

# A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO INTERNO E EXTERNO PARA O COLABORADOR E A EMPRESA

**The importance of internal and external recruitment for the employee and the company**

Gabriela Pedrotti<sup>1</sup>

Ana Maria Stolfi<sup>1</sup>

**Resumo:** O presente trabalho tem como objetivo, destacar a importância da valorização do colaborador dentro da organização. Através de análise e avaliação das diferentes formas de recrutar pessoas através de um recrutamento externo ou utilizando ferramentas que venham a levantar e analisar os currículos e competências dos colaboradores a fim de enquadrá-los em oportunidades que possam surgir no decorrer do tempo através de um recrutamento interno. Iremos destacar que o modelo ideal de recrutamento deve ser aquele onde o solicitante da vaga participe ativamente juntamente com a área de Recursos Humanos na escolha do candidato ideal. Como metodologia de pesquisa foi elaborada pesquisa bibliográfica em materiais disponíveis na internet, artigos de periódicos e livros. Por meio dessa pesquisa foi possível compreender a relevância de recrutar pessoas certas para trabalharem nos mais diversos cargos em uma empresa. O que mais chamou a atenção foi saber da importância que o setor de recursos humanos tem na escolha desses candidatos, por isso o constante treinamento desses profissionais é premissa fundamental dentro das empresas de sucesso.

**Palavras-chave:** Recrutamento Interno e Externo. Colaborador. Empresa.

**Abstract:** The aim of this paper is to highlight the importance of valuing the employee within the organization. Through analysis and evaluation of different forms of recruiting people from external recruiting or using tools that may raise and analyze the curriculum and employees' skills in order to adequate them into opportunities that may arise over the time through an internal recruitment. We will point out that the ideal recruitment model should be the one where the vacancy applicant participates actively with the Human Resources area choosing the ideal applicant. The methodology used was the literature material available on the internet, journal articles and books. Through this research it was possible to understand the importance of recruiting the right people to work on several positions in an organization. The importance of human resource drew our attention because this area has the responsibility of choosing these candidates, that is the reason these professionals need constant training and it is a fundamental premise in successful companies.

**Keywords:** Internal and external recruitment. Employee. Company.

## Introdução

Sabemos que uma organização não existe sem a participação das pessoas, são elas que decidem e executam as tarefas. Com a constante evolução do mercado de trabalho, é notória a exigência de se ter colaboradores competentes nas mais diversas áreas. Dessa maneira, as pessoas estão se especializando e desenvolvendo cada vez mais suas competências.

A fim de manter a organização apta a enfrentar a competitividade no mercado atual, é necessário então selecionar, integrar, formar e aperfeiçoar pessoas. Esse é o desafio atual de uma gestão de capital eficiente. Esse capital humano cada vez mais irá participar da formulação e implementação das estratégias da organização como um todo.

Roesch (1996) afirma que as estratégias adotadas pelo setor de recursos humanos devem abranger relações sindicais, relações de trabalho e técnicas que afetam a função recursos humanos, tais como o recrutamento e seleção, entre outras.

---

<sup>1</sup> Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – Site: <www.uniasselvi.com.br>.

---

O recrutamento é somente a primeira etapa do processo de contratação de um colaborador. Que está subdividido em interno e externo. Nessa etapa acontece a escolha de alguns candidatos que se destacam perante os outros, assim são encaminhados para a segunda etapa que vem a ser a seleção. Logo após acontece a admissão do candidato escolhido. É interessante notar que todos esses processos são constituídos de métodos e procedimentos que devem ser seguidos.

Mas o que realmente desejamos pontuar com esse trabalho é a importância tanto do recrutamento interno como do externo nas organizações. Quais são as diferenças entre esses recrutamentos, além dos benefícios para a organização e para o colaborador.

É fácil encontrar nas organizações empresários que preferem optar pelo recrutamento externo, a fim de inserir sangue novo na organização. Outros acabam optando pelo recrutamento interno. Ainda existem empresas que utilizam os dois métodos.

