



**FAPAC – FACULDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS  
INSTITUTO TOCANTINENSE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS PORTO LTDA  
CURSO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO**

**DAIANE CRISTINA REIS GLÓRIA**

**ANÁLISE DE DESEMPENHO EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:  
EM EMPRESAS DE MÉDIO PORTE E MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA  
CIDADE DE PORTO NACIONAL –TO**

**PORTO NACIONAL-TO**

**2018**

**DAIANE CRISTINA REIS GLÓRIA**

**ANÁLISE DE DESEMPENHO EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:  
EM EMPRESAS DE MÉDIO PORTE E MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA  
CIDADE DE PORTO NACIONAL –TO**

Trabalho apresentado como requisito parcial da disciplina Estágio Supervisionado III do curso de Administração do Instituto Presidente Antônio Carlos-FAPAC/ITPAC PORTO.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Augustus da Mota Pacheco

**PORTO NACIONAL - TO**

**2018**

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**ANÁLISE DE DESEMPENHO EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:  
EM EMPRESAS DE MÉDIO PORTE E MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA CIDADE  
DE PORTO NACIONAL –TO**

por

**DAIANE CRISTINA REIS GLÓRIA**

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi apresentado em 28 de junho de 2018 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Flávio Augustus da Mota Pacheco

---

---

- O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso –

Dedico este trabalho ao meu bondoso Deus  
que tem me dado graça para chegar até aqui,  
pois a sua graça me basta.

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS, primeiramente por ter me dado forças nas horas difíceis e ter me dado a oportunidade de hoje está aqui para receber mais esta vitória.

Aos meus pais, pelo apoio, força e cooperação, por transmitir afeto nas horas mais difíceis.

A todos meus amigos, que de forma direta ou indireta contribuiu para que eu tivesse êxito neste meu objetivo

Ao meu orientador, Flavio Augustus da Mota Pacheco por toda ajuda e dedicação para a obtenção deste trabalho.

## RESUMO

GLÓRIA, Daiane Cristina Reis. Análise de Desempenho em Recrutamento e Seleção: de Empresas de Médio Porte e Micro e Pequenas Empresas na Cidade de Porto Nacional –TO. 2018. 66 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso Bacharelado em Administração – Instituto Tocantinense Presidente Antônio Carlos-FAPAC. Porto Nacional, 2018.

A globalização tem exigido das empresas, sejam elas de pequeno ou médio porte, uma reformulação de suas estratégias. Neste novo contexto, dentro do planejamento de recursos humanos, o estudo e a avaliação do processo de recrutamento e seleção tornam-se ferramentas importantes para o desenvolvimento das mesmas. O estudo tem como objetivo descrever o processo de recrutamento e seleção em empresas de médio porte e micro pequenas empresas na cidade de Porto Nacional-TO. Se tratando de uma pesquisa bibliográfica de campo e descritiva com abordagem quantitativa, na tabulação dos dados coletados, como ocorre o processo de recrutamento em empresas de médio porte e micro pequenas empresas, realizando uma comparação para melhores resultados, traçando algumas considerações a respeito da dimensão organizacional. Para atingir este objetivo, contou-se com um instrumento de coleta de dados, com aplicação de questionário estruturado contendo perguntas objetivas aplicados para 12 empresas no ramo de atividades varejista, serviços e indústrias na cidade de Porto Nacional. Obteve-se como resposta ao questionamento, o nível de aplicação do processo de recrutamento nas empresas pesquisadas, chamando à atenção na falta de candidatos no que se espera as empresas. Com base nos resultados, pode-se concluir que as empresas de médio porte e micro pequenas empresas da cidade de Porto Nacional, adotam diversos tipos de recrutamento e seleção, muitos deles ainda muito tradicionais, há um grande caminho a ser percorrido, atualizações constantes nos processos e percepção do profissional adequado para a empresa. Para o Recrutamento e Seleção se tornar de fato um diferencial competitivo, é necessário um engajamento entre todo o departamento de Recursos Humanos (RH), do qual é função equilibrar as metas da empresa e dos colaboradores. Conforme o resultado analisado foi possível conhecer e descrever em teorias e estatísticas, como acontece o processo de recrutamento e seleção em empresas de médio porte e micro pequenas empresas, propondo adequações e melhorias para que as empresas possam desenvolver processos seletivos mais assertórios, evitando prejuízos presentes e futuros.

**Palavra-Chave:** Empresa. Processo de recrutamento. Processo de seleção. Percepção

## ABSTRACT

GLORIA, Daiane Cristina Reis. Analysis of Performance in Recruitment and Selection: Medium Enterprises and Micro and Small Companies in the City of Porto Nacional -TO. 2018. 66 sheets. Completion of a Bachelor's Degree in Administration - Tocantinense Institute President Antônio Carlos-FAPAC. National Harbor, 2018.

Globalization has required companies, whether small or medium size, to reformulate their strategies. In this new context, within human resources planning, the study and evaluation of the recruitment and selection process become important tools for their development. The study aims to describe the process of recruitment and selection in medium-sized companies and micro small companies in the city of Porto Nacional-TO. In the case of a bibliographical field research and descriptive with a quantitative approach, in the tabulation of the collected data, as occurs the process of recruitment in medium-sized companies and micro small companies, making a comparison for better results, drawing some considerations regarding the dimension organizational structure. To achieve this objective, a data collection instrument was used, with the application of a structured questionnaire containing objective questions applied to 12 companies in the branch of retail, service and industry activities in the city of Porto Nacional. As a response to questioning, the level of application of the recruitment process in the companies surveyed, drawing attention to the lack of candidates in what is expected companies. Based on the results, it can be concluded that the medium-sized and micro-small companies of the city of Porto Nacional have adopted several types of recruitment and selection, many of them still very traditional, there is a great way to go, processes and perception of the appropriate professional for the company. For Recruitment and Selection to become a competitive differential, it is necessary to engage the entire Human Resources (HR) department, which is responsible for balancing the goals of the company and employees. According to the analyzed result, it was possible to know and describe in theories and statistics how the recruitment and selection process occurs in medium-sized and micro-small companies, proposing adaptations and improvements so that companies can develop selective processes more assertive, avoiding present losses and futures.

**Keyword:** Company. Recruitment process. Selection process. Perception

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Dados básicos para o recrutamento interno .....	12
<b>Figura 2</b> Abordagem direta no recrutamento externo.....	14
<b>Figura 3:</b> Abordagem indireta no recrutamento externo .....	14



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Matriz de Amarração.....	33
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Ramo de atividade.....	35
<b>Gráfico 2:</b> Tempo de existência da empresa.....	36
<b>Gráfico 3:</b> Qual a classificação de sua empresa .....	37
<b>Gráfico 4:</b> Classificação da empresa .....	38
<b>Gráfico 5:</b> Possui políticas de recrutamento e seleção .....	39
<b>Gráfico 6 :</b> Possui um setor responsável pelo recrutamento e seleção .....	40
<b>Gráfico 7:</b> Métodos de recrutamento utilizados na empresa.....	41
<b>Gráfico 8:</b> Utiliza quais critérios para obter as informações dos cargos preenchido.....	42
<b>Gráfico 9:</b> Quais tipos de recrutamento e seleção utilizados pela empresa.....	43
<b>Gráfico 10:</b> Quais técnicas de seleção são mais usadas.....	44

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**IBGE** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**MPE'S** Micro Pequenas Empresas

**PMEs** Pequena e Média Empresa

**RH** Recurso Humanos

**SEBRAE** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**TO** Tocantins

**WAIS** Escala de Inteligência Wechsler para Adultos

**WISC** Escala Wechsler de Inteligência para Crianças

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA .....	1
1.2 PROBLEMÁTICA .....	2
1.3 OBJETIVOS .....	4
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	4
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	4
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	4
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	5
2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL .....	5
2.2 MERCADO DE TRABALHO E MERCADO DE RECURSOS HUMANOS .....	6
2.3 PROCESSO DE RECRUTAMENTO DE PESSOAS .....	8
2.4 TIPOS DE RECRUTAMENTO .....	9
<b>2.4.1 Interno</b> .....	11
<b>2.4.2 Externo</b> .....	13
<b>2.4.3 Misto</b> .....	16
<b>2.4.4 Recrutamento Virtual</b> .....	17
2.5 RECRUTAMENTO UMA GESTÃO DE TALENTO .....	18
2.6 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM MICRO PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS .....	21
2.7 RECURSOS HUMANOS NAS PEQUENAS EMPRESAS .....	23
2.8 SELEÇÕES DE PESSOAS .....	25
2.9 TÉCNICAS DE SELEÇÃO .....	26
<b>2.9.1 Escolha das técnicas de seleção</b> .....	27
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	31
3.1 TIPOS DE PESQUISA .....	31
3.2 ABORDAGEM DO ESTUDO .....	31
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	32
3.4 MATRIZ DE AMARAÇÃO .....	32
3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA E AMOSTRAGEM .....	33
3.6 FORMA DE ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	34
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	35
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	46

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA .....</b>	<b>53</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Toda empresa precisa buscar pessoas qualificadas e preparadas para exercer sua função, portanto, deve ser realizado processos de busca e localização de pessoas adequadas para preencherem os cargos que estão disponíveis. Para isso é necessário entender os processos de recrutamento e seleção de uma organização.

Segundo LinkedIn (2016) revela que 68% das empresas entrevistadas valorizam e vêm a marca empregadora como uma prioridade. Além disso, de acordo com levantamento, 75% das empresas acreditam que as redes sociais profissionais online abrem um leque de plataformas de divulgação de marca empregadora mais eficazes, seguida pelo site da empresa com 57% e mídias sociais 54%.

Com o avanço das tecnologias as empresas não devem ignorar sua importância e influência. Podendo destacar que os candidatos já vêm para um processo seletivo munido de informações, isto é, ele já sabe como é trabalhar na empresa, a cultura organizacional, o que os funcionários ou ex-funcionários pensam sobre a organização, dentre outras informações preciosas.

A globalização tem exigido das empresas, sejam elas de pequeno ou médio porte, uma reformulação de suas estratégias. Neste novo contexto, dentro do planejamento de recursos humanos, o estudo e a avaliação do processo de recrutamento e seleção tornam-se ferramentas importantes para o desenvolvimento das mesmas.

O setor de Recursos Humanos vem ganhando espaço e mostrando que nos dias de hoje o grande diferencial no resultado final é a pessoa. As expressões hoje utilizadas como concorrência acirrada e instabilidade, tornaram-se vivas no mundo dos negócios (ARAÚJO ; GARCIA, 2009). Compreende-se que as empresas devem estar bem preparadas e com funcionários capacitados para enfrentar as mudanças ambientais.

Esta constatação faz com que esta pesquisa tenha o propósito de conhecer e analisar os elementos e fatores que compõem o processo seletivo nas empresas de médio porte e pequeno porte, de forma a constatar sua real aplicabilidade e praticidade na formação do quadro de funcionários.

## 1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA

Para recrutamento e seleção se tornar um diferencial competitivo, é importante haver

um engajamento entre todo departamento de recursos humanos. É importante resaltar que recrutar e selecionar para a empresa envolve etapas muito complexas e precisa estar alinhada com a cultura organizacional.

Chiavenato (2009) informa que o recrutamento interno envolve transferências, promoções ou planos de carreira, mas como todo e qualquer processo há vantagens e desvantagens. Podendo destacar como vantagens a sua agilidade, baixo custo e motivação e como desvantagens um possível conflito de interesses, necessidade de que haja oferta de funcionários potencialmente preparados, vale lembrar que haverá um ciclo de pessoas já conhecidas dentro da empresa podendo gerar um progressivo às políticas e diretrizes da empresa.

Na cidade de Porto Nacional-TO as empresas de médio e pequeno porte devem capacitar um responsável pelo departamento de recrutamento e seleção, que consiga ter a percepção da importância de está sempre em harmonia com todo RH. Sendo responsabilidade do recrutamento e seleção a entrada de bons e motivados colaboradores na organização, depois de recrutados e selecionados, os novos funcionários da empresa devem passar por um processo de adaptação, com o objetivo de estarem alinhado com a cultura organizacional.

Para as empresas manterem a área de recursos humanos coerente com esta realidade afirma Saviani (1994), é necessária uma avaliação do processo de recrutamento e seleção baseado na qualificação e adequação ao cargo.

O RH vem completando sua missão de auxiliar os profissionais e avaliar o desempenho nas novas funções. Dentre os aspectos estratégicos dos negócios de uma empresa, a função recursos humanos têm alcançado destaque no atual modelo de desenvolvimento econômico.

A função recursos humanos para muita empresa deixou de ser vista como utópica ou um desafio, sendo encarada a partir de uma análise das influências externas do contexto de uma empresa.

## 1.2 PROBLEMÁTICA

Pessoas e organizações convivem em um constante e interminável processo dialético. As pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e mútuo processo de atrair uns aos outros.

Da mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair

indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não.

Segundo Chiavenato (2014) as pessoas e as organizações não nasceram ligadas ou juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários, e as pessoas escolhem as organizações que pretendem trabalhar e aplicar seus esforços e competências.

Um novo foco está sendo dado aos recursos humanos na empresa, buscando conciliar os objetivos organizacionais com interesses profissionais e pessoais de seus funcionários.

Hoje o diferencial das empresas bem-sucedidas reside no fato de valorizarem os seus colaboradores como seu maior patrimônio. As empresas procuram, desde o início do processo de contratação, por meio de técnicas eficientes de recrutamento e seleção, encontrar um colaborador, que se identifique com o perfil da empresa,

Alencar (1996), cita a importância das modificações do ambiente da empresa e recomendam que alguns itens devam ser observados, como a estrutura organizacional, liberdade e autonomia, participação, recursos tecnológicos e materiais, salários e benefícios, suporte da chefia, funcionários qualificados, dentre outras, para que as empresas sejam realmente competitivas segundo as atuais exigências de mercado.

Frente às novas tecnologias e a evolução das relações entre o trabalho, trabalhador e produtividade, as estratégias adotadas para alcançar tais metas devem ser variadas pois, os recursos humanos são vistos como um elemento participativo e um veículo de transformação da organização e dos processos.

Diante da realidade exposta, as empresas estão sempre em busca dos melhores profissionais no mercado de recursos humanos mediante o recrutamento e seleção de pessoas, seja para substituir um colaborador ou ampliar seu quadro de funcionários. É necessário ter pessoas flexíveis, capazes de se adaptar com as mudanças constantes que ocorrem interna e externamente na organização.

A manutenção do profissional é primordial para o sucesso da organização. O processo de avaliação de desempenho permite aos gestores conhecer a fundo os potenciais existentes em sua equipe, aprimorando assim a gestão das pessoas, melhorando a comunicação entre líderes e liderados e, ainda, motivando os colaboradores ao seu crescimento profissional.

Seguindo este raciocínio questiona-se, quais os processos de recrutamento e seleção praticados por empresas de médio porte e micro e pequenas empresas na cidade de Porto Nacional-TO.



## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Descrever o processo de recrutamento e seleção em empresas de médio porte e micro e pequenas empresas na cidade de Porto Nacional – TO.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar os métodos de recrutamento praticados pelas empresas
- ✓ Relatar as técnicas de seleção utilizados pelas empresas
- ✓ Apontar os tipos de recrutamento e seleção das empresas de médio porte e MPEs

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo está dividido em cinco partes: A primeira por meio desta introdução, na qual a justificativa do tema, problemática e objetivos são apresentados. Na segunda, a fundamentação teórica, onde o tema ligado a todo o processo de recrutamento e seleção, serão abordadas. Na terceira apresentam-se os métodos e o instrumento de coleta de dados por meio dos aspectos metodológicos. Na quarta as análises dos resultados, e por fim as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEORICO

### 2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Não é possível pensar em processo de recrutamento e seleção sem considerar o cenário em que as empresas estão inseridas.

O Ambiente é tudo o que envolve uma organização, é o universo vasto e complexo que compõe outras empresas, organizações, grupos, etc. É do ambiente que as empresas conseguem os recursos para seu funcionamento e para o ambiente que produzem.

