

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**FERNANDO DE FREITAS BOLSSON**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL: CONTRATAR EXTERNAMENTE  
OU PROMOVER INTERNAMENTE**

**Orientadora: Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama**

**Porto Alegre**

**2006**

## RESUMO

Um dos grandes dilemas enfrentados na hora de efetuar o recrutamento e a seleção de pessoal é a decisão entre o recrutamento e a seleção internos, promovendo os empregados da própria empresa, gerando economia, rapidez, segurança e proporcionando motivação, ou recrutar e selecionar externamente, o que pode ocasionar a falta de motivação entre os seus empregados e a perda de valores culturais da empresa. O presente trabalho procura demonstrar, através do estudo de caso, as vantagens e as desvantagens da escolha feita pela empresa.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>2. ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>5</b>
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>11</b>
<b>5 BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>12</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A boa relação das empresas com os seus empregados é um dos motores para a competitividade e para o crescimento. Criar e manter um ambiente de trabalho saudável é uma questão de estratégia. Funcionários satisfeitos levam a um resultado financeiro melhor, que, por sua vez, atrai os investidores, gera crescimento e cria novas oportunidades de emprego e de ascensão de carreira. Poucos fatores geram tanta insatisfação nas empresas quanto uma atitude parcial na hora de promover, contratar e demitir. Os funcionários esperam que seus líderes sejam justos, ajam de acordo com o que falam e consigam explicar e justificar seus atos.

A busca pela retenção dos talentos tornou-se uma constante para as empresas que querem manter a competitividade no mercado. De outro lado, cada vez mais os profissionais estão atentos e dispostos a buscar empresas que ofereçam os melhores benefícios, não somente em relação a salários atrativos e a programas de incentivo, mas também em relação às possibilidades de desenvolvimento profissional.

Para reter o profissional na empresa, uma boa medida é oferecer-lhe a chance de ascensão profissional através da valorização do processo seletivo interno, ou seja, dar o devido valor à prata da casa.

No entanto, os funcionários devem ter em mente que o recrutamento interno não descarta a possibilidade de o candidato escolhido ser alguém de fora da empresa, já que fica com o cargo aquele que melhor se encaixa no perfil procurado. Se a empresa não encontra esse profissional no seu quadro, vai buscar fora.

Se o recrutamento interno traz como vantagens a economia, a rapidez e a segurança do processo de escolha, pois já existe o conhecimento do perfil do profissional, bem como é uma grande fonte de motivação para o funcionário, também pode ocasionar a perda da oportunidade de se trazer olhares diferentes para dentro do negócio. Convivendo apenas com as situações de sua organização, os funcionários tendem a adaptar-se a elas e perder a capacidade de inovação.

## 2. ESTUDO DE CASO

O Banco Dinheiro S/A é uma instituição financeira voltada a clientes do segmento pessoa física, com alta renda e com grande potencial de investimentos. Possui agências em todo o território brasileiro, e sua sede fica em São Paulo.

Em Porto Alegre, conta com dezesseis agências espalhadas pelos principais bairros da cidade.

O Diretor de Pessoal, responsável pelo gerenciamento dos recursos humanos, é o Sr. Alceu Silva.

O Banco Dinheiro S/A possui um programa que permite o acesso dos colaboradores às oportunidades internas de desenvolvimento, oferecendo maior autonomia e responsabilidade na gestão de sua carreira. Faz parte do processo de atração e retenção das pessoas no Banco e é um importante mecanismo para o constante desenvolvimento de seus funcionários.

Esse programa tem como objetivo permitir ao colaborador identificar e concorrer às oportunidades de trabalho em áreas de seu interesse e nas empresas do grupo que participam do programa, possibilitar ao gestor identificar e selecionar, internamente, candidatos com possibilidades de ocupar determinadas posições, e com isto favorecer maior nível de satisfação das equipes e retenção de talentos internos.

Em maio de 2004, em função da abertura de uma nova agência bancária no bairro Moinhos de Vento, em Porto Alegre, o Banco Dinheiro S/A iniciou o processo de recrutamento e seleção de um gerente geral de agência, que comandaria a equipe de trabalho.

O Banco contava em seu quadro com pessoas capacitadas e que ambicionavam a oportunidade de assumir um cargo de gerência.

