa de Recrutamento e seleção a fim de selecionar os melhores candidatos do MRH. É uma empresa que se preocupa em recolocar os colaboradores que desejam ser promovidos, proporcionando-os cursos de capacitação e até mesmos programas com universidades com o intuito de melhorar os conhecimentos dos mesmos.

Conclui-se que o Grupo tende a crescer cada vez mais nesse segmento de terceirização, sendo assim apto a cada vez mais expandir suas unidades.

REFERENCIAS BIOGRAFICAS

CARVALHO, Antônio Vieira de. Administração de Recursos humanos. São Paulo Ed. Atlas 1998. <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf> Acesso 10/09/2012

Cascio, W. F. (1998). Applied psychology in human resource management (5ª ed.). NY: Prentice Hall.
<http://www.scielo.br/pdf/prc/v16n2/a03v16n2.pdf> . Acesso 19/08/2012

CHAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas

CHIAVENATO, Idalberto. Desempenho Humano nas Empresas. São Paulo: Manole, 2009 <http://www.webartigos.com/artigos/importancia-do-recrutamento-e-selecao/27558/>

CHIAVENATO, Adalberto. Recursos Humanos. Edição Completa. São Paulo Editora Atlas 1999. <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf> Acesso 10/09/2012

CORRENTE, V 2008- Recrutamento e seleção – Instituto superior de engenharia de Coimbra/ Departamento de engenharia química e biológica/ monografia de trabalho de conclusão de curso.

GAONA, H. B. M. O Uso da Simulação para Avaliar Mudanças Organizacionais na Produção. www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/abrirPDF/273 Acessado em 25/08/2012 as 20h35minh.

GATEWOOD, R. D. & Field, H. S. (1998). Human resource selection. NY: Harcourt Brace College. <http://www.scielo.br/pdf/prc/v16n2/a03v16n2.pdf> . Acesso 19/08/2012

Gestão de pessoas: Recrutamento e seleção de pessoas
<http://www.ufpel.edu.br/nupeec/anexos/33ebb21ee5.pdf> Acesso 18/08/12

GIL, Antônio Carlos. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1999. <http://www.webartigos.com/artigos/importancia-do-recrutamento-e-selecao/27558/> Acesso 19/08/2012

Gil 2008 Gestão de pessoas

HOFFMANN, R. 2010 <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-gestor-de-pessoas/38698/> Artigo o gestor de pessoas / Acesso 31/08/2012 as 15:42.

Historia da terceirização disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/51648634/2/A-HISTORIA-DA-TERCEIRIZACAO>. Acessado 11/09/2012 às 21h:10mih.

http://prof.santanasilva.pt/EGI_grh/trabalhos_08_809/Word/Recrutamento%20e%20Selec%C3%A7%C3%A3o.doc.pdf

<http://www.grupoprovac.com.br/tempore/historia>. Php. Acesso 01/10/2012

<http://www.webartigos.com/artigos/importancia-do-recrutamento-e-selecao/27558/> acesso 19/08/2012.

LAZARINI, E. L. Monografia de conclusão de curso – Análise da terceirização de serviços na Universidade Federal de São Carlos, 2010

Marras 2000 <http://www.webartigos.com/artigos/importancia-do-recrutamento-e-selecao/27558/>

MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos. *Do operacional ao estratégico* Pag. 69

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do estratégico ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MELCHOR, P. Terceirização de serviços. São Paulo: SEBRAE. Pesquisa DIEESE nº 12- *Encargos sociais no Brasil- Conceito, magnitude e Reflexos no emprego*. São Paulo, de 1997.

MILKOVICH, George T. Administração de Recursos Humanos: treinamento. São Paulo Editora Atlas, 2000
<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf> Acesso 10/09/2012

OLIVEIRA, Thais Fátima L. 2007 <http://www.adminstradores.com.br/infome-se/artigo/selecao-de-pessoal/13196>. Acesso 12/08/2012

O que e por que terceirizar/razões da terceirização disponível em:
www.apsassessoria.com.br/Terceirização.doc. Acessado 15/08/12 às 21h13min.

HERRIQUE, Teixeira Paulo – Artigo Retirado
www.guiatrabalista.com.br/tematicas/perigosdeterceirização.htm. Acesso 19/08/2012.

Recursos Humanos: O capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006. <http://www.webartigos.com/artigos/importancia-do-recrutamento-e-selecao/27558/> Acesso 19/08/2012.

Vantagens e desvantagens da terceirização disponível em:
<http://pt.scribd.com/doc/22549001/Terceirizacao-vantagens-e-desvantagens-para-as-organizacaoes-empresariais>. Acessado em: 10/09/2012

www.novonegocio.com.br/ideias-de-negocios/como-montar-uma-empresa-de-recrutamento-e-selecao/. Acesso 20/06/2012