As organizações são compostas por pessoas. Sem as pessoas, não existiria quem tomasse as decisões relativas aos objetivos da organização e quem realizasse um conjunto de atividades para alcançá-las (SOBRAL, 2012). As mesmas dependem das pessoas para manusearem o processo decisório e produtivo, as pessoas são um dos recursos mais importante dentro da organização.

Os colaboradores são utilizados com um dos recursos cruciais para o funcionamento da organização, pois através das pessoas ocorre a manutenção e existência das organizações, porque são os colaboradores internos que fazem o negócio funcionar, realizando suas atividades afim da obtenção dos resultados da organização.

Segundo Chiavenato (2014), a administração de recursos humanos é uma das áreas mais afetadas pelas transformações que estão ocorrendo no mundo atual. As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento fundamental da empresa, pois introduzem a inteligência nos negócios e racionalidade nas decisões.

Em contrapartida o planejamento da administração de recursos humanos é o processo de decisão á respeito da mão-de-obra necessária para atingir os objetivos organizacionais. Trata-se de sistematizar qual força de trabalho e talentos humanos são necessários para realizar uma ação organizacional futura.

Neste sentido, Chiavenato (1992), define a administração de recusrros humanos como um meio para alcançar a eficácia e eficiência das organizações através das pessoas, permitindo condições favoráveis para que, alcacem seus objetivos pessoais. A integração das áreas da empresa permite que haja uma maior coordenação dos esforços necessarios, para a realização dos objetivos propostos, mais sem pessoas eficazes, é simplismente impossivel para qualquer empresa atingir estes objetivos.

Portanto vem a necessidade de uma área de recursos humanos na organização que tenha meios e técnicas que apresentem resultados capaz de agregar valor a empresa, pois deve exercer, fundamentalmente um papel de coordenação entre os interesses da empresa e os da mão-de-obra, tendo em vista equilíbrio, para que encontre o candidato que se aproxime ao máximo possível do perfil desejado pela empresa para a vaga pré-determinada.

Uma boa administração de recursos humanos desempenha o papel decisivo nas empresas, tanto é que as empresas bem-sucedidas estão percebendo que somente pode crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente dos funcionários.

## 2.2 MERCADO DE TRABALHO E MERCADO DE RECURSOS HUMANOS

Nos últimos tempos, a revolução tecnológica é tema frequente, ou seja, cada vez mais as empresas utilizam recursos como, computadores, softwares e máquinas modernas para executar o trabalho antes realizado por vários funcionários. Apesar da emergência da tecnologia nas organizações, a força de trabalho humano ainda é indispensável.

A empresa depende da força de trabalho e as pessoas dependem do emprego e isso caracteriza uma relação entre Mercado de Trabalho e Mercado de Recursos Humanos. De acordo com Marras (2000) e Chiavenato (2000), aquele se refere à oferta de trabalho ou emprego. Essa oferta dependeria do tempo e do espaço, ou seja, para cada período na linha do tempo, e, a depender da localização geográfica, ela poderia, assim, variar para mais ou para menos.

Diante do exposto, constata-se que o mercado de trabalho é caracterizado pelas ofertas de trabalho, e o mercado de recursos humanos significa o conjunto de trabalhadores disponíveis para executarem as funções. O mercado de trabalho é dinâmico e sofre contínuas mudanças, sendo condicionado pelo desenvolvimento econômico, produtividade, inovações tecnológicas, legislação trabalhista, etc.

A complexidade da legislação trabalhista e o aumento no número de colaboradores no mercado de trabalho, amplia a necessidade das empresas, levando-as a contratarem cada vez mais profissionais especializados em áreas como folha de pagamento, recrutamento, cargos e salários, entre outros, por exemplo.

Dutra (2009) destaca que, a relação entre os Mercados de Trabalho e de Recursos Humanos vai além do jogo da oferta e demanda, pois, dado que as empresas estariam cada

vez mais complexas, exigindo, assim, pessoas capacitadas, haveria mais intermediários nesses mercados e maior interferência do Estado.

A demanda por vagas no mercado de trabalho é proporcionalmente muito maior que a oferta das mesmas, causando uma enorme concorrência por uma vaga. A competência no mercado de trabalho significa que não basta somente o trabalhador requerer uma vaga no mercado. Ele deve ter capacidade profissional para exercer bem a sua função.

De acordo com Jareño (2008), alguns fatores como concorrência, competências, qualificação profissional, lugar e época também interferem no mercado de trabalho. Por esse motivo, a grande oferta da força de trabalho contra a pouca oferta de emprego justificaria a forte concorrência entre os candidatos.

Essa concorrência provocaria a contratação de candidatos que oferecessem as melhores competências, habilidades e qualificações. Tal situação também estaria contribuindo para a redução do emprego formal e aumento dos empregos temporários.

Fica evidente que o Mercado de Recursos Humanos e o Mercado de Trabalho se completam, pois, as características estruturais e conjunturais deste influenciam as práticas daqueles nas empresas e o comportamento das pessoas, em particular, dos candidatos a esse mercado.

A maioria das empresas reconhece os Recursos Humanos como uma função estratégica das organizações, voltada efetivamente para a gestão de pessoas e equipes (MARRAS, 2000). A força de trabalho empregada é, quem vai contribuir para os resultados das empresas, a partir da concepção de que sem pessoas qualificadas e motivadas nenhuma organização alcança o sucesso.

Diante das inúmeras transformações pelas quais passam as organizações algumas tendências, já encontradas na gestão de algumas empresas, passam a ser um desafio para os gestores de pessoas, à medida que qualquer mudança na forma de condução de um processo depende de um trabalho de conscientização, envolvimento e comprometimento de todo o grupo.

Dentre as diversas políticas abordadas por Marras (2000) e Chiavenato (2000) destacam-se: Planejamento de Recursos Humanos (determina aquilo que deve ser executado para conseguir os colaboradores necessários ao desenvolvimento dos objetivos organizacionais); Recrutamento e Seleção (técnicas e métodos destinados a atrair indivíduos capazes de ocupar determinados cargos ou desenvolver certas tarefas na empresa) e Integração dos Recursos Humanos (processo que ocorre após a seleção, depois de decidido o

profissional que atuará na empresa, começa a fase da devida apresentação do funcionário à organização e aos demais colaboradores)

Desta maneira o processo de recrutamento e seleção de modo geral funciona como uma ponte de ligações entre o mercado de trabalho e o mercado de recurso humano. Os empresários das empresas de médio e pequeno porte, geralmente se encontram em situações difíceis, ou seja, responsáveis pelos pequenos problemas que vão surgindo no decorrer da sua gestão. O recrutamento e seleção é a porta de entrada da organização, através dele é que ocorre a escolha de quem a representará.

### 2.3 PROCESSO DE RECRUTAMENTO DE PESSOAS

Toda empresa necessita de pessoal qualificado para desenvolver funções e tarefas ligadas a diversos setores. Assim, o recrutamento de pessoas constitui-se atividades integrantes do processo de gestão dos recursos humanos.

O recrutamento e seleção de pessoas é um processo que demanda cuidados. Recrutar e selecionar pessoas não é apenas anunciar vagas e contratar mão de obra, envolve todo um processo que necessita planejamento (COCENZA; COSTA, 2009).

O recrutamento visa atrair o capital humano ideal para a empresa, auxiliando a mesma no alcance das metas e objetivos. Influenciando fortemente na quantidade e qualidade dos candidatos efetivados e por isso é considerada uma área crítica para o sucesso da organização.

Segundo Chiavenato (2010) o recrutamento é um adjacente de atividades projetadas para aproximar candidatos distintos para as empresas.

Portanto pode-se abranger como a busca de um conjunto de candidatos com habilidades e experiências esperadas por uma organização. O objetivo do recrutamento é captar candidatos suficientes para ter maior probabilidade de encontrar o talento adequado durante a seleção.

Para Pontes (2010) não importa o que uma empresa produz ou vende, para que tenha prosperidade no mercado em que atua, ela precisa das melhores pessoas, de profissionais empreendedores, inovadores e com boa formação.

Atualmente as empresas estão sempre em busca de melhores resultados, maior qualidade na prestação de serviços e bom atendimento visando maiores lucros e oportunidades com isso há necessidade do processo de recrutamento e seleção nas organizações.

Segundo Luiz, (2013) recrutar e selecionar com qualidade é fundamental para qualquer empresa se a seleção é bem realizada, significa que a empresa contará com uma equipe qualificada e alinhada com a cultura e os valores da empresa.

Quanto ao quesito recrutamento e seleção de pessoas em empresas de pequeno e médio porte não existe grande diferença. Hoje em dia há ferramentas e tecnologias que são acessíveis a qualquer empresa para que seu trabalho seja mais eficiente e com menor custo.

Para Guimarães e Arieira (2005) um recrutamento bem feito é sinônimo de economia para a empresa, pois através dele a organização não vai necessitar de treinamento.

Processo esse que muitas empresas têm adotado nos dias atuais, para maior economia, tem ofertado vagas com exigência de experiências profissionais, e cursos de qualificação, que contribua no desenvolvimento do cargo ofertado.

Conforme Chiavenato (2014), houve um aumento quantitativo, com relação a exigência de qualificação dos trabalhadores em todos os setores. Em síntese, aumentaram as mobilidades espacial, setorial, ocupacional e contratual.

Em meio a globalização, o mundo dos negócios, vive em constante competitividade no mercado, as empresas estão recrutando e selecionando profissionais que vem agregar valor à organização e aumentar sua posição no ambiente econômico, com excelência interna e externa.

De acordo com Aires (2007) há quatro tipos de recrutamento: recrutamento interno, recrutamento externo, recrutamento misto e recrutamento virtual.

Há uma grande necessidade de saber sobre cada um dos tipos de recrutamento, pois estes influenciam totalmente dentro das organizações. Conhecer os tipos de recrutamento pode ser uma carta na manga para encontrar o profissional mais qualificado. As formas de atrair candidatos têm características, riscos e benefícios diferentes. Logo, exigem uma análise criteriosa para uma boa decisão.

## 2.4 TIPOS DE RECRUTAMENTO

O recrutamento é o meio pelo qual as empresas sejam elas MPEs ou de médio porte, buscam atrair seus candidatos, dentre os quais serão selecionados os futuros funcionários da empresa. É feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos de uma empresa.

Segundo Limongi-França e Arellano (2002), o objetivo principal do recrutamento é buscar pessoas para abastecer o processo de seleção, dessa forma existem várias maneiras e

meios para a realização desse processo, que se dá de duas formas básicas: atraindo-se pessoas que já fazem parte da empresa, mas que trabalham em outros cargos; e buscando candidatos que não tenham vínculo direto com a empresa e que estão disponíveis no mercado de trabalho.

O mercado competitivo impulsionou nas empresas a necessidade de realizar contratações cada vez mais assertivas, rápidas e econômicas. Com isso, o processo se diversificou bastante nos últimos tempos permitindo que, atualmente, existem diversos tipos de recrutamento.

O recrutamento de pessoal não pode ser entendido e realizado como uma estratégia isolada de outros processos organizacionais, porque ele também deverá estar inserido como ferramenta estratégica na medida em que atrairá os melhores profissionais – ou, melhor dizendo, buscará captar os talentos necessários para que possam dar resultados que a empresa espera agregando valor à sua contratação.

O recrutamento exige cuidado em seu planejamento, sendo importante seguir a sequência de três fases indicadas por Chiavenato (2009):

- O que a empresa necessita em relação às pessoas;
- O que o mercado oferece e
- Quais as técnicas de recrutamento a aplicar.

Não basta apenas anunciar a vaga aleatoriamente, é importante saber as necessidades da empresa em relação às pessoas, quais os requisitos que o cargo exige, responsabilidades que cabem à pessoa, expectativa da empresa em relação a quem irá preencher a vaga; verificar o que o mercado oferece para suprir essa necessidade da empresa, candidatos disponíveis, formação, experiência na área, assim, avalia-se as técnicas que deverão ser aplicadas para atrair interessados que se enquadrem no perfil traçado.

Para Solides (2017), o processo de recrutamento e seleção é uma das funções mais importantes em uma empresa, pois representa o começo de toda relação estabelecida no ambiente de trabalho. Além disso, sabendo-se da importância do capital humano para os resultados dos negócios, um excelente processo de contratação pode garantir vantagem competitiva para a empresa.

O recrutamento é feito com base nos dados referentes às necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização e consiste nas atividades relacionadas com a pesquisa e intervenção sobre fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de candidatos, entre os quais, possivelmente, aqueles necessários à organização para consecução de seus objetivos.

Os meios de recrutamento podem ser internos, externos, mistos e virtuais. O recrutamento interno é utilizado para preenchimento de vagas, através de remanejamento dos quadros existentes na organização. Já o recrutamento externo é utilizado para atrair os candidatos que estão fora da instituição. O gestor de pessoas da organização é responsável por preencher vagas sempre buscando um melhor perfil e de forma que organização consiga economizar recursos e otimizar resultados.

#### **2.4.1. Interno**

Baseia-se na busca por pessoas, dentro da própria empresa, para ocupar uma vaga em aberto, e pode servir de meio para a valorização das pessoas que trabalham na organização.

Klößner e Campos (2011) afirmam que este tipo de recrutamento é o primeiro que deve ser levado em consideração. Para estes autores, é um erro esquecer a possibilidade de promover um funcionário através do recrutamento interno; pois, um bom profissional que se empenha ao máximo para contribuir com a organização, é motivado, criativo, sabe até onde vai sua autonomia, certamente deseja ser valorizado, reconhecido.

O recrutamento interno é realizado entre profissionais que já prestam serviço para a empresa. Trata-se de uma forma de possibilitar ao colaborador uma mudança de setor em busca de novos desafios e aprendizados. Entre os tipos de recrutamento, esse é o mais vantajoso, pois há uma economia na formação do novo colaborador, visto que ele conhece bem o ambiente de trabalho e a cultura organizacional da empresa.

Para Chiavenato (2004) o recrutamento interno esta focado em buscar competências internas para melhor aproveitá-las, dando privilegio aos atuais, oportunidades melhores dentro da organização.

O recrutamento interno funciona pela oferta de promoções e de transferências para outras atividades com maior delegação. Dando oportunidades aos colaboradores de uma organização se candidatarem a vaga ofertada.

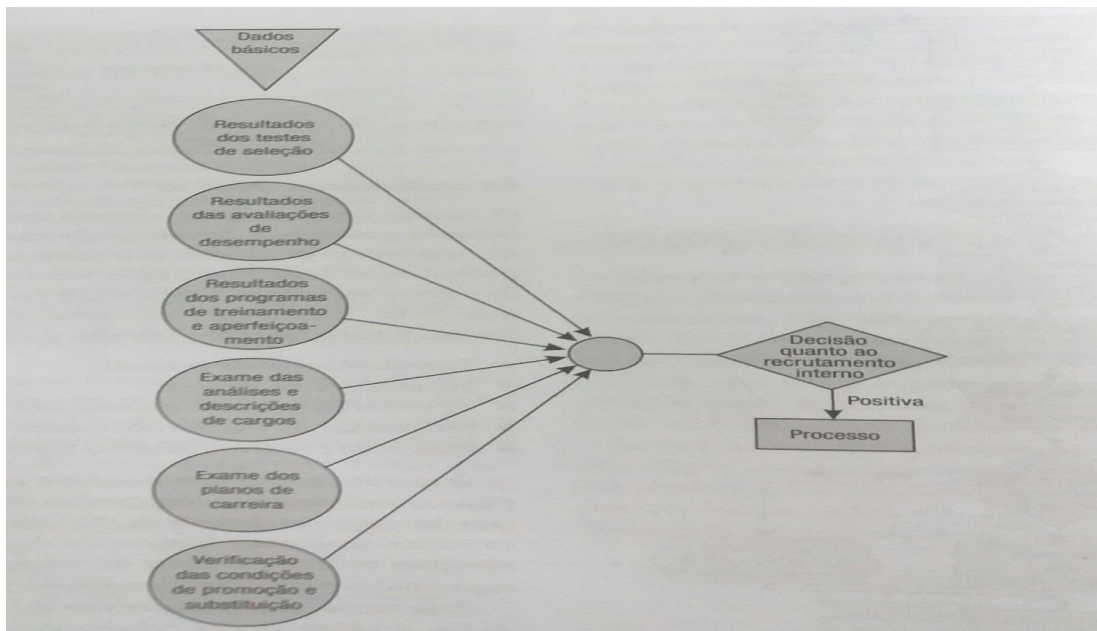
Segundo Chiavenato (2009), o recrutamento interno baseia-se em dados básicos de informações relacionados com os outros subsistemas, como:

- Resultados dos testes de seleção obtidos pelos candidatos, aos quais se submetem quando de seu ingresso na organização;
- Resultados das avaliações do desempenho;
- Resultados dos programas de treinamento e de aperfeiçoamento que o candidato interno participou;



- Exames das análise e descrição do cargo atual do candidato interno e do cargo que está considerando, a fim de avaliar as diferenças entre ambos, além dos requisitos adicionais que se farão necessários;
- Exames dos planos de carreira ou planos de encareiramento ou ainda, planejamento das movimentações de pessoal para se verificar a trajetória mais adequada do ocupante do cargo considerado.
- Verificação das 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.

