



ANÁLISE DO CUSTO MÉDIO DE UMA CONTRATAÇÃO EQUIVOCADA: UMA PESQUISA EM EMPRESAS DA REGIÃO DAS MISSÕES (RS)¹

Daniele Ribas Pilau Christensen², Tônia M. Moraes Brum³. UNAM/URI

INTRODUÇÃO: Com a necessidade de eficiência, empresas sofrem pressão de ter uma Gestão que identifique, atraia e retenha os melhores funcionários, pois estudos mostram que as que melhor investem nas pessoas têm maior probabilidade de atrair e reter talentos. Em Recrutamento e Seleção, por exemplo, as organizações notaram que o melhor profissional pode não ser aquele que estudou na melhor universidade e/ou possui experiência, mas o que se identifica com a cultura da empresa, possui as competências requeridas pela função, bom caráter, capacidade para atuar em equipe, e outros requisitos de difícil identificação ao se analisar somente o currículo. Assim, uma simples análise de currículo e/ou entrevista podem se tornar uma decisão equivocada de contratação. Para reduzir erros, empresas adotaram outras ferramentas durante o processo, como dinâmicas, testes de perfil, entrevistas coletivas, e outras. Mas nem sempre estes processos obtêm sucesso; nestes casos contrata-se profissionais equivocadamente. Quando isso acontece, os custos são sentidos, mas quase desconhecidos pelas empresas. Em Recursos Humanos, identificar e mensurar esforços e investimentos em pessoas não é simples, pois muitos aspectos são abstratos, de difícil identificação e mensuração. Difícil ainda é mensurar conseqüências de um investimento não (ou mal) feito, como no caso da contratação equivocada. Equivocada, entende-se a escolha do profissional errado, ou do profissional certo para funções erradas. Para ganhar eficiência, alguns processos são terceirizados; como o de Recrutamento e Seleção. O estudo contempla a mensuração do custo médio de uma contratação equivocada em 21 empresas da Região das Missões (RS) e a comparação dos custos de quando isto é conseqüência de um processo terceirizado, com o que acontece internamente. Se muitos investimentos têm sido direcionados ao desenvolvimento de pessoas, é importante investir em pessoas certas, iniciando pela seleção das certas. Por isso a importância da eficácia do processo. **MATERIAL E MÉTODOS:** A prática é desenvolvida através de questionário quanti-qualitativo. A identificação é opcional. O questionário contém 54 questões, e as respostas dividem as empresas em grupos: o das que não terceirizam nunca as atividades de Recrutamento e Seleção, o das que sempre terceirizam, e o das que às vezes terceirizam. São considerados: os custos totais médios de um processo completo para preenchimento de uma vaga, a remuneração média dos profissionais, o tempo médio investido por eles, o tempo necessário para treinar um novo funcionário e o investimento médio em treinamento de novos funcionários. É considerado o enquadramento fiscal, se Lucro Real ou Presumido, ou Simples, para cálculo dos encargos. **RESULTADOS:** Comparando os custos de empresas que sempre terceirizam com as que nunca terceirizam Recrutamento e Seleção, tem tido vantagem financeira as empresas da amostra que terceirizam. O custo chega a ser 73% menor desta maneira. Quando a contratação é equivocada, ainda é vantagem terceirizar, pois os custos das primeiras em relação às segundas, neste caso, chegam a ser 18% menores. Os cálculos não consideram: o Custo de Oportunidade, o quanto o novo funcionário deixa de produzir enquanto está aprendendo a função; o custo dos erros cometidos por ele enquanto ainda não

¹Trabalho Livre

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

³Doutora em Administração e Professora do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da URI – Campus Santiago tonia@urisantiago.br



domina a função; a ajuda prestada por outros colegas; a concentração dos colegas em tarefas da função do funcionário contratado equivocadamente; o custo de deixar o cargo em aberto ou ter funções executadas em caráter provisório; e custos referentes à admissão e demissão. DISCUSSÃO/CONCLUSÕES: O mercado cobra eficiência das empresas. Se um meio para isso é através das pessoas, pessoas certas nos lugares certos, faz a diferença. Mas empresas, por não conhecerem os custos de seus processos, tomam decisões equivocadas sobre investimentos e terceirizações. Como o porte da maioria das empresas da amostra não justifica a criação de um departamento de Recursos Humanos, confiam apenas na intuição nos processos de Recrutamento e Seleção, o que aumenta a probabilidade de contratações equivocadas. Além de prejudicial à imagem e ao clima organizacional, isso gera mais custos. A pesquisa mostra que, mesmo em caso de contratação equivocada, ainda é vantagem terceirizar, e que os custos de uma contratação equivocada são muito mais elevados do que se imagina. Outra constatação: como os processos de Recrutamento e Seleção das empresas da amostra ainda são baseados quase que, puramente, na intuição, não refletem o encontrado na literatura e nas grandes empresas, não contribuindo com a criação e sustentação de organizações competitivas. E uma região desenvolvida depende do desenvolvimento das empresas que ali atuam. Conclui-se que a identificação e mensuração dos recursos de quaisquer atividades da organização são de suma importância, pois quando identificados podem ser mensurados, e assim administrados; e que a terceirização é uma opção a ser considerada neste caso.