Visando ao melhor entendimento dos assuntos relacionados ao tema proposto, esse artigo é dividido em três partes. A primeira parte trata da metodologia utilizada para a pesquisa, a segunda, apresenta o referencial teórico, abordando temas inerentes ao assunto, na terceira parte segue a conclusão e por fim apresentam-se as referências bibliográficas utilizadas no desenvolvimento do artigo.

## **Recrutamento**

Segundo Lacombe (2011, p. 81), “o recrutamento abrange o conjunto de práticas e processo usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais. Ele deve ser efetuado em uma unidade centralizada, e é uma atividade permanente, sendo apenas intensificada nas ocasiões em que existam vagas”. O recrutamento é a primeira etapa dentro desse processo de contratação de pessoas para uma determinada organização.

Maras (2000, p. 69) por sua vez, considera que o recrutamento de pessoal deve ser visto como uma atividade de responsabilidade da administração de recursos humanos e que tem como responsabilidade principal a captação de recursos humanos tanto interna como externamente para a organização.

A maioria das organizações possui um cadastro de possíveis candidatos, que é atualizado constantemente através de apresentação espontânea, cartazes ou anúncios na portaria da empresa, recrutamento por meio de funcionários (indicações), intercâmbio com outras empresas, anúncios de imprensa jornais e revistas, banco de talentos etc.

O início de todo esse processo começa com a necessidade de contratar pessoas, aí entra em cena o responsável pela área, que tem a função de informar à área de recursos humanos da empresa a necessidade. Vale lembrar que o profissional de recursos humanos é parte integrante de todo esse processo.

Recrutaremos a pessoa correta, na medida que soubermos qual o perfil desejado para essa vaga, ou seja, características que podem ser pessoais e profissionais. Com essas características as chances de erros de contratação diminuem consideravelmente.

Mas para que possamos definir um perfil perfeito para a vaga a ser ofertada, se faz necessário conhecer algumas características importantes:

- Cultura da organização que está ofertando a vaga.
- Valores da organização que está ofertando a vaga.
- Ética e quais prioridades da organização que está ofertando a vaga.
- Característica do chefe a qual o candidato irá se reportar dentro da organização que está ofertando a vaga.

O candidato pode ser ótimo, mas se não possuir o perfil adequado com os valores, expectativas e estratégias da organização, é presumível que não se adequará à organização.

Então firmamos a ideia da importância de um perfil perfeito, ou seja, a descrição correta das características necessárias para aquele cargo. Isso tudo é feito através de um formulário onde são incluídas todas essas informações.

Segue modelo:

**Figura 1.** Modelo de Formulário de Requisição de Pessoal

Formulário – requisição de pessoal

Área	Cargo	Nº de vagas
------	-------	-------------

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> substituição de funcionário | <input type="checkbox"/> estagiário   |
| <input type="checkbox"/> aumento do quadro           | <input type="checkbox"/> terceirizado |
| <input type="checkbox"/> prazo determinado           | <input type="checkbox"/> temporário   |

Tempo de duração do contrato (quando temporário ou com prazo determinado):

Perfil necessário:
--------------------

Gerência	RH	Diretoria
_____ Assinatura      _____ Data	_____ Assinatura      _____ Data	_____ Assinatura      _____ Data

Parecer da seleção:
---------------------

Candidato aprovado	Início
Período de experiência: 45 dias:                      90 dias:	RH _____ Assinatura      Data

Fonte: Disponível em: <[www.nilson.pro.br/nre\\_2010\\_wilson\\_joffre\\_contracao\\_temporaria.doc](http://www.nilson.pro.br/nre_2010_wilson_joffre_contracao_temporaria.doc)>. Acesso em: 20 fev. 2014.

### Recrutamento interno

Chiavenato (2004, p. 92) define recrutamento interno como “um conjunto de técnicas

---

e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Já para França (2009), é a procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga.

Segundo Gil (1999), o recrutamento interno tem por objetivos motivar os funcionários, oportunizar o desenvolvimento de uma carreira profissional e agregar qualidade nos produtos e serviços da empresa. Estes aspectos são fundamentais para o desenvolvimento do processo interno, porém é de extrema importância que haja conhecimento sobre a cultura e a política da organização associadas às necessidades de pessoas.