O processo de recrutamento pode ser assim representado conforme Figura 1.



**Figura1:** Dados básicos para o recrutamento interno.

**Fonte:** Chiavenato (2009)

Todos esses dados básicos tem o objetivo de trazer resultados esclarecedores para o recrutamento. Processos decisórios para seleção de preenchimento de vagas em um recrutamento interno.

Segundo Ribeiro (2005), o recrutamento interno, apresenta como vantagens o fato de ser mais barato, rápido, oferecer vantagens de crescimento para os funcionários já existentes e por motivar o funcionário aproveitado, e também os demais.

Assim, essa forma de recrutamento estimula o desenvolvimento profissional e gera perspectiva de crescimento aos funcionários dentro da empresa, além de ter como positivo, o conhecimento prévio do perfil de desempenho do candidato.

Gil (2009), diz que esse meio pode criar dificuldades com os empregados, pois quando se entrevista uma pessoa e em seguida a recusa, isso pode prejudicar o relacionamento com ela. Junto a isso, pode ocorrer de um departamento manifestar desagrado quando vê seus funcionários sendo recrutado por outros.

O processo de recrutamento interno também possui desvantagens. Muitos autores apontam para a necessidade de cuidados ao escolher essa opção. Deve-se optar por esse meio apenas quando há a possibilidade de encontrar pessoas qualificadas para a vaga em questão, pois fazer o recrutamento interno somente para valorizar o pessoal já existente pode prejudicar a organização.

#### **2.4.2. Externo**

O recrutamento externo nada mais é que a busca de candidatos fora da empresa. Esse tipo de recrutamento é interessante por trazer novas ideias à equipe.

Milkovich e Boudreau (2000) mostram que a vantagem do recrutamento externo é o surgimento de "sangue novo" e a entrada de experiências novas para a organização, que renova e enriquece os recursos humanos da mesma, buscando profissionais no mesmo nível dos já contratados ou melhores.

O recrutamento externo aproveita os investimentos em preparação e o desenvolvimento de pessoal efetuado por outras empresas ou pelos próprios candidatos ao longo de suas vidas

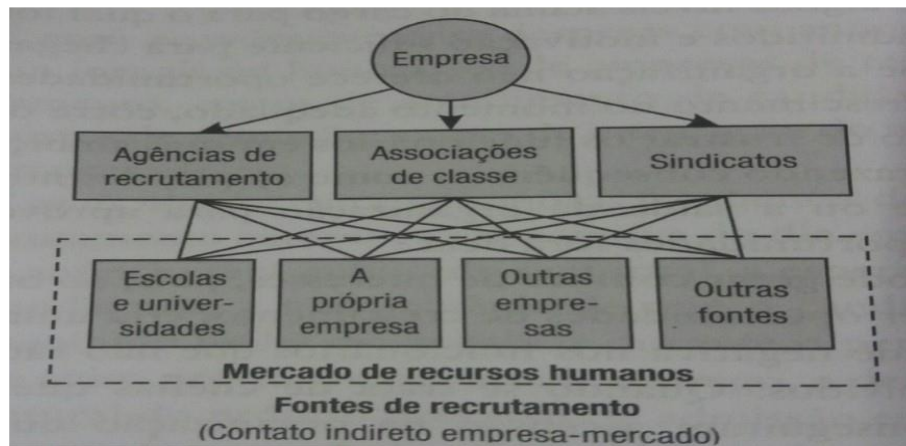
Segundo Chiavenato (2006) o recrutamento externo, é uma forma de captar novos candidatos vindos de fora da organização, e procurar ocupar as vagas com candidatos estranhos à empresa e que estejam aptos, para suprir a necessidade da seleção, que é a de selecionar o candidato mais bem preparado para ocupar a vaga em aberta.

O recrutamento externo é uma forma do gestor, buscar novos talentos, modificar práticas internas, principalmente em cargos de gestão, aumentar as opções para o ocupar o cargo e enriquecimento ou reposição do capital intelectual da empresa;

Esse método tem como objetivo renovar as áreas da empresa por meio de novas ideias inculcadas em um profissional com outras experiências dos seus colaboradores antigos.

É importante ressaltar que o recrutamento externo deve ser realizado por pessoal qualificado. Portanto a empresa deve anunciar as vagas oferecidas. Chiavenato (2014) destaca que no recrutamento externo há dois tipos de abordagem das fontes de recrutamento: a abordagem direta e a indireta.

Essas abordagens têm como objetivo mostrar que á contatos direto e indiretamente da empresa com fontes de recrutamentos de acordo com a Figura 2 e 3.



**Figura 2:** A abordagem indireta no recrutamento externo.

Fonte: Chiavenato (2009)



**Figura 1:** Abordagem indireta no recrutamento externo

Fonte: Chiavenato (2009)

A abordagem realizada pelo recrutamento externo é precisamente um contato direto do recrutador com escolas e universidades. Todos esses Processos tem o objetivo de trazer resultados esclarecedores para o recrutamento externo. De uma forma mais exemplificada o recrutamento externo consiste em:

❖ **Arquivos de candidatos ou banco de talentos (apresentação espontânea):**

Quando há a procura por parte dos candidatos, mesmo que não haja solicitação da empresa ou vagas disponíveis no momento; dessa maneira, em algumas empresas, é solicitado o preenchimento de uma ficha de inscrição que fica arquivada para futuras consultas (Pontes, 2010). Também há casos onde o candidato apresenta um currículo para a empresa e este é

arquivado em um banco de dados, quando há disponibilidade de vagas, recorre-se a este arquivo.

❖ **Apresentação de candidatos por outros funcionários da empresa:**

A vaga é anunciada entre os funcionários da empresa para que seja divulgada entre os seus conhecidos. A vantagem da utilização desta fonte é o custo, a rapidez e a participação dos próprios funcionários, mas para que haja efetividade na utilização desta técnica de recrutamento, é importante que seja informado com detalhes a descrição e especificação do cargo (Pontes, 2010).

❖ **Anúncios:**

É uma prática muito utilizada, pois atinge um número maior de pessoas; trata-se de divulgar uma vaga através dos meios de comunicação como jornais, rádio, revistas, entre outros. Para Klöckner e Campos (2011) a divulgação de uma vaga em um jornal poderá despertar o interesse de muitos profissionais, o que significa que deverá haver um excelente trabalho de triagem para a seleção.

❖ **Cartazes:**

Quando a empresa afixa um cartaz em local próprio mural, em sua porta de entrada, ou até mesmo em diversos lugares que tenham grande visibilidade, informando sobre a vaga disponível.

❖ **Contatos com sindicatos ou associações de classe:**

Neste caso, o rendimento é diminuído; porém, tem a vantagem de envolver a participação de outras organizações no processo de recrutamento (CHIAVENATO, 2009).

❖ **Contatos com universidades, escolas, centros de integração empresa-escola, etc.:**

O objetivo desta técnica de recrutamento é divulgar as oportunidades oferecidas mesmo que não haja vagas no momento da divulgação da empresa propriamente dita.

❖ **Conferências e palestras em universidades e escolas por executivos da empresa:**

Visa promover a empresa e detalhar o que ela é, como funciona, seus objetivos, tipo de trabalho oferecido.

❖ **Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado (recrutamento conjunto):**

Existem casos que se chega a formar cooperativas de recrutamento financiadas por um grupo de empresas, possibilitando maior ação do que se fosse realizado um recrutamento por apenas uma empresa isolada (Chiavenato, 2009).

❖ **Agências de emprego:**

Públicas ou privadas, favorecem a economia de tempo pela empresa, pois não precisa realizar processo de triagem dos currículos recebidos (KLÖCKNER; CAMPOS, 2011).

Chiavenato (2009) diz que, as técnicas de recrutamento são os métodos por meio dos quais a organização aborda e divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes mais adequadas de recursos humanos que proporcionem candidatos para o processo seletivo.

São também denominados veículos de recrutamento, pois são fundamentalmente meios de comunicação. Além do recrutamento interno e externo, temos ainda o recrutamento misto.

### **2.4.3 Misto**

As técnicas de recrutamento são meios da empresa divulgar a existência de uma oportunidade de trabalho visando atrair candidatos para o processo seletivo.

As empresas nunca fazem apenas o recrutamento interno ou externo, pois um sempre deve complementar o outro, já que, ao se fazer o recrutamento interno o candidato é deslocado para a posição vaga e precisa ser substituído na posição em que ocupava (CHIAVENATO, 2009).

Pode-se caracterizar o recrutamento misto como aquele que busca as vantagens dos dois métodos conhecidos de recrutamento: interno e externo assim, diminuir as possíveis desvantagens.

Klöckner e Campos (2011) complementam que a prática do recrutamento misto costuma ocorrer quando a empresa se preocupa em dar oportunidade de ascensão a seus colaboradores.

O tipo de recrutamento chamado misto como já foi citado, é composto pela disputa da vaga em aberto entre o pessoal interno e externo. Ou seja, uma forma de seleção, literalmente, mista. Assim, a divulgação e o processo de recrutamento são iguais para todos os tipos de candidatos. Além disso, a vaga é conquistada por aquele profissional mais competente e que apresentar maior compatibilidade com as exigências do cargo.

O recrutamento misto é muito interessante, uma vez que gera novas oportunidades para públicos diferentes. Mas é importante prestar atenção no fato de que, as exigências para o cargo têm que estar muito bem definidas e divulgadas.

De acordo com Aires (2007) o recrutamento misto apresenta-se como alternativas para ultrapassar as desvantagens de optar apenas por recrutamento interno ou externo.

Devidos às vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo, muitas empresas têm optado pelo recrutamento misto, ou seja, aquele que aborda tanto fontes internas como fontes externas.

Chiavenato apud (1999) e Alex (2010) demonstram que o recrutamento misto é uma solução formada a partir de diversos gêneros ou opiniões com a liberdade de escolher o que julgar melhor, abordando tanto as fontes internas quanto as externas dos recursos humanos para o recrutamento. O recrutamento misto pode ser adotado por três funções: inicialmente recrutamento externo seguido de recrutamento interno e recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente.

Portanto é necessário obter uma boa política dentro da organização, não havendo preferência aos candidatos internos sobre os externos no caso de igualdade de condições.

O recrutamento misto é utilizado na maioria das vezes por empresas de grande e ou medio porte. Tendo como potencial preencher vagas, nesse caso pode ser com pessoas que já trabalham na empresa e querem mudar de cargo, ou com pessoas novas. Podendo variar muito, essa escolha depende da política da empresa.

#### **2.4.4 Recrutamento Virtual**

É um recrutamento a distancia feito por meios eletrônicos, como a internet. Os candidatos podem entrar em contato diretamente com sites de empresas ou agências de recrutamento sem a necessidade de sair de casa.

Stivaletti (2000), destaca que foi a partir de 1998, que as empresas brasileiras começaram a receber em seus sites, currículos enviados através da rede. Havia uma grande freqüência de interessados em estágios e programas de trainees.

A eficiência do sistema devido à vantagem da redução do tempo entre o envio do currículo e a contratação tem levado empresas ao preenchimento de vagas, também de cargos médios, com currículos recebidos através da rede.

Chiavenato (2004) destaca, que a internet oferece as empresas uma plataforma que permite a comunicação pronta e rápida, por e-mail, dispensado qualquer forma de interação.

O recrutamento on-line tem sido umas das ferramentas mais usadas e de grande importância para a área de RH. Esse serviço tem se expandido muito ajudando as empresas a manterem um crescimento constante em seus bancos de dados de currículos.

Estudiosos e observadores consideram este processo como irreversível e o meio mais eficiente de contato entre organizações e candidatos a vagas de emprego (COLOMBINI, 2001).

De fato, a Internet tem se tornado uma valiosa ferramenta para as empresas e para os candidatos se aproximarem, embora distantes fisicamente. Os serviços on-line de recrutamento poderão abrir as portas e janelas de muitas empresas e permitir eliminar etapas dos sistemas de recursos humanos. É a tecnologia da informação a serviço da gestão de pessoas.

Entretanto possui suas limitações. Por isso ainda não pode ser considerada como uma ferramenta de seleção, apenas de recrutamento. Dificilmente vai substituir o processo presencial em que há interações, pois dessa maneira atitudes e comportamentos podem ser avaliados. O mais importante que o gestor de pessoas deve saber é que os meios de recrutamento externo não são excludentes, ao contrário, devem ser complementares.

Segundo Maximiano (2005) o e-recrutamento ou recrutamento on-line pode ser feito por três veículos principais a seguir:

- Site da empresa: mediante o site da empresa os recrutadores podem divulgar informações sobre a existência de vagas, em caráter permanente ou em campanhas periódicas. Os candidatos podem preencher formulários de identificação, testes on-line e enviar seus currículos.
- Job boards: São agências que funcionam como cadernos de empregos (procura-se) e, ao mesmo tempo, como catálogo de interessados em emprego (oferece-se). Catho Online e Manager Online são exemplos de job boards do Brasil. Além de colocação de profissionais, essas agências oferecem outros serviços para os candidatos, como auxílio na preparação de currículos, entrevistas e teste simulados.
- Redes sociais: como LinkedIn.com, são eficientes meios de recrutamento on-line. Para os interessados em procurar emprego, basta se associar, o que se faz sem custo, para ter acesso às ofertas feitas por empresas e colegas. As empresas que procuram candidatos têm a vantagem de poder fazer o recrutamento em escala global – divulgando suas vagas em diferentes países para o mundo todo.

## 2.5 RECRUTAMENTO UMA GESTÃO DE TALENTO

A gestão de talentos é um forte compromisso do RH estratégico em contar com os mais talentosos profissionais do mercado. Esse compromisso surgiu devido à necessidade

competitiva de reter equipes de alto desempenho e de identificar potenciais talentos nas organizações. Portanto ela é uma estratégia integrada e holística de contratar, treinar e reter os colaboradores com melhor desempenho.

Ingham (2006) considera importante identificar os talentos da organização, pois estes merecem e exigem um suporte mais intenso do que os demais empregados.

Apostar na retenção dos melhores talentos também é determinante para o sucesso das empresas. As que têm as melhores performances geralmente estão mais satisfeitas com os candidatos recrutados para a maioria das posições. Com profissionais mais qualificados e adequados aos objetivos da companhia, maior a tendência de atingir resultados mais satisfatórios.

Segundo Rocha (1997) é imprecidível a organização da empresa, traçando planejamentos, para identificar as deficiencias dentro do processo de recrutamento e seleção, o mesmo que antes de efetuar os primeiros passos como a divulgação das vagas, captação de candidatos, entrevista, deve-se verificar se as informações são transmitidas com clareza no momento da entrevista.

