



**FACULDADE DE PINDAMONHANGABA**



**Ana Carolina Alves de Souza**

**Rafaela de Carvalho Vieira**

**Yara Guimarães Pacheco**

# **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

**PINDAMONHANGABA – SP  
2014**



**FACULDADE DE PINDAMONHANGABA**



**Ana Carolina Alves de Souza  
Rafaela de Carvalho Vieira  
Yara Guimarães Pacheco**

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Administração de Empresas pelo Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba. Orientador: Prof<sup>o</sup> Me Rafael Barreiro Takei.

**PINDAMONHANGABA – SP**

2014

Pacheco, Yara Guimarães ; Souza, Ana Carolina Alves de; Vieira, Rafaela de Carvalho  
Recrutamento e Seleção em micro e pequenas empresas / Ana Carolina Alves de  
Souza; Rafaela de Carvalho Vieira; Yara Guimarães Pacheco / Pindamonhangaba –  
SP : FAPI  
Faculdade de Pindamonhangaba, 2014.  
44 f.

Monografia (Graduação em Administração) FAPI-SP.  
Orientador: Prof. Me Rafael Barreiro Takei.

1 Seleção e Recrutamento. 2 Micro e Pequenas Empresas. 3 Empreendedor. 4  
Recursos Humanos. 5 Departamento Pessoal  
I Recrutamento e Seleção em micro e pequenas empresas II Ana Carolina Alves de  
Souza; Rafaela de Carvalho Vieira; Yara Guimarães Pacheco.



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA



**ANA CAROLINA ALVES DE SOUZA**  
**RAFAELA DE CARVALHO VIEIRA**  
**YARA GUIMARÃES PACHECO**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Administração de Empresas pelo Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba.  
Orientador: Prof<sup>o</sup> Me Rafael Barreiro Takei.

Data: \_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof<sup>o</sup> Me Rafael Barreiro Takei.

Universidade de Taubaté

Orientador

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof<sup>o</sup> Me Rodolfo Anderson Bueno de Aquino

UNISAL

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof<sup>o</sup> Esp. Tatiana Livramento

FAPI

Assinatura \_\_\_\_\_

Dedicamos este trabalho aos nossos pais,  
por todos os ensinamentos.  
As nossas famílias e amigos,  
sem os quais nada faria sentido.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, o que seria de nós sem a fé que temos nele.

Aos nossos pais e familiares, que não mediram esforços para que chegássemos até esta etapa de nossas vidas, cujo apoio incondicional nos permitiu sempre seguir em frente.

A todos os professores que, ao longo dessa jornada, se dedicaram à nossa formação, em especial ao nosso orientador, Professor Me Rafael Barreiro Takei, pela paciência na orientação, incentivo e pela maneira na qual nos orientou, que tornou possível a conclusão desta monografia.

Ao Professor Rodolfo Bueno, pela nossa convivência ao longo da vida acadêmica e realização desse trabalho, e pelo carinho no qual se dedicou a todo esse tempo.

Ao Professor Esp. André Luis Aquino da Silva, pela tranquilidade e divertimento que nos proporcionou ao longo da vida acadêmica, tornando mais prazerosa a convivência entre os alunos e professores.

Aos amigos e colegas do curso, pelo incentivo e apoio constante.

A todos que de alguma maneira tornaram possível esta conquista.

Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades,  
lembrai-vos de que as grandes coisas do homem  
foram conquistadas do que parecia impossível.

*Charles Chaplin*



## RESUMO

Nota-se que atualmente há uma grande preocupação dos micro e pequenos empreendedores com a escolha de seus colaboradores, isso reforça, ainda mais, a necessidade em focar-se no recrutamento e seleção de pessoas. Seguindo esta necessidade atual, este trabalho foi constituído a partir da análise empírica de métodos corriqueiros, ou seja, os que são utilizados mais comumente pelos recursos Humanos, ou ainda, para alguns, chamado de Departamento Pessoal de organizações com os mais variados portes e ramos de negócio, que tenham interesse em focar-se nesta finalidade. Para melhor compreensão, exemplificou-se através de tabelas a classificação de porte e diferenças relevantes entre Micro e Pequenas empresas através de suas particularidades. Foi ainda, de modo resumido as ações cotidianas genéricas de um Departamento Pessoal para se ter base e entendimento desse processo. Para isto, utilizou-se de conhecimentos técnicos obtidos de textos científicos de autores especialistas, bem como, trechos obtidos através de análises vivenciadas e experiências de profissionais em micro e pequenas empresas que fortalecem a importância e benefícios da aplicação de métodos focados desde o recrutamento até a seleção do profissional no mercado. Considerando toda a análise e pesquisa desse projeto, mostra-se também que o recrutamento e a seleção são tão importantes para os Recursos Humanos de uma organização, que sendo aplicados de maneira correta, influenciam no desenvolvimento da organização. E por fim, o contexto da pesquisa foi exemplificado por Cases, onde foram possíveis mostrar alguns dos maiores problemas enfrentados nas micro e pequenas empresas.

**PALAVRAS CHAVES:** Seleção e Recrutamento. Micro e Pequenas Empresas. Empreendedor. Recursos Humanos. Departamento Pessoal.