Silvana Mendes, atualmente com trinta e dois anos, já trabalhava no Banco Dinheiro S/A há dez anos, sendo, nos últimos cinco anos, gerente de contas. Profissional respeitada, optou por não se casar para poder ter dedicação exclusiva ao seu trabalho. Ambiciosa, viu na abertura da nova agência uma grande oportunidade para crescimento profissional. Silvana é uma funcionária que conhece profundamente a organização em que trabalha, estando absolutamente comprometida com a cultura organizacional do Banco Dinheiro S/A.

A Diretoria da empresa reuniu-se para definir que tipo de profissional pretendiam recrutar para a gerência da nova agência. O Sr. Alceu Silva, juntamente com os demais diretores, optaram por contratar alguém vindo do “mercado”, ou seja, alguém externo aos seus quadros.

Ao ser aberta a seleção, Silvana pensava em imediatamente candidatar-se ao cargo, e, acreditando em seu potencial e em seu conhecimento da organização, e considerando todos os elogios que costumeiramente recebia da direção, em razão de seu desempenho, tinha certeza de que seria a escolhida para a nova função. Com a decisão da diretoria, Silvana ficou muito decepcionada, sentindo-se injustiçada, pelos anos dedicados ao Banco, o que acarretou sua falta de motivação para o trabalho.

Feita a entrevista e terminado o processo de seleção, foi contratada como gerente Márcia Correa, que trabalhava em um banco concorrente, no mesmo segmento (pessoa física) e no mesmo bairro.

Nesse outro banco, Márcia, uma bela morena de trinta anos, apesar de fazer parte da equipe de gerentes, não era a responsável por conduzir a equipe, e sim fazia parte de uma delas, sendo comandada por outra pessoa.

Ela optou por trocar de emprego vislumbrando o desafio de estar à frente de uma agência, contando com sua experiência como gerente, e encarando o desafio de conquistar um espaço como gestora, em um novo ambiente de trabalho.

Por outro lado, o Banco Dinheiro S/A apostou, com essa iniciativa, tanto no lado da renovação de idéias no quadro funcional, por introduzir uma pessoa com uma cultura diferente e que poderia trazer novas experiências, a serem agregadas aos seus valores, como no lado comercial, com a obtenção de um incremento no número de novos clientes, trazidos por essa gerente, atingindo uma fatia de mercado até então não trabalhada.

A partir da contratação da gerente Márcia, esta foi a responsável pelo processo de escolha do restante da equipe, que seria composta por mais três gerentes de contas e um assessor.

Das quatro vagas que possuía, Márcia selecionou três candidatos externos aos quadros do Banco (dois gerentes de contas, Aderbal Silva e Cristina Coelho, e um assessor, Carlos Rocha), escolhendo somente um gerente de contas que já era funcionário, Paulo Souza.

Paulo Souza, empregado de uma das agências já existentes, funcionário de carreira do banco, apresenta resultados que atendem as necessidades, mas não superam as expectativas. Pode-se dizer que Paulo não veste a camiseta da empresa, apesar de executar corretamente o seu trabalho. Paulo já está contando os dias até sua aposentadoria.

Os demais funcionários, inclusive Silvana, preteridos na seleção, sentiram-se excluídos do processo e, de uma certa forma, discriminados pelo Banco, por não ter sido levado em conta suas experiências, tempo de serviço e capacidade de inovação, bem como por verem tolhido o seu projeto de encarecimento.

Com a formação inicial da nova agência bancária, composta por pessoas pouco familiarizadas com a cultura do Banco Dinheiro S/A, e com os próprios normativos, houve a necessidade de grande investimento em treinamento. E, mesmo assim, os contratados tiveram dificuldades de adaptação, não cumprindo as metas propostas, e ocasionando prejuízos à imagem do Banco, por demora no atendimento e por prestar informações incorretas. A situação foi agravada pelo pouco entrosamento e participação de Paulo, que era o único que já detinha informações sobre a cultura do Banco.

Num período de dois anos, a evolução da agência foi muito pequena, comparando com as demais agências inauguradas no mesmo período. Enquanto que outras agências atingiram 100% (cem por cento) das metas propostas, esta agência obteve apenas 40% (quarenta por cento). Observou-se um maior custo com treinamentos. Efetivamente houve o incremento na captação de novos clientes, porém em detrimento de outra premissa básica do Banco, que é o de segmentar seus clientes, ou seja, na agência em análise, de trabalhar exclusivamente com os clientes pessoa física de alta renda.