O primeiro passo é elaborar um planejamento do processo, de forma adequada, a empresa alcançará seus objetivos percebendo que de fato o recrutamento interfere na geração de talentos, pois é nesse momento de conversa com o candidato que se conhece melhor.

Para Hall (2008), os modelos de gestão de pessoas, vem acompanhando essa orientação, obrigando os gestores a assumirem novos papeis cujo o foco está mudando para a construção de espaço de trabalho mais democratico. Com novas estrategias de carreira que exige compromisos efetivos dos individuos com aprendizagem constante.

O entendimento profissional do colaborador com as necessidades do crescimento da empresa é essencial para o desenvolvimento da motivação profissional, e esse desempenho garante a ele oportunidade de crescer proficionalmete.

De acordo com Lisboa (2005), a perspectiva atual de gerenciamento de pessoas na gestão de serviço vizualiza o homem como recurso de investimento, seja no ambito publico ou no privado.

As empresas procuram profissionais com a expectativa de que eles executem suas tarefas com eficiencia. Já as pessoas procuram empresas afim de satisfazer suas necessidades, de fato se se espera que busque a otimização, porque a prestação de serviço com qualidade é o objetivo de ser conquistado.



A melhor forma de superar desafios é por meio do planejamento e da otimização de políticas e processos, pois dessa forma é possível evitar que aconteçam conflitos e falhas em vez de tentar remediá-los quando for tarde demais.

De acordo com Collins e Mellahi (2009) propõem aliar a Gestão de Talentos à gestão estratégica organizacional, ou seja, a Gestão Estratégica de Talentos. Para eles, a Gestão Estratégica de Talentos está relacionada as atividades e processos que envolvem a identificação sistemática de posições-chave que diferencialmente contribuem para a vantagem competitiva sustentável da organização.

O desenvolvimento de um banco de talentos de alto potencial e de alto desempenho, e o desenvolvimento de uma arquitetura diferenciada de recursos humanos para facilitar que essas posições sejam operadas por funcionários competentes e que garantam o seu comprometimento contínuo com a organização.

Diante do exposto serão apresentados os os processos que fazem parte das Gestão de talentos.

- **Compreensão dos objetivos do negócio:** é a fase preparatória e desempenha um papel crucial no sucesso de todo o processo. O objetivo principal é entender o negócio para determinar a necessidade de talentos.
- **Buscar talentos:** envolve o mapeamento de onde estão os melhores talentos da indústria. A busca de onde encontrar as pessoas que atendem as exigências da organização é a principal atividade.
- **Atrair talentos:** é importante atrair as pessoas talentosas para trabalhar com você. Afinal o objetivo principal do processo é contratar e reter as melhores pessoas do mercado
- **Recrutar talentos:** o processo real de contratação começa a partir daqui. Esta é a fase em que as pessoas são convidadas a aderir à organização.
- **Selecionar:** trata-se do encontro com diferentes pessoas com diferentes qualificações e habilidades para qualificação de acordo com a descrição do trabalho. Os candidatos que se qualificarem nesta rodada podem ser convidados a se juntar à organização
- **Treinamento e desenvolvimento:** depois de recrutar as melhores pessoas, eles são treinados e desenvolvidos para obter o resultado desejado
- **Retenção:** é um dos propósitos centrais de gestão de talentos. Contratá-los não atinge o propósito completamente. A retenção depende de vários fatores, tais como pacote de remuneração e benefícios, desafios envolvidos no trabalho, desenvolvimento pessoal, reconhecimento, a cultura e o ajuste entre trabalho e talento.

- **Promoção:** ninguém quer trabalhar sempre em uma organização com as mesmas funções e as mesmas responsabilidades de sempre. O plano de carreira desempenha outro papel importante.
- **Mapeamento de competências:** avaliação dos funcionários sobre os seus conhecimentos, habilidades, potencial de desenvolvimento e atitude é o próximo passo. Se necessário, esse mapeamento também pode incidir sobre o comportamento e possibilidades futuras de melhoria.
- **Avaliação de desempenho:** realizar uma avaliação de desempenho e da performance real de um empregado é necessário para identificar o seu verdadeiro potencial. É um ponto chave para confirmar se a pessoa pode ser encarregada de uma responsabilidade extra, ou não.
- **Planejamento de carreira:** se o indivíduo conseguir lidar com a pressão de trabalho e responsabilidades extras, então a gestão precisa planejar a sua carreira para que ele, ou ela, se sinta recompensado. É bom reconhecer seus esforços para mantê-las na organização por um longo período de tempo.
- **Planejamento sucessório:** o planejamento sucessório é tudo sobre: quem irá substituir quem no futuro. O funcionário que deu o seu melhor e tem servindo bem a organização por um longo tempo, definitivamente merece uma posição no topo. A gestão tem que se planejar sobre quando e como a sucessão ocorrerá.
- **Desligamento:** o processo termina quando um indivíduo se aposenta ou não é mais parte da organização. Uma organização com excelência na gestão do capital humano apoiar até mesmo um ex-colaborador na sua aposentadoria ou recolocação.

Boudreau e Ramstad (2005) destacam a dinâmica pela qual o talento está ligado à estratégia ao introduzir a noção de que precisamos de uma ciência da decisão talento.

Atrair e reter funcionários talentosos é o trabalho de cada membro da organização, mas especialmente os gestores em que o talento se reporta diretamente. A eficaz estratégia envolve o compartilhamento de informações sobre funcionários talentosos e suas carreiras potenciais em toda a organização. Permitindo que vários departamentos possam identificar talentos disponíveis quando as oportunidades são abertas.

## 2.6 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM MICRO PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

O Porte de uma empresa nada mais é do que um termo técnico para identificar o tamanho de seu negócio (micro, pequeno porte ou médio porte). No Brasil, a Lei Geral das

Micro e Pequenas Empresas normatiza para fins tributários e outros benefícios. Perante a Receita Federal, por exemplo, é com base no faturamento anual.

Para Sebrae (2014), as micro e pequenas empresas (MPE) podem ser divididas em quatro segmentos, segundo os critérios da faixa de faturamento, com exceção do pequeno produtor rural. Essa segmentação segue os critérios da Lei Complementar 123/2006, conhecida também como Lei Geral das Micro e Pequenas empresas. Em resumo, os critérios de segmentos são divididos da seguinte forma em Faturamento bruto anual:

- a) Microempreendedor Individual - Faturamento até R\$ 60 mil;
- b) Microempresa - Faturamento até R\$ 360 mil;
- c) Empresa de Pequeno Porte - Faturamento entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões;
- d) Pequeno Produtor Rural - Propriedade com até 4 módulos fiscais ou faturamento até R\$ 3,6 milhões.
- e) Média Empresa – Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões

As MPEs representam 20% do PIB Brasileiro, além de ser responsável por 60% dos 94 milhões de empregos no país. A contribuição das MPEs é reconhecida principalmente na capacidade que estes negócios proporcionam na captação de mão de obra ao mercado, desde jovens em busca do primeiro emprego à pessoas com mais de 40 anos. Elas também são capazes de dinamizar a economia de municípios e grandes metrópoles (PORTAL BRASIL, 2013).

As pequenas empresas apresentam uma característica peculiar para o desenvolvimento favorável das relações humanas no ambiente de trabalho. Nela são geradas oportunidades para desenvolver fortes de relacionamentos entre seus membros. Tendo em vista seu relevante papel de geradora de empregos associada ao seu pequeno porte, o empreendedor precisa desenvolver um programa de recursos humanos específico que seja diretamente aplicável a este tipo de organização.

Uma das maiores vantagens de uma MPE é a sua capacidade para mudar rapidamente, pois sua estrutura é muito baixa, comparada a outras que são enormes e que usam produtos de marca que valorizam seu estoque, assim a economia mundial e populacional fica bem mais conceituada. A empresa é, produtiva em relação às necessidades do mercado, que é muito mais difícil numa grande empresa, com um grande número de empregados e grandes somas de capital investido.

De acordo com GONÇALVES; KROPOVISKI (1995), as pequenas empresas são susceptíveis às mudanças, se adaptam mais rapidamente, devido aos poucos níveis

hierárquicos e à simplicidade dos processos produtivos. Ainda se articulam com maior facilidade, permitindo respostas imediatas às influências do ambiente externo.

A necessidade de mudança de porte da empresa, neste caso, se dá justamente por exceder o faturamento bruto permitido pelo enquadramento dela. O processo é feito através de uma alteração contratual, ou seja, seguindo o caminho de Receita Federal, Junta Comercial e Prefeitura, assim como na abertura de empresa, e isto acarretará em mais taxas governamentais.

Dentro deste contexto, os programas de recrutamento e seleção se tornam cada vez mais importantes para que haja o desenvolvimento dos recursos humanos das empresas, passando a assumir novas atividades e responsabilidades. Para se obter de resultados satisfatórios, respeitando as características próprias de uma pequena empresa (número de funcionários, composição e recomposição de quadros, e o próprio planejamento estratégico da empresa).

De acordo com Longenecker (1997), os incentivos financeiros (horas extras, adicionais e outros) deixaram de ser o único recurso para atrair e motivar os empregados.

As pequenas e médias empresas para se tornarem competitivas precisam se integrar as novas políticas de recursos humanos, oferecendo diversos incentivos não financeiros que atraem empregados em funções gerenciais e não-gerenciais, como oferta de cursos de atualização, especialização, reciclagem e gerando oportunidades de cursos regulares para o aumento do nível educacional.

Dessa forma, as políticas aplicadas para atrair e motivar os funcionários devem ser revistas. De acordo com Kanaane, (1995), é necessária uma constante avaliação a respeito das atitudes dos indivíduos numa organização, com o objetivo de contribuir para o autodesenvolvimento, desenvolvimento interpessoal e organizacional.

Segundo Sebrae (1999), o processo de recrutamento e seleção pode ter início dentro ou fora da empresa, conforme a importância e a urgência do empresário em conseguir um novo funcionário.

Atualmente, o ideal, é conjugar o recrutamento interno com uma das formas de recrutamento externo, possibilitando uma melhor escolha dos candidatos. Embora a qualificação dos empregados tenha se tornado fator determinante para o sucesso das empresas e o exercício da função recrutamento e seleção possa parecer uma rotina nas organizações.

## 2.7 RECURSOS HUMANOS NAS PEQUENAS EMPRESAS

Nas décadas oitenta e noventa, a tendência em relação à pequena empresa e a de Recursos Humanos apresenta mudança de foco. Inicialmente, é voltado para a idéia geradora do negócio, adicionada às necessidades financeiras para criar e dar continuidade ao empreendimento, sem haver uma evidente preocupação com as pessoas que viriam a formar a equipe de trabalho.

Em termos de pequena empresa, Gorb et al. (1981) reflete o espírito do período quando há a ênfase nos aspectos financeiros do empreendimento. A preocupação básica é a montagem de um plano de negócio, que facilite a busca e aquisição de recursos financeiros para o início ou a continuidade da empresa.

Ao longo do tempo, começa a se perceber a importância da escolha das pessoas com perfil adequado ao negócio e ao mercado em que se atua. Não se visualiza uma estrutura complexa de gestão de Recursos Humanos para uma pequena empresa, pois o seu tamanho não permite tão elevado custo fixo, que isso acarreta.

A maioria das empresas reconhece os Recursos Humanos como uma função estratégica das organizações, voltada efetivamente para a gestão de pessoas e equipes (MARRAS, 2000). A força de trabalho empregada é, pois, quem vai contribuir para os resultados das empresas, a partir da concepção de que sem pessoas qualificadas e motivadas nenhuma organização alcança o sucesso.

Entretanto a maioria das empresas de pequeno porte, não possuem um departamento de recursos humanos estruturado, ou algum profissional específico para isso. A importância do planejamento, controle e condução do processo de gestão de pessoas é de extrema importância também em pequenas organizações, pois elas também são compostas de pessoas, pessoas com necessidades, com anseios e expectativas de crescimento e desenvolvimento profissional.

De acordo com Saviani (1994), a participação de cada profissional nos diversos segmentos da organização exercendo funções compatíveis com suas reais habilidades e qualificações precisa ser uma tendência também nas pequenas empresas que pretendem se tornar efetivas neste mercado competitivo.

Os recursos humanos são o grande agente neste processo de transformação e evolução organizacional seja em empresas de medio porte como também nas de pequeno porte, sua função é desenvolver o potencial de uma empresa.

Segundo Almeida (1993), a estratégia de recursos humanos que no passado esteve voltada para a defesa da postura e do poder, tendo como principais objetivos a manutenção da disciplina e da ordem dos membros da empresa.

Atualmente assume uma postura de órgão promotor do desempenho coletivo no trabalho, com a importante função de valorizar seus recursos humanos e direcioná-los a um processo de desenvolvimento e inovação de suas capacidades.

Segundo Lacombe e Tonelli (2001), o RH começa a repensar o seu papel estratégico em suas atividades estratégicas, ou seja, encontrar uma forma de integrar os objetivos de longo prazo da empresa, as variáveis do ambiente e as necessidades que se tem de pessoas.

O cenário que nos encontramos faz com que as peças-chaves das pequenas empresas tenham que se adaptar a nova realidade, cheia de inseguranças e incertezas. Os desafios são inúmeros, mas as possibilidades também são.

## 2.8 SELEÇÕES DE PESSOAS

Seleção é o método pelo qual a organização escolhe seu capital humano, para que através dele consiga alcançar seus objetivos e obter sucesso em suas estratégias.

Para Ivancevichi (2011) a seleção, utiliza o prisma da missão e visão da empresa para selecionar os candidatos que mais se adéquam aos preceitos por ela definidos e desta forma, obter uma unidade de comportamento, empresa e colaborador, indispensável para a consolidação da cultura organizacional e consequente diferencial de qualidade nos produtos/serviços.

Cada uma das técnicas de seleção tem como objetivo verificar um determinado aspecto da personalidade do candidato. Os testes psicométricos permitem identificar e avaliar aspectos da personalidade e aptidões do candidato. As técnicas vivenciais procuram avaliar como o candidato reage a situações que podem ser encontradas no cotidiano do cargo pretendido e também como cada candidato se relaciona com as demais pessoas.

De acordo com Chiavenato (1999), A seleção de pessoas é o processo que busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes nas organizações, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização, ou seja, preservar ou enriquecer o capital intelectual da organização.

São várias as técnicas a serem utilizadas, e para diminuir a possibilidade de erro na escolha de um candidato, é recomendável a utilização de diversas técnicas que se complementem, visto que dessa forma pode-se conseguir uma percepção mais abrangente do comportamento dos candidatos.

Segundo Chiavenato (1999), após a comparação entre as características exigidas pelo cargo e as características oferecidas pelos candidatos, pode acontecer que vários destes apresentem condições aproximadamente equivalentes para ocupar o cargo vago. O órgão de seleção não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Pode apenas prestar o serviço especializado, aplicar as técnicas de seleção e recomendar aqueles candidatos que julgar mais adequado ao cargo.

As organizações visam que seus funcionários sejam capazes de desempenhar uma variedade de tarefas e de se movimentar com facilidade de uma equipe para outra. Nesse tipo de clima, as organizações buscam funcionários que, além das habilidades específicas para o trabalho, tenham também personalidade e atitudes que se ajustem à cultura organizacional.

Para Lacombe (2005), a seleção deve considerar a cultura da empresa e os valores e crenças do candidato, pois ele deve ter condições de se adaptar a essa cultura. Candidatos muito bons, mas que têm poucas perspectivas de adaptação às empresas, não costumam ficar muito tempo no emprego, gerando custos e perdas de tempo.

Além disso, é preciso considerar não só a qualificação, mas também a personalidade do candidato, especialmente para as vagas em posições que requerem contato com os clientes. Uma boa seleção deve considerar que se deve dar preferência aos candidatos que possuem habilidades, atitudes e comportamentos requeridos pela empresa e que são difíceis de serem adquiridas por meio de treinamento.