## **ABSTRACT**

### **Recruitment and selection in micro and small enterprises**

We note that there is currently a major concern of micro and small entrepreneurs in the choice of its employees, this reinforces even more the need to focus on the recruitment and selection of people. Following this current need, this work was constructed from the empirical analysis of ordinary methods, ie, those used most commonly for Human Resources, or, for some, called the Personnel Department organizations with all sizes and branches business, who are interested in focusing on this purpose. For better understanding, exemplified through the classification tables of size and material differences between micro and small enterprises through its peculiarities. It was also, in brief generic everyday actions of a Personnel Department to be base and understanding of this process. For this, we used the technical knowledge obtained from scientific texts of expert authors and excerpts obtained by experienced analysis and experiences of professionals in micro and small enterprises that strengthen the importance and benefits of applying methods focus from recruitment to the selection of the professional market. Considering all the analysis and research of this project, it also shows that recruitment and selection are so important for Human Resources in an organization that being applied in the correct way, influence the development of the organization. Finally, the context of the research was exemplified by Cases, which were possible to show some of the biggest problems faced by micro and small enterprises.

**KEYWORDS:** Recruitment and Selection, Small and Medium Enterprises, Entrepreneur, Human Resources, Personnel Department;

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 - Critérios de Classificação de empresas por faturamento.....	14
QUADRO 2 - Critérios de Classificação de empresas por nº de funcionários.....	15
QUADRO 3 - Os cinco subsistemas básicos na ARH.....	17
QUADRO 4 - As cinco categorias de técnicas de seleção pessoal.....	29
QUADRO 5 - Características da Estrutura e Gestão Organizacional.....	31

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Cinco subsistemas as práticas principais na gestão de pessoas.....	18
FIGURA 2 - As relações entre organizações e mercado.....	21
FIGURA 3 - As três fases do planejamento do recrutamento.....	22
FIGURA 4 - As fases do recrutamento.....	24
FIGURA 5 - As fases da seleção e recrutamento.....	27

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 DESENVOLVIMENTO.....	15
2.1 Processos de Gestão de Pessoas.....	15
2.1.1 Processo de Provisão de Pessoas.....	19
2.1.1.1 Recrutamento de Pessoas.....	20
2.1.1.1.1 Fontes de recrutamento.....	21
2.1.1.1.2 Pesquisa interna das necessidades de Gestão de Pessoas.....	23
2.1.1.1.3 Pesquisa externa do mercado de trabalho.....	24
2.1.1.2 Seleção de pessoas.....	25
2.1.1.2.1 Conceito de Seleção.....	26
2.1.1.2.2 Bases para a seleção de pessoas.....	27
2.1.1.2.3 Técnicas de seleção.....	27
2.2 CARACTERÍSTICAS DA MPE.....	28
2.2.1 Ambiente Organizacional da MPE.....	30
3 MÉTODO .....	32
4 RESULTADOS .....	33
4.1 CASE I – Análise de Micro e Pequenas Empresas .....	33
4.2 CASE II – Análise de micro e pequena empresa no setor de comercialização e instalação de móveis planejados.....	34
4.3 CASE III – Análise do Processo de Recrutamento e Seleção da empresa Gang Comércio do Vestuário Ltda nas lojas de Porto Alegre.....	34
5 DISCUSSÃO .....	36
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40

## 1 INTRODUÇÃO

Pode-se perceber que desde há alguns anos existe uma maior atenção e preocupação relacionada a gestão de pessoas dentro das organizações. Tratando-se a mesma até então, de um assunto limitado somente as grandes organizações, e que atualmente vem ganhando atenção das empresas de pequeno porte que estão se conscientizando-se sobre a importância e necessidade de se adequar a um novo quadro de gestão de pessoas (FERREIRA et al., 2008, p.2).

Reforçando ainda mais a questão de importância, que não é somente voltada ao mercado nacional, destaca-se na Revista Comércio Exterior, Informativo do Banco do Brasil (2007, apud Miola et al., 2007, p. 2), dados que expressam uma importante contribuição Social e econômica das micro e pequenas empresas, revela-se nesta que as pequenas empresas tem um papel significativo no mercado exterior, sendo que no ano de 2006 o total de 51% dos exportadores eram micro e pequenos. Essas empresas ainda são responsáveis pelo mercado de trabalho e uma parcela do PIB e que apesar de receberem incentivos do Governo, elas ainda enfrentam problemas para se tornarem competitivas. Dificuldade estas, que podem ser solucionadas com uma adequada gestão não só de pessoa, mas, também das outras necessidades da organização

Na gestão de uma pequena empresa existem muitas dificuldades que podem envolver falta de recursos de financeiros, de tecnologia, grande concorrência com grandes empresas e falta de mão de obra competente, que pode desde a parte operacional a gerencial, isto dentre outros fatores (SILVA et al., 2004, p. 3). Levando-se em conta também a necessidade de ser criativo no mercado para que assim a empresa mantenha sua supremacia no mercado.