O recrutamento interno ocorre quando surge uma vaga na organização, e a mesma busca preenchê-la através da transferência de seus colaboradores, que podem ser realocados ou até mesmo promovidos.

Para Chiavenato (2004), o recrutamento interno exige o conhecimento prévio de uma série de dados e informações relacionados com os outros subsistemas, a saber:

- a. Resultados obtidos pelo candidato interno nos testes de seleção que se submeteu quando de seu ingresso na organização;
- b. Resultados das avaliações do desempenho do candidato interno;
- c. Resultados dos programas de treinamento e de aperfeiçoamento de que participou o candidato interno;
- d. Análise e descrição do cargo atual do candidato interno e do cargo que se está considerando, a fim de se avaliar a diferença entre ambos e dos requisitos adicionais que se farão necessários;
- e. Planos de carreiras ou planos de encarreiramentos ou ainda planejamento das movimentações de pessoal para se verificar a trajetória mais adequada do ocupante do cargo considerado;
- f. Condições de promoção do candidato interno (está no ponto de ser promovido) e de substituição (se o candidato interno já tem substituto preparado para seu lugar).

Então sabemos que não é uma tarefa fácil, na maioria das vezes o recrutamento interno pode envolver:

- 1) Transferir uma pessoa de uma posição para outra.
- 2) Promover uma pessoa de um nível para outro.
- 3) Transferir, promovendo pessoas.
- 4) Desenvolver pessoas.
- 5) Plano de carreira.

Na verdade, o recrutamento interno é utilizado como uma estratégia de motivação, valorização e estimulação do crescimento profissional.

Dentro desse processo existem vantagens e desvantagens, de acordo com Chiavenato (2005), as vantagens do recrutamento interno são:

- a) aproveitar melhor o potencial humano da organização;
- b) motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;
- c) incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização;
- d) ideal para a situação de estabilidade e pouca mudança ambiental;
- e) não requer socialização organizacional de novos membros;
- f) probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos;
- g) custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

E as desvantagens do recrutamento interno segundo Chiavenato (2005), são:

- a) pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas;

- 
- b) facilita o conservantismo e favorece a rotina atual;
  - c) mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização;
  - d) ideal para empresas burocráticas e mecânicas.

Sabemos que a organização deve possuir uma cultura organizacional favorável para a utilização dessa metodologia chamada recrutamento interno. Caso contrário, essa técnica irá trazer mais desvantagens do que propriamente vantagens para a organização.

### **Recrutamento Externo**

Segundo Chiavenato (1999), o recrutamento é externo quando, havendo uma determinada vaga, a organização tenta colmatar a mesma com candidatos externos que são atraídos pela organização através de técnicas de recrutamento.

Lodi (1992) defende que, só deverá ser realizada quando a fonte interna não atender satisfatoriamente às necessidades da empresa. E ainda completa que o sistema prioritário a ser considerado pela empresa, quando bem organizada, é o recrutamento interno.

Dessa maneira, independente da política adotada pela empresa, o recrutamento externo virá a ocorrer, devendo-se realizá-lo da melhor forma possível.

Para que realmente aconteça é necessário que certas técnicas sejam colocadas em prática. Podemos citá-las logo a seguir:

- Banco de dados de candidatos que se apresentam espontaneamente ou em outros recrutamentos.
- Indicação de candidatos por parte dos funcionários da empresa.
- Cartazes ou anúncios por parte dos funcionários da empresa.
- Contatos com sindicatos e associações de classe.
- Contatos com universidades, escolas, agremiações estaduais, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola etc.
- Conferências e palestras em universidades e escolas.
- Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de cooperação mútua, intercâmbio entre empresas.
- Anúncios em jornais, revistas, mídias em geral etc.
- Agências de recrutamento.
- Viagens para recrutamento em outras localidades.

Wanous (1980, apud OLIVEIRA 1996) ressalta que a entrada na organização deve ser um processo de escolha mútua, ou seja, tanto a pessoa como a organização se escolhem. O indivíduo procura um lugar para trabalhar, e a organização um indivíduo com atributos e valores aderentes à cultura organizacional.