## 2.9 TÉCNICAS DE SELEÇÃO

As pessoas nas organizações são parte fundamental e indispensável, pois são as pessoas que dão forma aos produtos e serviços produzidos, são as pessoas que fazem da empresa, uma organização.

De acordo com Chiavenato (2002) como a seleção de recursos humanos é um sistema de comparação e de escolha, deve apoiar-se em algum padrão ou critério para ter validade. O padrão ou critério é obtido a partir das características do cargo a ser preenchido. Dessa maneira, a base para a seleção é a obtenção de informações para o cargo.

O autor ainda cita, que as informações sobre o cargo a ser preenchido podem ser obtidas de cinco maneiras. Obtenção de informações sobre o cargo:

**1) Descrição e análise do cargo:** é o levantamento do conteúdo do cargo e dos requisitos que o cargo exige do ocupante (fatores de especificação). Independente do método

de análise aplicado, o importante para a seleção são as informações claras, sobre os requisitos e as características que o ocupante do cargo deverá possuir.

**2) Aplicação da técnica dos incidentes críticos:** consiste no trabalho do chefe direto anotar sistemática e criteriosamente os fatos e comportamentos dos ocupantes do cargo considerado que produziram melhor ou pior desempenho no trabalho. Essa técnica identifica as características desejáveis (que melhoram o desempenho) e as indesejáveis (as que pioram o desempenho) nos futuros candidatos.

**3) Requisição de empregado:** consiste em verificar os dados na requisição do empregado, que foram preenchidos pelo chefe direto e especificam os requisitos e as características que o candidato ao cargo deverá ter. Se a empresa não possui um sistema de análise do cargo, o formulário de requisição de empregado deverá ter campos apropriados para o chefe direto especificar esses requisitos e características, pois esses dados serão a base da seleção.

**4) Análise do cargo no mercado:** se for um cargo novo, sobre o qual a empresa não tem nenhuma definição inicial, nem mesmo o chefe direto, pode-se verificar em empresas semelhantes cargos comparáveis, seu conteúdo, os requisitos e as características dos seus ocupantes.

**5) Hipótese de trabalho:** se nenhuma das alternativas anteriores puder ser utilizada, pode ser empregada uma hipótese de trabalho, que é uma precisão aproximada do conteúdo do cargo e o que ele exige de seu ocupante (requisitos e características necessárias), como simulação inicial.

Ainda esse autor, coloca que as informações que o órgão de seleção recebe sobre os cargos e seus ocupantes são transformados em uma ficha de especificações do cargo, ou ficha profissiográfica, contendo os atributos físicos e psicológicos necessários ao ocupante do cargo considerado. Com essa ficha o órgão de seleção pode escolher as técnicas de seleção adequadas ao caso, e também através da ficha o selecionador saberá o que e quanto pesquisar nos candidatos.

### **2.9.1 Escolha das técnicas de seleção**

São vários os métodos de seleção de pessoas existentes, cabe a cada empresa escolher o que melhor alcança os seus objetivos. Cada um deles foca um aspecto diferente das pessoas e pode ser escolhido de acordo com o tipo de cargo a ser preenchido.



Segundo Chiavenato (1999) as técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato por meio de amostras do seu comportamento para, posteriormente, serem comparadas com as necessidades do cargo a ser preenchido. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade.

As técnicas de seleção mais utilizadas pelas empresas são: entrevista de seleção; provas ou testes de conhecimento ou de capacidade; testes psicológicos; e, dinâmicas de grupo.

França (2010), complementa dizendo que antes de iniciar o processo seletivo, deve-se obter informações sobre as atividades desenvolvidas e as habilidades necessárias para execução do cargo, ou seja, ter uma descrição e análise das competências necessárias.

Tais informações podem ser obtidas com o requisitante da vaga, para conhecer as suas necessidades e expectativas e confirmar o perfil psicológico e a bagagem de conhecimentos necessários ao candidato, incluindo pré-requisitos, habilidades gerais e específicas.

Conforme Lacombe (2005), a seleção começa com a análise dos currículos dos candidatos. Quando se faz um recrutamento por meio de anúncio em mídia, costuma-se receber grande quantidade de currículos, mas a maioria, após uma simples leitura, é descartada sem mesmo entrar para o cadastro de candidatos. Também são considerados os currículos dos candidatos cadastrados.

Segue-se o estabelecimento de critérios para determinar quais serão os candidatos chamados para prosseguir no processo de seleção. Estes são solicitados a preencher um formulário próprio para padronizar as informações sobre os candidatos, denominado formulário de propostas de emprego, disponível na maioria das empresas, o qual atende ao propósito de obter as informações que a empresa julga importantes para a seleção. A análise preliminar obtida por meio de currículo é complementada com as informações contidas nesse formulário.

Após as análises dos currículos, segue a entrevista que é o processo de interação que existe entre duas pessoas, sendo há de lado, o entrevistador, e de outro o entrevistado. Portanto aplica-se determinados estímulos de entradas para verificar suas reações e saídas, e com isto, estabelecer as possíveis relações de causa e efeito ou verificar seu comportamento diante de determinadas situações (WERTHER; DAVIS, 1983).

As entrevistas, são um dos métodos mais comumente utilizados e que permitem ao selecionador extrair um grande número de informações do candidato. Apesar de constituírem o instrumento mais utilizado em processos seletivos, e trazerem um grande número de informações, as entrevistas nem sempre são eficazes. Para Caxito (2012) :

A entrevista é a mais utilizada e mais importante técnica de seleção. Pode ser utilizada com vários propósitos, como por exemplo para verificar a veracidade dos dados fornecidos no currículo e nos demais documentos apresentados pelo candidato. Isso se torna necessário pois, muitas vezes as informações contidas nos currículos não estão totalmente claras ou apresentam-se de forma contraditória, sendo importante uma explicação detalhada por parte do candidato (CAXITO 2012, p.43-44)

No processo de entrevista pode-se constatar muitas informações sobre o candidato, verificando se realmente o que ele relatou condiz com seu perfil, bem como outras características comportamentais: pessoa agitada, ansiosa, comunicativa, entre outras informações. Desse modo, a entrevista tem como vantagem permitir o contato face a face, proporcionando interação direta, para avaliar seu comportamento e suas reações, além de ter baixo custo.

Para Chiavenato (2009) as provas de conhecimento ou de capacidade são instrumentos para avaliar objetivamente os conhecimentos e as habilidades adquiridas através do estudo, da prática do exercício.

Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos pelo cargo (noções de contabilidade, informática, vendas, tecnologia, produção, etc.), bem como o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas (perícia do motorista do caminhão ou de empilhadeira, perícia da digitadora, da telefonista, do operador de máquinas, operações em calculadoras, entre outras).

De acordo com o autor, as provas podem ser aplicadas de três maneiras: oral, escrita e de realização. A oral é aplicada verbalmente, através de perguntas e respostas orais; já a escrita, também é através de perguntas e respostas, porém, estas são escritas, objetivando aferir os conhecimentos adquiridos; as provas de realizações são aplicadas por meio da execução de uma tarefa com tempo determinado e de modo uniforme, como as provas de digitação ou manobras de veículos (CHIAVENATO, 2009).

Aplicado a prova de conhecimentos, pode passar para os testes psicológicos que visam verificar o desenvolvimento mental, aptidões, habilidades, conhecimentos, entre outras especificidades do candidato; enquanto os testes de personalidade servem para analisar traços como caráter, temperamento, etc.

Para Pontes (2010, p. 159) os testes “visam avaliar características individuais do candidato em relação aos requisitos do cargo”, eles são utilizados para avaliar o potencial intelectual, aptidão (atenção, concentração, memória visual).

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. É o caso dos testes de inteligência. Outros testes psicométricos usados no processo seletivo Wais, WIsc, Cubos de Kolis, Matrizes progressivas de Raven.

Já os testes de personalidade, como o próprio nome já diz, trata de descrever a personalidade do candidato seguido do seu caráter e temperamento. Segundo Chiavenato (2010) os testes de personalidade revelam também certos aspectos das características superficiais das pessoas, como o equilíbrio emocional, frustrações, interesses e motivação.

Porém cabe lembrar que somente um profissional psicólogo está habilitado a aplicar e analisar tais testes.

Gil (2001), salienta as dinâmicas em grupos, onde os candidatos passam por testes que devem ser feitos em grupos para medir a capacidade de relações interpessoais. Como exemplo tem-se as técnicas de simulação dinâmica, utilização desta técnica faz com que o processo de seleção deixe de ser individual e passe a ser em grupo, deixa o método de fala para o de teste ação.

Em outras palavras, técnicas de simulação nada mais são do que dinâmicas em grupo. Para Chiavenato (2004), a principal técnica de simulação é o do psicodrama, em que é proposto ao candidato uma situação na qual ele irá mostrar suas características e comportamentos na interação com outras pessoas.

A Técnica e Simulação promove retroação, permite o autoconhecimento e também a sua auto avaliação, essa técnica deve ser aplicada por um psicólogo ou pessoa especializada nessa área.

No processo de seleção é importante o uso destas técnicas que podem ser distribuídas em estágios de acordo com a necessidade e alternativas disponíveis, além de enriquecer todo o processo aumentando a efetividade do mesmo.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa teve por objetivo descrever o processo de recrutamento e seleção em empresas de médio porte e micro pequenas empresas na cidade de Porto Nacional – TO.

#### **3.1 TIPOS DE PESQUISA**

Para a elaboração do presente estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para maior conhecimento teórico sobre o tema. De acordo com Gil, (1996 p. 48) “a pesquisa bibliográfica foi desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Conforme essas teorias, independente de qual for à espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, seja como atividade exploratória, ou seja, para conhecer os fundamentos teóricos do assunto (RUIZ, 1992). Sendo assim, a pesquisa bibliográfica serviu de base, de fundamento para o assunto que se pretende pesquisar, servindo também para se ter um maior aprofundamento teórico, para comparar os argumentos teóricos com a prática.

Tratando-se também de uma pesquisa descritiva, ou seja, aquela que observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos variáveis sem manipulá-los. Esse tipo de pesquisa, segundo Selltiz (1965), busca descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as características de um indivíduo, uma situação, ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos.

Assim também com a pesquisa de campo, que é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Segundo Lakatos (2010), esse tipo de pesquisa utiliza várias técnicas, com o objetivo de analisar e buscar resposta que comprove as relações entre o público pesquisado.

Exigindo do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas.

#### **3.2 ABORDAGEM DO ESTUDO**

A abordagem do estudo se apresentou quantitativa pela forma de análise dos resultados em formato de gráficos, priorizando apontar numericamente a frequência e a intensidade dos comportamentos e satisfação dos indivíduos de determinado grupo, e população. Conforme citado por Markoni e Lakatos (2010), o enfoque quantitativo se amparou em levantamento de dados, que fundamenta dados numéricos e a análise estatística para constituir padrões de comportamento, buscando principalmente por informações enfatizando o raciocínio dedutivo, algumas regras da lógica e atributos mensuráveis da experiência humana.

Para Andrade (2010), método de abordagem foi o conjunto de procedimentos utilizados na investigação de fenômenos ou no caminho para chegar-se a verdade.

A coleta de dados quantitativos se realizou através da obtenção de respostas estruturadas; as técnicas de análise são dedutivas, isto é, partem do geral para o particular e orientadas pelos resultados.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A linha metodológica adaptada teve por definição de um instrumento de monitorização e avaliação sob a forma de questionário especialmente dirigido aos empresários que lida com processo de recrutamento e seleção em empresas de médio porte e micro pequenas empresas na cidade de Porto Nacional.

Segundo Cerro e Bervian (2002) instrumento de coleta de dados é feita por meio do questionário que pode ser entendido como um instrumento ou programa de coletas de dados, sua confecção é feita pelo pesquisador e seu preenchimento é realizado pelo informante.

A coleta de dados tem por objetivo compreender melhor o funcionamento do processo de recrutamento e seleção que os empresários utilizam, quantos deles utilizam e quais são os resultados dos seus processos.

Este questionário desenvolvido teve como ato de reunir informações sobre o processo de recrutamento utilizado pelos empresários de empresas de médio porte e micro pequenas empresas na cidade de Porto Nacional-TO.

### 3.4 MATRIZ DE AMARAÇÃO

Para melhor entendimento da proposta de pesquisa desse trabalho, seus objetivos, geral e específicos, o que aborda o referencial teórico e as técnicas para análise de dados de

cada objetivo específico, foi elaborada uma matriz de amarração. A Matriz de Amarração é uma representação matricial, sugerida por Mazzon em 1981, na qual se "apresentam as conexões e os vínculos entre modelo, objetivos, questões e/ou hipóteses de pesquisa e procedimentos e técnicas de análise de dados" (TELLES, 2001). Trata-se de uma ferramenta simples, operacional, mas com rigor metodológico. O Quadro 1 mostra a estrutura matricial desse trabalho baseada no modelo da Matriz de Amarração. Com essa apresentação pretende-se retratar a composição dessa pesquisa a fim proporcionar melhor visualização e entendimento do vínculo entre os objetivos, embasamento teórico e a técnica para coleta e análise de dados.

**Quadro1:** Matriz de Amarração

OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	RELACIONADO AO REFERENCIAL TEÓRICO	QUESTIONÁRIO
Descrever o processo de recrutamento e seleção em empresas de medio porte e micro pequenas empresas na cidade de Porto Nacional _ TO.	Identificar os métodos de recrutamento praticados pelas empresas	Segundo Limongi-França e Arellano (2002), o objetivo principal do recrutamento é buscar pessoas para abastecer o processo de seleção, dessa forma existem várias maneiras e meios para a realização desse processo, que se dá de duas formas básicas: atraindo-se pessoas que já fazem parte da empresa, mas que trabalham em outros cargos; e buscando candidatos que não tenham vínculo direto com a empresa e que estão disponíveis no mercado de trabalho. Podem ser internos, externos, mistos e virtuais.	Questões:1 a 7.
	Relatar as técnicas de seleção utilizados pelas empresas	De acordo com Chiavenato (2002) como a seleção de recursos humanos é um sistema de comparação e de escolha, deve apoiar-se em algum padrão ou critério para ter validade. O padrão ou critério é obtido a partir das características do cargo a ser preenchido. Dessa maneira, a base para a seleção é a obtenção de informações para o cargo. O autor ainda cita, que as informações sobre o cargo a ser preenchido podem ser obtidas de cinco maneiras.	Questão: 8 e 9
	Apontar os tipos de recrutamento e seleção nas empresas de médio porte e MPes	Segundo Sebrae (1999), o processo de recrutamento e seleção pode ter início dentro ou fora da empresa, conforme a importância e a urgência do empresário em conseguir um novo funcionário.	Questão:10

**Fonte:** Da pesquisa (2018)

### 3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA E AMOSTRAGEM

Para expor sobre a população, amostra e amostragem foi necessário apresentar o significado de cada um, sendo: "a população foi o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum" (MARCONI; LAKATOS, 2017, p.243).

As empresas foram escolhidas pela disposição de micro e pequena empresa e o segmento pela sua representatividade nos setores de comércio varejista, indústria, serviços e comércio atacadista.

Para Fraga (2009) geralmente, as pesquisas são realizadas através de estudo dos elementos que compõem uma amostra extraída da população que se pretende analisar. O conceito de universo população foi intuitivo; trata-se do conjunto de indivíduos ou objetivos que apresentam em comum determinadas características definidas para o estudo. Amostra foi um subconjunto do universo população.

A partir de uma amostra não probabilística por conveniência em 12 empresas. Com o intuito de estabelecer, um maior alcance para estas conclusões e o ultrapassar destas dificuldades poderá acontecer com investigação contínua foi realizado a aplicação de um questionário claro e objetivo, respondidos respectivamente pelos gerentes e proprietários das empresas pesquisadas.