A situação inicial pretendida pelo Banco com a contratação de uma gestora externa encontrou obstáculos no fato de que quase toda a equipe também foi contratada externamente. Sendo assim, não houve uma mistura entre as diferentes culturas, ou seja, não houve troca de experiências com as pessoas que já pertenciam aos quadros.

Como a contratação de funcionários externamente possibilita uma negociação salarial que não é possível com a seleção interna, a média salarial da agência manteve-se superior aos demais funcionários de carreira, causando descontentamento e prejudicando a imagem do Banco junto a seus colaboradores mais antigos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme Chiavenato (1999), o contexto em que funciona a Administração de Recursos Humanos é representado pelas organizações e pelas pessoas que dela participam. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir os seus objetivos e cumprir as suas missões. Para as pessoas, as organizações constituem um meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com custo de tempo de esforço e conflito. Muitos desses objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados por meio apenas do esforço pessoal isolado. As organizações surgem exatamente para aproveitar a sinergia dos esforços de vários indivíduos que trabalham em conjunto. As pessoas constituem fator de competitividade, da mesma forma que o mercado e a tecnologia.

Chiavenato descreve as pessoas como parceiras da organização, e define o comportamento, a motivação, o clima e o equilíbrio organizacionais, a seguir reproduzidos.

As pessoas são parceiras da organização, capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização (como o esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, etc.), na expectativa de colherem retornos desses investimentos, tais como salários, incentivos, crescimento profissional, carreira, etc. Qualquer investimento somente justifica-se quando traz algum retorno interessante. À medida que o retorno é bom e sustentável, a tendência certamente será o aumento do investimento. Daí o caráter de reciprocidade nessa interação entre pessoas e organizações. E também o caráter de atividade e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas. Pessoas como parceiros da organização e não como meros sujeitos passivos dela.

O comportamento é forma individual de proceder e refere-se à conduta da pessoa. Os padrões de comportamento são os modos pelos quais as pessoas costumam conduzir-se em seus afazeres cotidianos. O comportamento humano é poderosamente afetado por dois conjuntos de fatores: os fatores externos, decorrentes do ambiente que o envolve, isto é, das características organizacionais, como cultura, estrutura, sistemas de recompensas, políticas e procedimentos e os fatores internos, como suas características de personalidade, como aprendizagem, percepção, cognição e motivação.

O conceito de motivação, ao nível individual, conduz ao de clima organizacional, ao nível da organização. Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Esse ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima e de auto-realização. Como a satisfação dessas necessidades superiores depende muito de outras pessoas, particularmente daquelas que estão em posições de autoridade, torna-se importante para a administração compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas.

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração, etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, etc., podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade, etc.

O equilíbrio organizacional depende do intercâmbio entre os incentivos oferecidos pelas organizações e as contribuições oferecidas pelas pessoas como retorno à organização.

A tarefa da administração, ainda segundo Chiavenato, é basicamente integrar e coordenar recursos organizacionais muitas vezes cooperativos, outras vezes conflitivos, tais como pessoas, materiais, dinheiro, tempo e espaço, etc., em direção a objetivos definidos de maneira tão eficaz e eficiente quanto possível. Os recursos são a base de operação de qualquer organização. São os meios utilizados para alcançar objetivos. A administração procura aplicá-los de maneira mais adequada e inteligente de acordo com a situação.

Os objetivos da Administração de Recursos Humanos derivam dos objetivos da organização inteira. Ao lado dos objetivos organizacionais, a ARH deve considerar os objetivos pessoais dos participantes. Os principais objetivos da ARH são criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização; criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, e alcance dos objetivos individuais; e alcançar eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), os empregados estão constantemente entrando e saindo das organizações, e movimentando-se dentro delas. Gerenciar esse movimento de pessoas é uma das atividades mais importantes e influentes da administração de recursos humanos.

Cada organização desenvolve a política de recursos humanos mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades, ensina Jean Pierre Marras. A política de provisão de recursos humanos define onde recrutar (fontes de recrutamento dentro ou fora da organização), em que condições e como recrutar (técnicas de recrutamento preferidas pela organização para abordar o mercado de recursos humanos) os recursos humanos necessários à organização; critérios de seleção de recursos humanos e padrões de qualidade para admissão, quanto às aptidões físicas e intelectuais, experiência e potencial de desenvolvimento, tendo-se em vista o universo de cargos dentro da organização; e como integrar os novos participantes ao ambiente interno da organização, com rapidez e eficácia.

O recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização, objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa (Marras, 2002). 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. (Milkovich, Boudreau, 2000)

Todo o processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, no que tange à contratação de novos profissionais (Marras, 2002). Mas, segundo Milkovich e Boudreau, antes que o recrutamento possa começar, a organização precisa decidir a natureza das vagas para as funções e as qualificações necessárias para preenchê-las. O planejamento do emprego ajuda a identificar o número e o tipo de trabalhadores que serão precisos. A análise de funções e tarefas ajuda a identificar os comportamentos e as características dos empregados requeridos para a sua realização.

As fontes de recrutamento são as instâncias que devem ser exploradas na busca de recursos humanos para abastecer o processo seletivo da empresa. (Marras, 2002). Uma decisão deve ser tomada: qual fonte de recrutamento (interno ou externo) utilizar?

O recrutamento e a seleção internos referem-se à movimentação dos empregados entre diferentes posições dentro da organização. (Milkovich, Boudreau, 2000)

O recrutamento interno, conforme Marras, privilegia os próprios recursos da empresa. A divulgação das necessidades (vagas em aberto) é informada por meio de comunicação da



empresa (memorandos, cartazes, quadros de avisos, intranet), com as características exigidas pelo cargo.

A prática do recrutamento interno deve estar sustentada em procedimentos e política elaborada de forma transparente e ter a sua divulgação garantida em todos os níveis da estrutura organizacional. Todos na organização devem estar em uníssono com essa política e até promovê-la, como instrumento de desenvolvimento não só dos trabalhadores, na medida em que proporciona uma possibilidade maior e mais veloz de ascensão nos quadros da empresa, mas também da própria organização, como instrumento fortíssimo de incentivo motivacional e de eficiência e baixo custo para o processo de recrutamento.

Ao recrutar um empregado nos próprios quadros da organização, a empresa beneficia-se, entre outros, dos seguintes pontos:

- a) a velocidade do processo de recrutamento e seleção é extremamente otimizada.
- b) o processo admissional é extremamente mais veloz, pois o empregado escolhido através de um recrutamento interno não necessita submeter-se a uma bateria total de testes, levantamento de informações, exame médico, etc., apenas providencia-se a transferência de um setor a outro.
- c) o novo empregado não precisa submeter-se ao treinamento introdutório, ganhando, com isso, no mínimo, algumas horas ou dias de trabalho produtivo.
- d) os custos finais do processo de recrutamento e seleção caem vertiginosamente (quase custo zero).
- e) a motivação do empregado escolhido nesse processo e dos que o rodeiam atinge e supera os limites da normalidade automaticamente, sem esforço e sem custos.
- f) a prática de recrutar internamente os recursos necessários abre a perspectiva de multiplicação de oportunidades, já que, onde sai alguém para ocupar outro cargo, abre-se nova vaga.

As características dos empregados são um aspecto especialmente crítico para o recrutamento interno. Ao contrário do externo, em que grupos de candidatos podem ser escolhidos por seus diferentes atributos, o recrutamento interno tem que estar focado nos empregados existentes. São suas habilidades, interesses, talentos e conhecimentos que fornecem a matéria-prima para as decisões bem-sucedidas no provimento interno. Além disso, aqueles que forem rejeitados para as novas oportunidades abertas por esse processo ainda continuarão trabalhando na empresa. À medida em que as decisões do provimento interno determinam o progresso na carreira, a remuneração e o status, as reações dos empregados que são escolhidos e dos que não o são afetam a maneira como os objetivos são atingidos.

O recrutamento e a seleção externos referem-se às entradas de empregados na empresa e aos padrões de demissão por ela praticados. (Milkovich, Boudreau, 2000)

O recrutamento externo, de acordo com Marras, é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos.

A tomada de decisão em relação às fontes de recrutamento passa, necessariamente, pelas variáveis tempo (urgência ou não) e custo (possibilidade financeira que se dispõe para iniciar um processo de recrutamento e seleção).

Existem diversas fontes para o recrutamento externo, tais como atendimento na própria empresa (os candidatos deixam seus currículos na empresa, ou os enviam através de e-

mail, em resposta a anúncios, ou divulgação boca-a-boca), recrutamento nas faculdades, ou através de agências de empregos, associações profissionais e propaganda.

A seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de Administração de Recursos Humanos, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.