Na verdade o que a organização deseja é encontrar os melhores candidatos e que estejam dispostos a prestar serviço para a empresa com qualidade e que se sintam comprometidos com ela. Proporcionado ganho em ambas as partes.

Dutra (2004) reforça essa necessidade por pessoas comprometidas com a organização, a fim de encarar as mudanças que vêm ocorrendo no cenário de atuação empresarial, como a globalização, a pressão tecnológica, a dinâmica crescente dos mercados, e a complexidade cada vez maior das estruturas organizacionais e das relações comerciais.

Como citado anteriormente, no recrutamento interno, cada metodologia possui suas vantagens e desvantagens. Não é diferente no recrutamento externo. Por isso as empresas devem analisar friamente qual a metodologia que se encaixa melhor dentro da sua organização.

Segundo Carvalho e Nascimento (1997), o recrutamento externo oferece as seguintes

---

vantagens:

- uma gama diversificada de perfis para proceder com seleção de pessoal;
- agilidade na captação de pessoas;
- traz pessoas novas para a organização;
- promove a criatividade e ideias;
- muda a estrutura da organização, a composição das equipes trazendo a diversidade no trabalho.

Já as desvantagens são:

- alto custo;
- desmotivação de colaboradores internos por não serem considerados para processos seletivos da empresa;
- há demora do processo;
- requer cautela por tratar de pessoas desconhecidas;
- monopoliza vagas;
- barra a carreira de colaboradores já empregados;
- afeta a política salarial da empresa. O colaborador recém-contratado pode ter seu salário diferenciado em relação a um colaborador mais antigo.

A eficácia dos métodos utilizados para o recrutamento varia de acordo com cada organização, cargos e interesses das empresas em momentos específicos (RABAGLIO, 2001).

O recrutamento é uma atividade que pode ser isolada da estratégia da empresa. O principal desafio do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas, proporcionando resultados para ambas as partes (CHIAVENATO, 2004).

Cada vez mais as organizações estão buscando se antecipar perante os desafios encontrados no MT – Mercado de Trabalho. Para isso estão criando Políticas de Recursos Humanos que dão apoio a todo o desenvolvimento do quadro funcional da organização.

Passando por etapas como a contratação conforme o perfil especificado no Formulário de requisição de pessoal, avaliação de desempenho, plano de carreira e programas de treinamento e desenvolvimento.

### **Considerações finais**

A globalização e a competitividade estão fazendo com que as organizações efetuem mudanças nos contextos mercadológicos, tecnológicos e financeiros, fazendo com que haja um novo posicionamento e maior esforço por parte do setor de recursos humanos. Isso não é novidade para a maioria das organizações. O setor de RH deixou de ter função operacional para se tornar peça fundamental na gestão estratégica de uma organização.

Diante do exposto, este trabalho teve como objetivo caracterizar os diferentes tipos de recrutamento existentes em uma organização, além de apontar suas vantagens e desvantagens. Constata-se que o estudo de recrutamento interno e externo oferece novas oportunidades, desafios para as organizações, pois expõe os pontos positivos e negativos dos dois tipos de recrutamento, contribuindo de maneira significativa para encontrar e perceber a existência de novos talentos, aperfeiçoando assim o grau de qualidade e motivação de seus funcionários.

É através de uma política de recursos humanos bem estruturada, que as organizações podem utilizar o recrutamento interno e externo como ferramenta, para provê-las de profissionais qualificados, aumentando assim, seu capital intelectual. Com isso, a organização obterá vantagens competitivas perante seus concorrentes, além de alcançar seus objetivos.

Atualmente, toda e qualquer organização quer ter um quadro funcional de profissionais comprometidos e motivados, portanto é fundamental que a organização possua uma política de

---

recursos humanos eficaz.

## Referências

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. v. 1. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LODI, J. B. **Recrutamento de pessoal**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2000.

OLIVEIRA, A. R. de. **Início de carreira organizacional: um estudo dos programas de “trainees” das empresas privadas brasileiras**. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 1996.

---

Artigo recebido em 15/06/15. Aceito em 17/08/15.