### 3.6 FORMA DE ANÁLISE DOS RESULTADOS

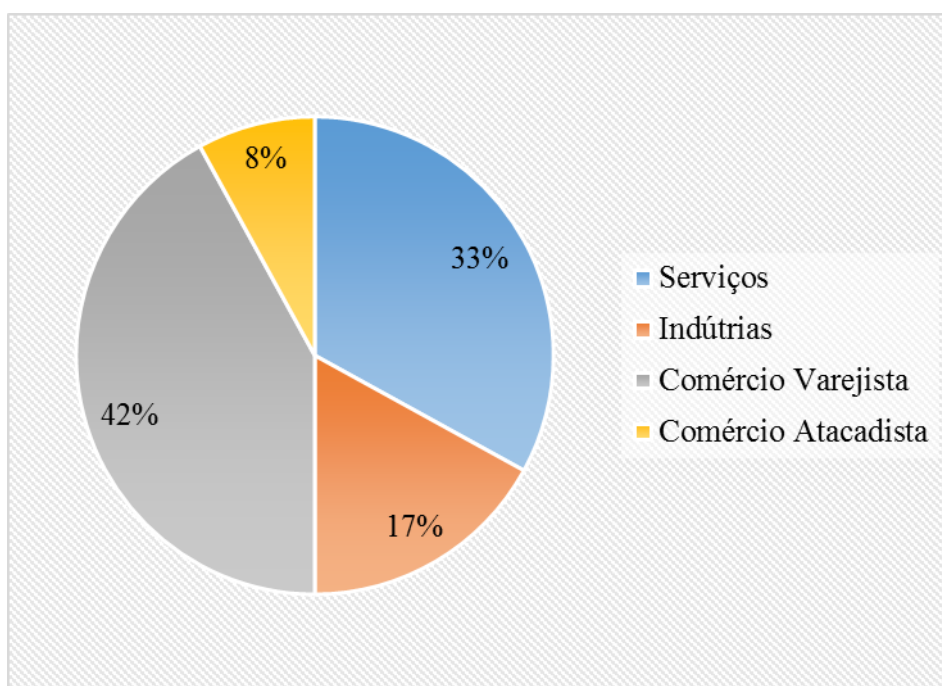
Após a aplicação do questionário e obtenção de dados necessários para dar continuidade à pesquisa, fez-se então a análise e compreensão desses dados de forma mais autêntica e confiável possível. Para tal, foi utilizado a estatística, que consiste em um conjunto de métodos usados para se analisar dados (SILVA, 2012).

E as medidas estatísticas utilizadas foram a de comparação de frequências a porcentagem, e a apresentação de dados por meio de gráficos.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta etapa se refere a análise dos resultados dos dados realizados na pesquisa de campo. Destaca-se que o estudo foi feito, aplicando questionários aos gerentes e proprietário de empresas de médio porte e micro pequenas empresas da cidade de Porto Nacional-TO. Os gestores e proprietários estão divididos entre os ramos de atividades em varejistas, serviços e indústrias. O proposto desta etapa é descrever o processo de recrutamentos e seleção executado em cada ramo.

A pesquisa no Gráfico 1, apresenta que 42% das empresas estão localizadas no centro de Porto Nacional, sendo elas do ramo de comércio varejista e 33% é do ramo de Serviços, visto que 17% é Indústria e 8% Comércio atacadista.



**Gráfico 1:** Ramo de atividade  
**Fonte:** Da pesquisa (2018)

Independentemente do ramo de atividade, as empresas desempenham um papel imprescindível na empregabilidade e na construção do desenvolvimento socioeconômico do município de Porto Nacional.

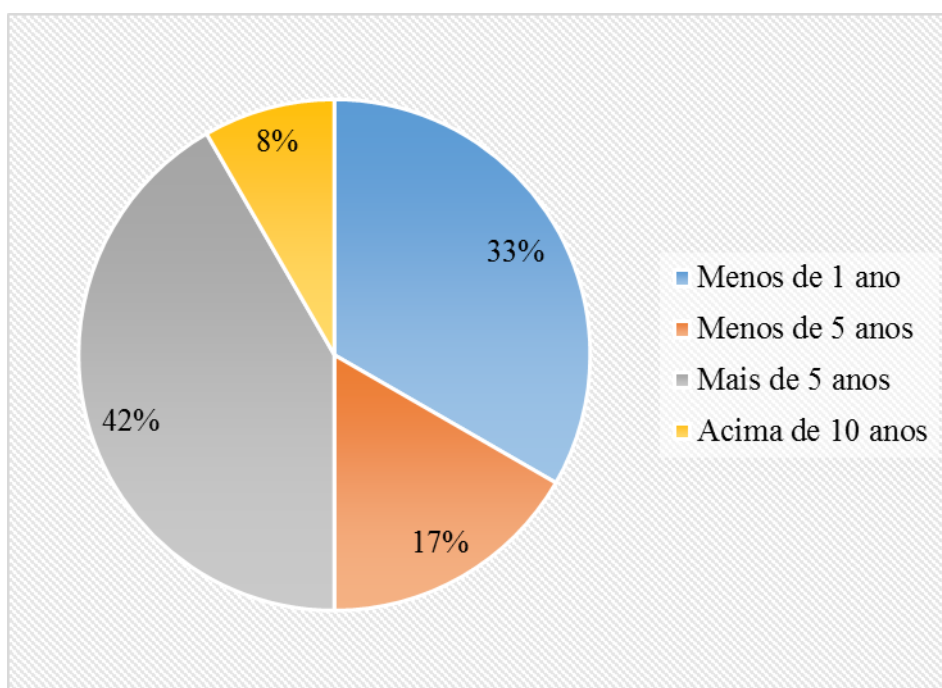
Segundo O Girassol (2008), ao separar as informações por ramo de atuação, pode-se ter um quadro mais concreto de como funciona a economia do Estado.

Desta maneira, é percebido o tanto que as empresas estão investindo, em um comércio com mais oferta de produtos e serviços de qualidade, para atender as necessidades dos clientes. As micro pequenas e médias empresas têm sido os principais suportes de sustentação



das economias modernas, incluindo as dos países desenvolvidos, por contribuírem na redução do desemprego, com contínuo crescimento.

A partir do Gráfico 2, pôde-se identificar o perfil das empresas pesquisadas quanto ao tempo em que estão no mercado, onde é verificado que a maioria 42% está há mais de 5 anos no ramo de atividade, ou seja, são empresas com considerável experiência em suas operações. Já 33% delas possui menos de 1 ano de existência, sendo que 17% estão no mercado a menos de 5 anos e somente 8 % possuem acima de 10 anos de existência.



**Gráfico 2:** Tempo de existência da empresa  
**Fonte:** Da pesquisa (2018)

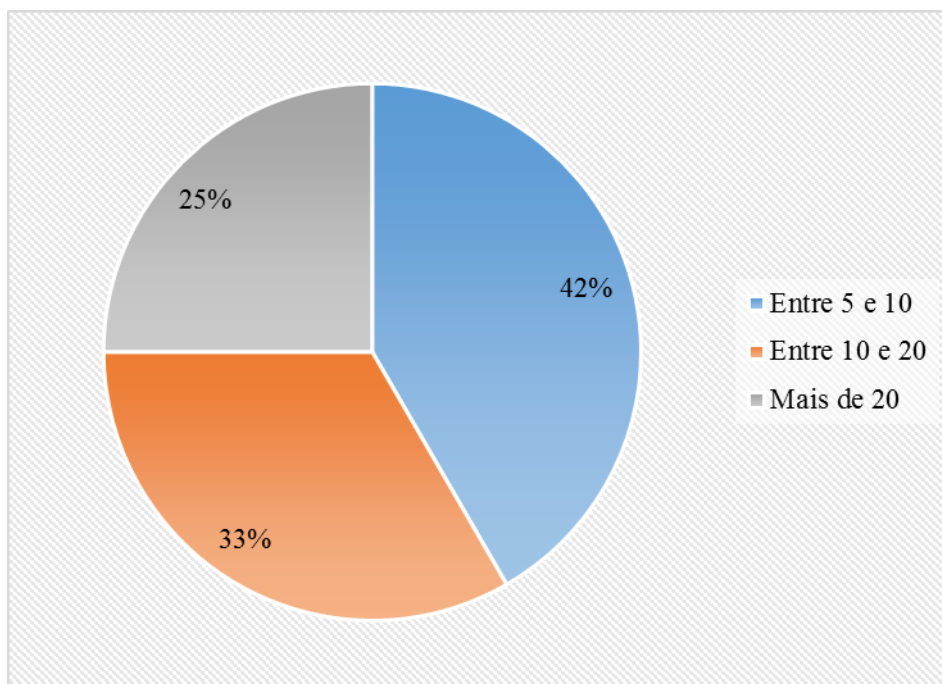
Muitas empresas constroem sua concepção sobre o mercado, não baseada em dados, estudos e análises, mas naquilo que os líderes da empresa foram capazes de perceber com o decorrer do tempo. Os anos de atuação no mercado devem ser levado em consideração.

A não realização de um planejamento formal, antes e depois da abertura de uma empresa, é apontada, pela bibliografia especializada, pela mídia em geral e pelos Serviços Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), como um dos fatores que mais contribuem para o encerramento das empresas (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2010).

É preciso compreender que, o indivíduo não é capaz de estar a par de tudo que está acontecendo e assim, ter uma visão geral sobre a situação do mercado no momento. Desta maneira, a maioria das empresas tem uma visão de mercado baseada em dados desatualizados.

Ao analisar o mercado obtém-se, não apenas uma visão do presente, mas também do futuro. Sendo fundamental para toda empresa esta preparada para as tendências do seu mercado.

Tratando-se da quantidade de funcionários, o Gráfico 3 mostra que, 42% das empresas pesquisadas possuem entre 5 a 10 funcionários existentes, 33% deles entre 10 e 20 funcionários e apenas 25% conta com mais de 20 funcionários na empresa.

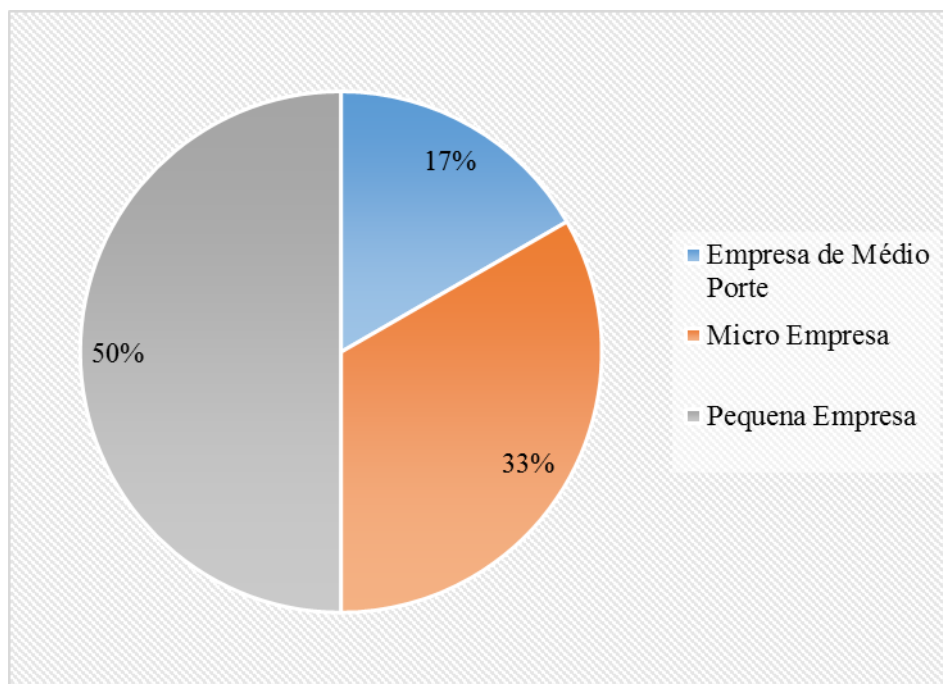


**Gráfico 3:** Quantidade de Funcionários  
**Fonte:** Da pesquisa (2018)

Conforme Sebrae (2018), a quantidade de profissionais necessários, está relacionada ao ramo de atuação da empresa, ao porte do empreendimento e o nível de capacidade de produção que se deseja ter. Por isso, não existe uma regra geral, cada tipo de negócio terá características diferentes.

Sabe-se que nos dias atuais, o capital humano é uma das coisas mais valorizada em uma empresa, independente o seu tamanho e seguimento. Uma organização com estrutura e equipamentos de ponta, não se desenvolve, se seus funcionários não trabalharem de maneira adequada e não cumprirem com suas funções para atingir as os resultados desejados pela empresa. Por isso, há uma necessidade de desenvolver o capital humano da organização, para que assim, os funcionários sejam capazes de desempenhar suas atividades e alcançar os objetivos desejados.

Em relação a classificação da empresa, o Gráfico 4 exhibe que 50% são pequenas empresas, já com 33% as micros empresas e com 17% são empresas de médio porte.



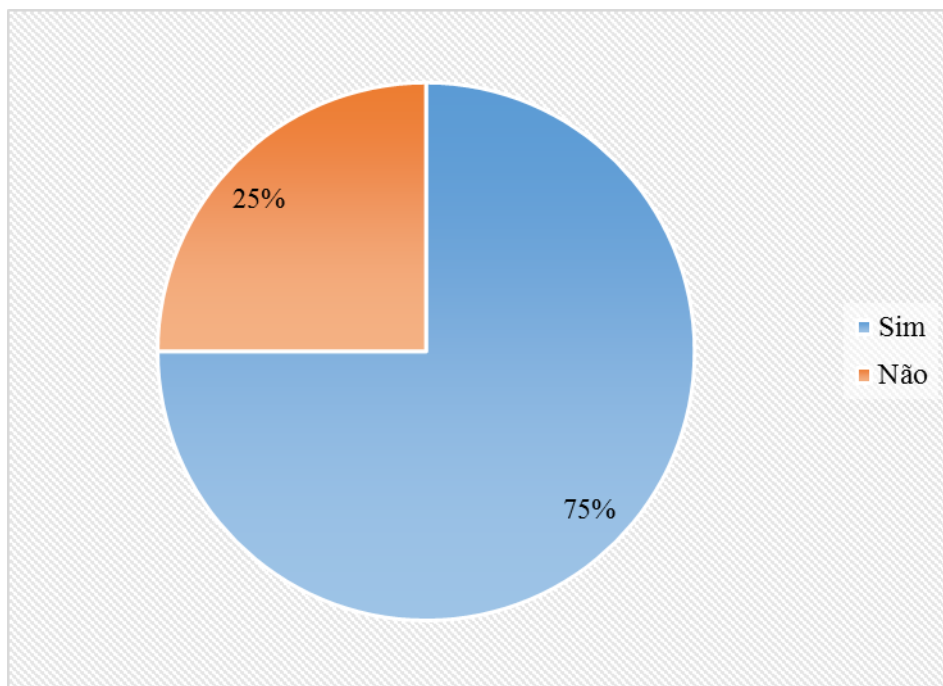
**Gráfico 4:** Classificação da empresa

**Fonte:** Da pesquisa (2018)

As pequenas e médias empresas (PME) e microempresas, têm grande importância sócio-econômica no Brasil no que diz respeito à distribuição de empregos e renda. Segundo os dados fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 1994, quando o instituto fez um estudo aprofundado sobre a estrutura produtiva das empresas brasileiras, as PME eram então responsáveis por 34,83% dos empregos brasileiros e as microempresas por 23,66% (SEBRAE, 2001).

Vários indicativos, podem ser utilizados para a classificação das empresas nas categorias micro, pequena, média e grande, mas eles não podem ser considerados completamente apropriados e definitivos para todos os tipos de contexto. Por exemplo, com os critérios de definição, pode-se selecionar empresas admissíveis em programas de terceirização, ou de fornecimento de produtos e serviços a organizações governamentais.

É observado no Gráfico 5 que 75% das empresas pesquisadas na cidade de Porto Nacional possuem políticas de recrutamento e seleção e apenas 25% delas não possuem.