O processo de seleção de pessoal baseia-se fundamentalmente na análise comparativa quanto às exigências do cargo e as características do candidato.

As exigências do cargo são as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções. (Marras, 2002)

As características do candidato são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar suas tarefas. (Marras, 2002)

A seleção externa é o processo de recrutar e utilizar informações sobre os candidatos recrutados externamente para escolher quais deles receberão propostas de emprego. Frequentemente ela é utilizada somente depois que a fonte interna tenha sido bem explorada.

No recrutamento e seleção externos, aqueles que não são contratados não causam praticamente nenhum impacto sobre a organização. O processo interno, por sua vez, lida com os empregados reais existentes na empresa, e aqueles que são rejeitados continuam na casa e todos eles observam atentamente o processo para averiguar a transparência das políticas da organização. As boas oportunidades sinalizam que aquele funcionário tem tido um bom desempenho, e o progresso na carreira tem efeitos sobre o status e a remuneração. Dessa forma, os empregados encaram essas decisões sobre suas carreiras com a mesma expectativa com que consideram seus salários e benefícios.

Ao contrário do recrutamento externo, o recrutamento interno tem que estar focado nos empregados existentes. São suas habilidades, interesses, talentos e conhecimentos que fornecem a matéria-prima para as decisões bem-sucedidas no provimento interno. Além disso, aqueles que forem rejeitados para as novas oportunidades abertas por esse processo ainda continuarão trabalhando na empresa. À medida que as decisões do provimento interno determinam o progresso na carreira, a remuneração e o status, as reações dos empregados que são escolhidos e dos que não o são afetam a maneira como os objetivos são atingidos.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na administração de empresas em geral, e no recrutamento e seleção de pessoal em particular, existe sempre mais de uma solução adequada para qualquer problema. Ou seja, não existe uma regra definida. Em relação ao recrutamento, conforme a situação pode ser mais interessante trazer alguém de fora da empresa ou promover um empregado que já faz parte de seus quadros.

Ao optar por contratar pessoas externas temos duas situações: o fato das mesmas não estarem envolvidas na cultura da empresa, tendo que se adaptar ao sistema, e a questão de agregar valores, visto que estas pessoas têm condições de trazer novos clientes e novas idéias.

Quando a empresa decide trazer uma pessoa do mercado, pode estar desprezando a experiência e familiaridade daqueles que já estão integrados à sua cultura, e que passam a acreditar estar sendo desmerecidos os seus conhecimentos adquiridos ao longo de sua carreira.

Também têm-se que levar em consideração as perspectivas de encarecimento dos empregados, os quais tendem a tornar-se desmotivados.

No caso em estudo, os gestores, ao optar por contratar empregados do mercado, levaram a uma retração das equipes, originando uma queda na qualidade do atendimento. Estes empregados contratados externamente, por não terem conhecimento do Banco como um todo, demoraram muito tempo à procura das informações, gerando um descontentamento no cliente ou perdendo o negócio para outro Banco mais ágil nas informações.

A idéia inicial da empresa de contratar uma pessoa externa aos seus quadros parecia boa, mas, ao ser posta em prática, mostrou que não teve o resultado pretendido. Uma alternativa viável para a solução do problema poderia ter sido promover mais empregados para compor a equipe, e não tê-la quase que exclusivamente com empregados recrutados externamente. Além disso, houve uma falha no processo de seleção, pois deveriam ser promovidos empregados que realmente estivessem motivados a participar da nova equipe, para que se tornassem um conjunto capaz de atingir as metas propostas pela empresa.

A empresa deve ser ágil para acompanhar todo o processo e detectar o problema, podendo ser necessário alterar a situação inicialmente definida, caso se chegue à conclusão de que não tenha sido a melhor opção determinado tipo de contratação ou promoção (interno ou externo).

## **5 BIBLIOGRAFIA:**

- Chiavenato, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. Fundamentos Básicos. 4ª. Edição. Editora Atlas S.A., São Paulo, 1999.
- Milkovich, George T. e Boudreau, John W. Administração de Recursos Humanos. 1ª. Edição, 2ª. tiragem. Editora Atlas S.A., São Paulo, 2000.
- Marras, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos. Do operacional ao estratégico. 6ª. Edição, 3ª reimpressão. Editora Futura, São Paulo, 2002.
- Artigo “Prata da Casa na Disputa”, de Luciana Calaza, publicado no jornal O Globo, em 22 de janeiro de 2006.