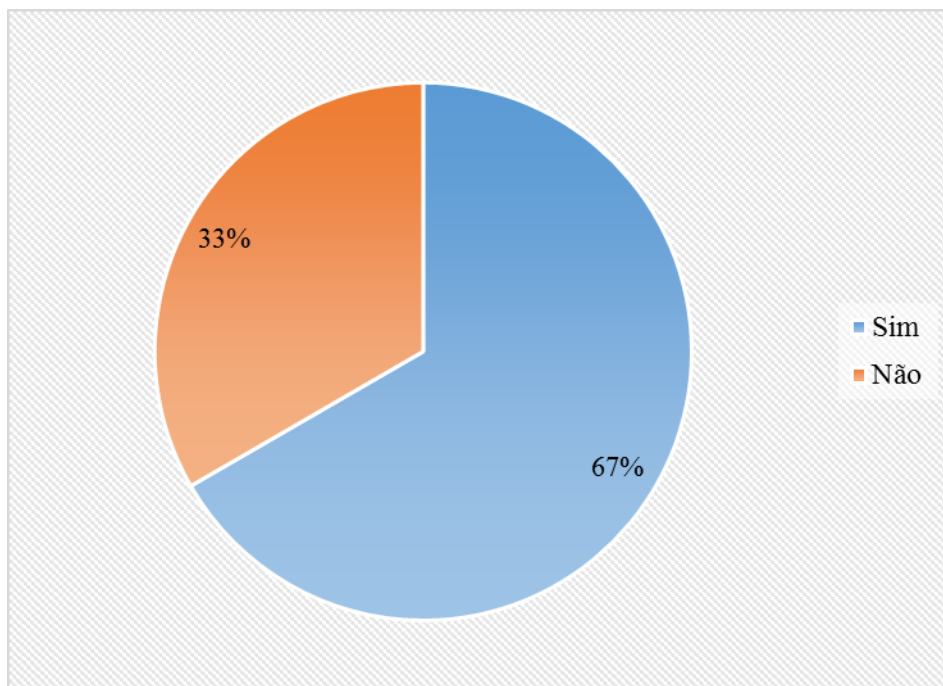


**Gráfico 5:** Possui políticas de Recrutamento e Seleção  
**Fonte:** Da pesquisa (2018)

Segundo Chiavenato (1999) o papel do recrutamento, é divulgar no mercado as oportunidades de emprego que a organização dispõe para as pessoas que possuem características desejadas. Neste sentido, o mercado é onde se encontra as transações, ou seja, é o elo entre a oferta e procura de produtos/serviços. Desta forma, o mesmo autor diz que é através da seleção que as organizações estão, sempre agregando pessoas em seu ambiente organizacional. O objetivo da seleção, é escolher e classificar os candidatos que possuem o perfil adequado para assumir um determinado cargo.

Por isso, há uma grande necessidade das empresas terem políticas de recrutamento pois, estas têm como principal objetivo dotar a organização de procedimentos que permitam tornar o processo de seleção e contratação de pessoal rigoroso, justo, transparente e de acordo com o enquadramento legal em vigor, impedindo desvios e distorções.

No Gráfico 6 é exposto que, 67% das empresas de Porto Nacional, possuem um setor responsável pelo recrutamento e seleção dentro da empresa. Já 33% delas não possuem e preferem recorrer a uma empresa de recrutamento e seleção especializada.

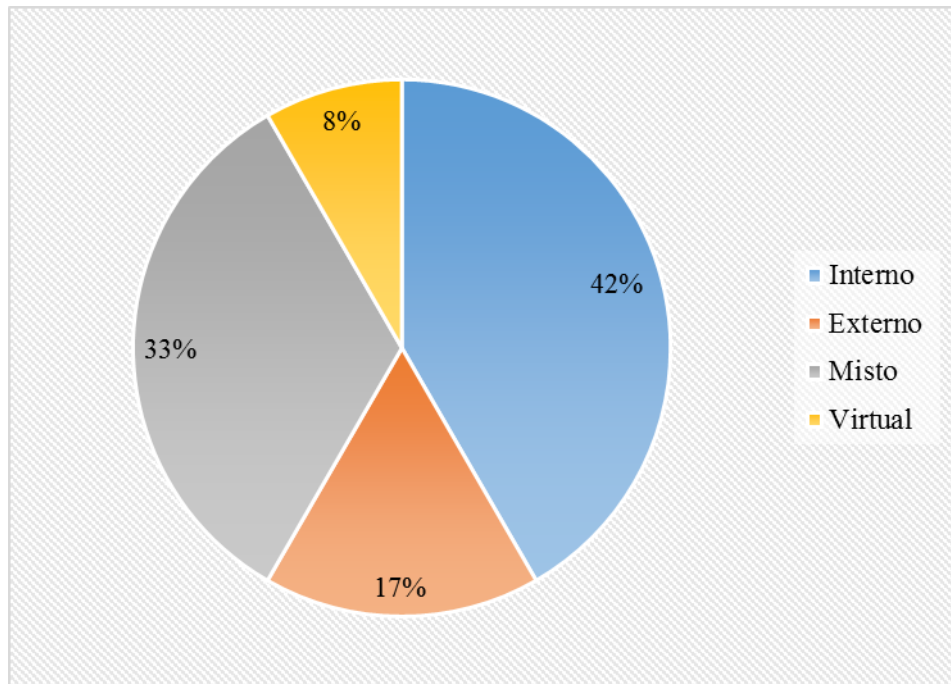


**Gráfico 6:** Possui um setor responsável pelo recrutamento e seleção  
**Fonte:** Da pesquisa (2018)

RHPortal (2016) afirma que o recurso humano, responsável pelo processo de recrutamento e seleção, tem uma frequente preocupação em como fazer um processo cada vez mais eficiente. Isso é bastante pertinente, pois quanto melhor for esta captação e avaliação de candidatos, melhores também serão os resultados da empresa em médio, curto e longo prazo.

Podendo-se analisar que, ao recrutar e selecionar candidatos é uma tarefa para um profissional que visa ter resultados eficazes, pois são atividades que levar um tempo árduo. O recrutador, mais do que qualquer outra pessoa, sabe quem é o profissional ideal para trabalhar na empresa e, especialmente em cada área dela, trabalhando em parceria com o requisitante da vaga, isto é, com o gestor da área que o novo profissional ficará alocado.

Com relação aos métodos de recrutamento utilizado na empresa, observa-se no Gráfico 7 que, a maioria das empresas pesquisadas, sendo uma porcentagem de 42%, usam métodos de recrutamento interno. Os processos externos configuram 17% dos casos de recrutamento, entretanto 33% está concentrada nos processos mistos e a minoria de 8% dos processos são conduzidos captando profissionais por meio virtual nas organizações.



**Gráfico 7:** Métodos de recrutamento utilizados na empresa  
**Fonte:** Da pesquisa (2018)

Segundo Limongi-França e Arellano (2002), o objetivo principal do recrutamento é buscar pessoas para abastecer o processo de seleção, dessa forma existem várias maneiras e meios para a realização desse processo.

Onde há duas formas básicas, atraindo pessoas que já fazem parte da empresa, mas que trabalham em outros cargos; e buscando candidatos que não tenham vínculo direto com a empresa e que estão disponíveis no mercado de trabalho. Podendo ser interno, externo, misto e virtual.

Para Aquino (1989), o recrutamento interno, constitui, sem dúvida, valiosa tática de motivação, que pode ser explorada pela empresa, além de ser um meio de redução de custos e aumento da produtividade.

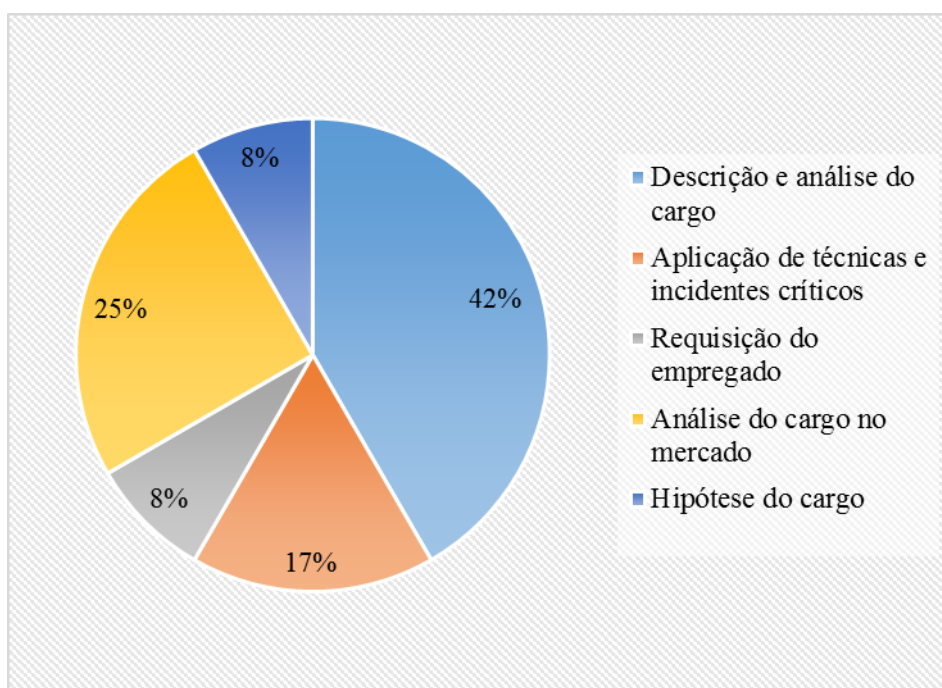
No caso das empresas pesquisadas a notoriedade do método de recrutamento interno utilizado é evidente. por ser mais econômico, pois evita despesas com anúncios, honorários com empresas de recrutamento, custos de admissão, etc. Sendo mais rápido, porque se o candidato tiver condições imediatas de ser transferido ou promovido, evita-se as demoras freqüentes de todo o processo de recrutamento externo.

Apresentando maior índice de validade e de segurança, tendo em vista o fato da empresa já possuir um volume de informações do candidato, pois já é conhecido e avaliado constantemente.



Mas também há o recrutamento misto com uma porcentagem considerável, de acordo com a pesquisa realizada. Para Chiavenato (2009), devido às vantagens e desvantagens do recrutamento interno e do externo, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborda tanto fontes internas como fontes externas de RH.

De acordo com o Gráfico 8, a porcentagem que mais se sobressai é a de 42%, correspondente à descrição e análise do cargo utilizada como obtenção de informações dos cargos preenchidos. Com 25% é utilizado análise do cargo no mercado, já em 17% são as aplicações de técnicas e incidentes críticos. Com a minoria de 8% é usado a requisição do empregado e os 8% restantes para a hipótese do cargo.



**Gráfico 8:** Utiliza quais critérios para obter as informações dos cargos preenchidos  
**Fonte:** Da pesquisa (2018)

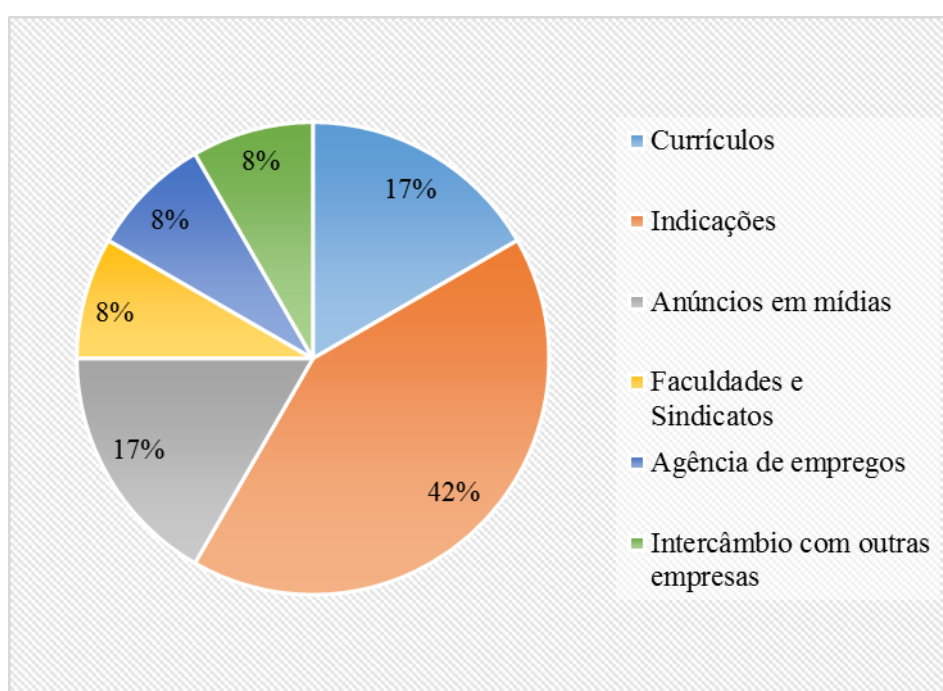
De acordo com Chiavenato (2002) como a seleção de recursos humanos é um sistema de comparação e de escolha, deve apoiar-se em algum padrão ou critério para ter validade.

O padrão ou critério, é obtido a partir das características do cargo a ser preenchido. Dessa maneira, a base para a seleção é a obtenção de informações necessárias e precisas para o cargo ofertado.

Analisar um cargo, significa detalhar o que o cargo exige do seu ocupante, em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente. A análise de cargos procura determinar quais os requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir, as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho

deve ser feito. E também se preocupa com as especificações do cargo em relação ao ocupante que deverá preenchê-lo.

Sobre os tipos de recrutamento e seleção que são utilizados nas empresas pesquisadas na cidade de Porto Nacional, é perceptível no Gráfico 9 que, o tipo mais utilizado dentro da empresa é a de indicação de outros funcionários com porcentagem de 42%, onde esses, por terem conhecidos, amigos, indicam ao cargo pleiteado na empresa para contratação. Entretanto os currículos e anúncio em mídias compõem 17%, os outros 8% dos tipos são compostos pelas faculdades e sindicatos, agências de empregos e intercâmbio com outras empresas.



**Gráfico 9:** Quais tipos de recrutamento e seleção são utilizados na empresa  
**Fonte:** Da pesquisa (2018)

É relevante mencionar que, indicações de colaboradores funcionam da seguinte forma, quando a empresa precisa de alguém, para preencher uma determinada vaga em aberto, informam aos colaboradores mais confiáveis e identificados com a empresa para indicar pessoas de sua confiança que tenham o perfil adequado para a vaga.

Além da segurança que oferece, agrega um conjunto de vantagens para essas empresas, como evidencia Pontes (2014), que as grandes vantagens da utilização dessas fontes são os custos, a rapidez e a coparticipação dos empregados no processo.

Segundo os entrevistados, é utilizado esse tipo de fonte por ser menos oneroso e também não constituir grande complexidade quanto à sua execução e, por sua vez, isso

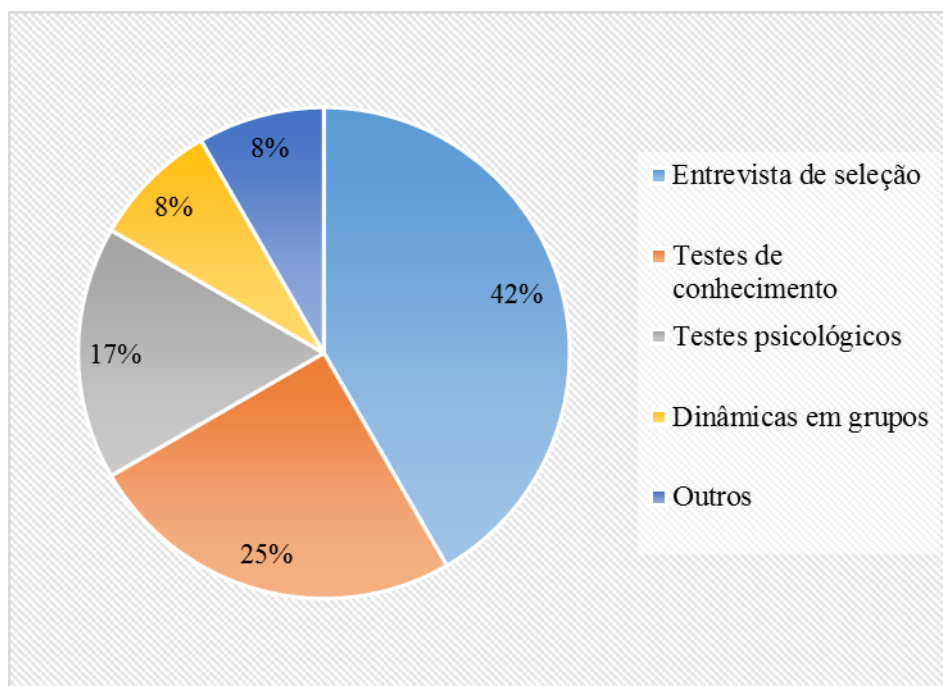


garante melhor confiança ao considerar-se a experiência que eles possuem advinda de outras empresas.

De acordo com Chiavenato (2009), as técnicas de recrutamento e seleção representam os métodos através dos quais a organização divulga a existência de oportunidade de trabalho junto às fontes de RH mais adequadas. São denominados veículos de recrutamento, pois são fundamentalmente meios de comunicação.

O recrutamento é o meio pelo qual as empresas sejam elas MPEs ou de médio porte, buscam atrair seus candidatos, dentre os quais serão selecionados os futuros funcionários da empresa. É feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos de uma empresa.

Sobre técnicas de seleção mais usadas na empresa, pode-se notar no Gráfico 10, que todas as técnicas são de grande importância para a seleção de pessoas. Porém, a técnica mais utilizada é de Entrevista de seleção com 42%, que pode vir a seguir das outras técnicas, mas que muitos deles não utilizam as demais por achar que não há tanta necessidade e também para não haver um processo tão demorado e não ter muito gasto. As demais técnicas são as de testes de conhecimento apresentando 25%, testes psicológicos com 17%, com 8% também é visto as dinâmicas em grupos e por ultimo com 8% mostrando que as empresas usam outros tipos de técnicas, as quais não foram citadas.



**Gráfico 10:** Quais técnicas de seleção são mais usadas  
**Fonte:** Da pesquisa (2018)

Para Chiavenato (2009), entrevista de seleção é a técnica mais utilizada. Embora careça de base científica e se situe como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos.

Cada uma das técnicas de seleção tem como objetivo verificar um determinado aspecto da personalidade do candidato. No tocante, pelo destaque em porcentagem ser na técnica de seleção ser a entrevista; é de suma importância, para que se possa conhecer a pessoa para qual se pretende contratar. Pois, no processo de entrevista pode-se constatar muitas informações sobre o candidato, verificando se realmente o que ele relatou condiz, com seu perfil, bem como outras características comportamentais, pessoa agitada, ansiosa, comunicativa, entre outras informações.

## 5 CONCLUSÃO

O processo de recrutamento e seleção é um fator essencial para levar uma empresa ao sucesso, pois é através destes processos que a empresa encontra seus talentos com grande potencial e faz a diferença. Mas também é através deste processo, quando mal conduzido e estruturado, que se leva uma grande empresa às ruínas.

Por isso que atualmente, o Recurso Humano tem uma grande responsabilidade, pois não se trata apenas de preencher vagas, mas sim de selecionar pessoas aptas a cumprir com a expectativa esperada pela empresa. O processo de recrutamento e seleção tem que ser bem analisado e discutido, para que haja concordância entre as partes e possa se alcançar o objetivo.

As pequenas empresas, apresentam uma característica peculiar para o desenvolvimento favorável das relações humanas no ambiente de trabalho. Pois nelas são geradas oportunidades para desenvolver fortes relacionamentos entre seus membros. Tendo em vista seu relevante papel de geradora de empregos, associada ao seu pequeno porte, o empreendedor precisa desenvolver, um programa de recursos humanos específico que seja diretamente aplicável a este tipo de organização.

Cabe a empresa, analisar e escolher a que mais se adequa ao perfil da empresa, pois boa parte das micro e pequenas empresas, não conseguem se manter no mercado por longos períodos, devido à falta de um planejamento por parte dos gestores, por esse motivo, é fundamental que os empreendedores tenham habilidades e conhecimento para manter o negócio e utilizar da inovação para conquistar novos clientes e investidores, os quais são necessários para que esse setor possa se expandir e perpetuar no mercado.

Conforme os objetivos específicos apresentados, considera-se que foram todos alcançados. Foi possível identificar os métodos de recrutamento praticados pelas empresas, relatar as técnicas de seleção e apontar os tipos de recrutamento e seleção das empresas de médio Porte e MPEs.

Em relação aos métodos de recrutamento praticados pelas empresas, é identificado que o que mais se destaca, é o recrutamento interno, por ser um processo seletivo no qual os candidatos são os próprios colaboradores da empresa, sendo que a vaga é preenchida por um atual funcionário da companhia, que ocupava uma posição em outra área ou divisão de outra empresa. Neste quesito 42% é de recrutamento é interno.

No que se refere, as técnicas de seleção usadas nas empresas pesquisadas, é visto na pesquisa, que é mais utilizada, é a de entrevista, por ser uma conversa intencional, geralmente

entre duas pessoas, com o intuito de obter informações sobre a outra; assim, saber se o candidato está apto ao cargo ou não.

Quanto aos tipos de recrutamento e seleção das empresas de médio Porte e MPEs, foi percebido que, a maior porcentagem se refere as indicações dos próprios colaboradores, sendo essa de 42%. Quando realizado de acordo com as competências exigidas ao cargo, ou seja, quando a indicação se dá por capacidade e, não, por afinidade, pode gerar maior sucesso na contratação. Além disso, diminui gastos com tempo e recursos.

Conclui-se que as empresas de médio porte e micro pequenas empresas da cidade de Porto Nacional, adotam diversos tipos de recrutamento e seleção, muitos deles ainda muito tradicionais, há um grande caminho a ser percorrido, atualizações constantes nos processos e percepção do profissional adequado para a empresa, pois o papel do departamento de RH é atrair e manter talentos, identificar a pessoa certa para o lugar certo nas empresas.

Para o Recrutamento e Seleção se tornar de fato um diferencial competitivo, é necessário um engajamento entre todo o departamento de Recursos Humanos (RH), do qual é função equilibrar as metas da empresa e dos colaboradores.

Conforme o resultado analisado foi possível conhecer e descrever em teorias e estatísticas, como acontece o processo de recrutamento e seleção em empresas de médio porte e micro pequenas empresas, propondo adequações e melhorias para que as empresas possam desenvolver processos seletivos mais assertórios, evitando prejuízos presentes e futuros.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R., TEIXEIRA, M. L. M., MARTINELLI, D. P. (1993). **Por que administrar estrategicamente recursos humanos?** Revista de Administração de Empresa, v. 33, p. 12-24, mar/abr.

ALBUQUERQUE, Lindolfo G.; OLIVEIRA, Patrícia M. **Competências ou cargo: uma análise das tendências das bases para o instrumento de recursos humanos.** Cadernos de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 8, n. 4, out./dez. 2010.

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas:** uma análise da produção acadêmica no período 2000-2010. In: SIMPEP-SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 17. 2010. Bauru, Anais...Bauru, 2010, p. 1-14.

AIRES, Ana. **Gestão de Recursos Humanos. Recrutamento & Seleção.** Universidade Independente. Lisboa, Portugal. Data da publicação 25/09/2007. Disponível em <http://www.notapositiva.com/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoeselccao.htm> acesso em: 30 maio.2018.

ANDRADE, Maria Margarida De. **Introdução à Metodologia Do Trabalho Científico.** 10ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Atlas, 1997.

ARAÚJO, Luis César G de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: Estratégias e Integração Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2009.

AQUINO, C. P. **Administração de Recursos Humanos – Uma Introdução.** São Paulo: Atlas, 1989.

BOUDREAU, J.W.; RAMSTAD, P. M. Talentship and the new paradigm for human resource management: From professional practice to strategic talent decision science. **Human Resource Planning**, v. 28, n.2, p. 17–26, 2005.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas.** Curitiba: Iesde Brasil, 2012.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução Teoria Geral da Administração** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4ª Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevir, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8ª Edição, São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**, Rio de Janeiro, Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto, **Teoria geral da administração**. 8ª Edição. São Paulo: Campus, 2010.

CHIAVENATO, I. (2000). **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos. Ed. Compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. (1992). **Recursos humanos**. Edição Compacta. 2.ed. São Paulo, Atlas.

COCENZA, D.; COSTA, M. M. Recrutamento e seleção. Rio de Janeiro: Wak Ed, 2009.

COLLINGS, D.G.; MELLAHI, K. "Strategic talent management: a review and research agenda. **Human Resource Management Review**, v. 19, n.4, pp. 304-13, 2009.

COLOMBINI, Luís. **Seu emprego na internet**. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/artigos/a21101999004.html>> acessado em 08/05/ 2018.

DUTRA, Joel Souza . **Gestão De Pessoas**. 1ª Ed, São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de Recursos Humanos PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

FRAGA, Marcelo Loyola. **Metodologia para elaboração de trabalhos científicos**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2009.

GIL, A. C. Como **Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. O. (1995). **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo, EDUSP.

GORB, Peter et al. **Small Business Perspectives**. London: Armstrong Publishing, 1981.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão**. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez.2005

HALL, D. T. *et al.* Protean and boundaryless careers: an empirical explorationa relational approach to careers. **Journal of Vocational Behavior**, United States of America, n. 60, p. 30-47, 2008.

INGHAM, J. **Closing the talent management gap**. *Strategic HR Review*, v. 5, n. 3, p. 20, 2006.

IVANCEVICH, John M – **Gestão de Recursos Humanos** [recurso eletrônico] Tradução: Sueli Sonoe Cuchio, 10ª edição, dados eletrônicos, AMGH, Porto Alegre (2011).

JAREÑO, Bruno José. **O mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos em Uberlândia**. Horizonte Científico, Uberlândia: EDUFU, v. 2, n. 2, 2008. Disponível em: <<http://www.seer.ufu.br/index.php/horizontecientifico/article/viewFile/4196/3141>>. Acesso em: 13 abr. 2018.

KANAANE, Roberto. **O comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Seculo XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.

KLÖCKNER, W. J.; CAMPOS, D. C. **Atuando no subsistema recrutamento de pessoal**. In: CAMPOS, D. C. *Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos*. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO Eliete Bernal. **As pessoas na organização**. São Paulo, 2002.

LINKEDIN. **Tendências de recrutamento no Brasil. 2016**. Disponível em: <http://www.kenoby.com/blog/recrutamento-e-selecao/> Acesso em: 16 de maio.2018.

LISBOA, M. G. **Gestão estratégica para a liderança em serviços em empresas privadas e públicas**. São Paulo: Nobel, 2005

LONGENECKER, J. G., Moore, C. W. e PETT, J. W. **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo. Makron Books, 1997.

LUIZ, Guilherme. **Recrutamento em Pequenas Empresas**. 2013. Disponível em <http://www.empregoerenda.com.br/editorias/entrevistas/673-recrutamento-em-pequenas-empresas>. Acesso em 21 de maio. 2018.

MANZO, A. J. **Manual para la preparación de 50amília50ias**: em 50amí para presentear informes y tesis. Buenos Aires: Humanistas, 1981.

MARCONI, Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. - São Paulo: Atlas, 2017.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 11. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTR, 2010.

PORTAL BRASIL. Economia e Emprego. 18 de setembro de 2013. **Mapa das Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 19 mai. 2014.

RH PORTAL. **Como fazer um bom processo de Recrutamento e Seleção**. 2016. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/como-fazer-um-recrutamento-e-selecao/>. Acesso em 2 de junho de 2018.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva 2005.

ROCHA, J. A.O., **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença. 1997.

RUIZ J. A. Metodologia Científica – **Guia para Eficiência nos Estudos**. São Paulo: Atlas, 1992.

SAVIANI, J. R. (1994). **Repensando as pequenas e médias empresas**. São Paulo, Makron Books.

SEBRAE. **Faturamento Mensal Das MPE No Brasil**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/faturamento-mensal-mpemaio2016.pdf>> Acesso em: 27 de abril de 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE, (1999). **Recursos humanos na micro e pequena empresa**. São Paulo, PRODEC.

SEBRAE-DF. **Participação das MPE na economia nacional**. Disponível em: [http://www.df.sebrae.com.br/preview/creator2/webs/sebrae/inf\\_emp/est\\_pesquisa/arquivos/in\\_d\\_conj\\_ind\\_08\\_2001.pdf](http://www.df.sebrae.com.br/preview/creator2/webs/sebrae/inf_emp/est_pesquisa/arquivos/in_d_conj_ind_08_2001.pdf). Acesso em 15 de maio de 2018.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Quem são os Pequenos Negócios? 2014**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/Quem-s%C3%A3o-os-pequenos-neg%C3%B3cios%3Fdestaque,5](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Quem-s%C3%A3o-os-pequenos-neg%C3%B3cios%3Fdestaque,5)>. Acesso em: 19 mai. 2018.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965

SILVA, Adelphino T. **Administração Básica**. 6º Ed, São Paulo: Atlas, 2012.

SOBRAL, Felipe e Alketa Peci, **Administração**. Teoria e prática no contexto brasileiro. 6º Reimpressão. São Paulo: Pearson education do brasil, 2012.



SOLIDES. **Tipos de recrutamento mais comuns nas empresas. 2017.** Disponível em: <<http://www.solides.com.br/quais-os-tipos-de-recrutamento-mais-comuns-nas-empresas>>. Acesso em 05 de Junho de 2018.

STIVALETTI, T. **Contratação On-Line chega a técnicos e cargos médios.** O Valor, São Paulo, 28 Jun 2000.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas de administração. **Revista de administração**, São Paulo, v.36, n.4, p.64-72, 2001.

TONELLI, Maria Jose; LACOMBE, Beatriz M.B. e CALDAS, Miguel P., em Boog, Gustavo e Boog, Magdalena (coord.), **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**, São Paulo, Editora Gente, 2001, Vol. I, cap.4

TRUJILLO FERRARI, Alfonso. **Metodologia da ciência.** 3. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

## ANEXO I - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Instruções:

Leia atentamente o conteúdo de cada questão.

Responda individualmente, de forma clara e objetiva.

As informações fornecidas serão consideradas confidenciais.

### **CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA LEGAL DA EMPRESA**

#### **1.1 Ramo de atividade:**

Serviços  Indústria  Comércio varejista:  Comércio atacadista

#### **1.2 Tempo de existência da empresa**

Menos de um ano  Mais de 6 anos

Menos de 5 anos  Acima de 10 anos

#### **1.3 Quantidade de Funcionários:**

Entre 5 a 10  Entre 10 e 20  Acima de 20

#### **1.4 Classificação da empresa:**

Empresa de Médio Porte  Pequena empresa  Micro Empresa

### **2. CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS**

#### **2.1 Possui políticas de recrutamento e seleção?**

Sim  Não

#### **2.2 Possui um setor responsável pelo recrutamento e seleção?**

Sim  Não

#### **2.3 Métodos de recrutamentos utilizados na empresa?**

Interno – a empresa faz o recrutamento somente dentro da empresa

Externo – a empresa faz recrutamento fora da empresa

Misto – utiliza os dois métodos

Virtual - feito por meios eletrônicos, como a internet

#### **2.4 Utiliza quais critérios para obter as informações sobre os cargos a serem preenchidos?**

Descrição e análise do cargo

Aplicações de técnicas e incidentes críticos

Requisição do empregado

Análise do cargo no mercado

Hipótese do cargo

#### **2.5 Quais tipos de recrutamento e seleção utilizados na empresa?**

Currículos

Indicações

Anúncios em mídias

Faculdades e Sindicatos

Agências de emprego

Intercâmbio com outras empresas

#### **2.6 Quais técnicas de seleção são mais usadas?**

Entrevista de Seleção  Testes Psicológicos

Outros

Testes de conhecimento  Dinâmicas em grupo