Ainda para Silva et al (2004, p. 3) apesar de ressaltada por governos, empresários, sociedade e acadêmicos a importância da pequena empresa como geradora de empregos e renda, ainda não há a devida preocupação com a forma que a mesma deve ser gerenciada. Isso pode ser visto até pela limitação de material didático ligado ao tema.

A seguir seguem discriminados alguns critérios de classificação de organizações:

<b>Classificação / Setor</b>	<b>Indústria / Comércio / Serviço</b>
ME – Microempresa	Inferior ou igual a R\$ 360.000,00
EPP – Pequena Empresa	Superior a R\$ R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$

	3.600.000,00,00
--	-----------------

Quadro 1 – Critérios de Classificação de empresas por faturamento.  
 Fonte: Adaptado de Receita Federal (2012) - Lei Complementar 123 / 2006.

<b>Classificação / Setor</b>	<b>Indústria</b>	<b>Comércio / Serviço</b>
ME – Microempresa	Até 19 empregados	Até 09 empregados
PE – Pequena Empresa	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
MDE – Média Empresa	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
GE – Grande Empresa	Acima de 499 empregados	Acima de 99 empregados

Quadro 2 – Critérios de Classificação de empresas por nº de funcionários.  
 Fonte: Sebrae (2006 apud FERREIRA et al, 2008, p. 2) - Lei 123 / 2006.

Como será visto no decorrer desse texto, a gestão de pessoas dentro da organização consiste em aspectos pertencentes a gerência que deverá fazer com que as pessoas envolvidas na organização sejam mais produtivas e assim todos saiam beneficiados, desde os clientes, os parceiros e os empregados. Sendo o principal objetivo da Gestão de Pessoas ajudarem a organização a atingir suas metas, objetivos e a realizar sua missão.

## 2 DESENVOLVIMENTO.

### 2.1 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS.

Gerir pessoas é mais do que colocar pessoas para executar tarefas, podendo também ser considerado como parte da gestão, tudo que envolve os funcionários, desde sua disposição, o meio ambiente saudável, a valorização das funções realizadas dentre outros. Pode-se ainda dizer que o gestor é um líder, que utiliza de ferramentas adequadas para proporcionar e manter um ambiente saudável e propício para a realização de tarefas de forma condizente com qualidade e eficácia.

De acordo com o diretor-superintendente do Sebrae/RJ, Sergio Malta (2009, apud BARCELLOS, 2009) expôs no artigo **Gestão na Pequena Empresa**, hoje no mundo corporativo existem diferenças próprias para determinadas empresas, principalmente no que se refere ao porte. Entretanto algumas particularidades só acontecem nas micro e pequenas empresas, como a capacidade do líder de interferir rapidamente nas diversas áreas da empresa, pois diferente das grandes empresas não existem departamentos, setores e gerencias e com isso as mudanças são mais rápidas e mais efetivas e veem de encontro ao que o pequeno empresário necessita que seja a agilidade e as boas práticas de gestão. Nada disso valerá se o empresário não buscar sua capacitação profissional, aprofundar nos fundamentos da excelência em gestão e procurar parcerias que possam vir a agregar para sua empresa os objetivos traçados, ou seja, suas metas.

O processo de gerir pessoas tem sofrido grandes transformações, conforme mencionado por Santos (2010). Antigamente, podia-se notar que a gestão era realizada somente onde as pessoas tinham de produzir em grandes escalas, isso ocorria com o intuito de preparar o profissional para crescer em produtividade e em decorrência os profissionais buscavam tornar-se especializados na execução de suas tarefas buscando conseqüentemente, por um salário. Ainda nesse período os recursos humanos eram vistos como máquinas, onde eram treinados somente para determinadas funções. Foi somente recentemente que começaram-se a perceber outras necessidades da gestão de pessoas, e com isso, abriram-se as possibilidades para o reconhecimento, a valorização, o crescimento e o desenvolvimento do negocio, possibilitando a criação de varias ferramentas como o plano de vida e carreira, o planejamento de desenvolvimento pessoal e o aumento salarial, além do aumento da valorização na comunicação entre líderes e liderados através de feedback.



No entanto para Santos (2010), um dos maiores desafios no momento, trata-se ainda do treinamento apropriado dos líderes e em fazer com que os ensinamentos sejam aprendidos e que as ferramentas utilizadas de forma eficaz. As organizações que tiverem líderes com capacidade de atualização terão sucesso em sua motivação e com o comprometimento de sua equipe possibilitando alianças para superação de possíveis obstáculos.

Historicamente relevado por Chiavenato (1999), a gestão de pessoas resume-se pela representação do uso da sinergia que tem de haver entre pessoas e organizações, que simplificando, buscam por objetivos e engrandecimento para ambos, bem como individualmente. Assim sendo, a organização é uma instituição constituída de pessoas das quais depende para cumprir seus objetivos e missões. Para as pessoas as organizações, são meios de conquistar objetivos pessoais com o mínimo de tempo, esforço e conflito.

Termos como empregabilidade e empresabilidade são usados para mostrar, de um lado, a capacidade das pessoas de conquistar e manter seus empregos e, de outro, a capacidade das empresas para desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e competitivas de seus membros. (Chiavenato, 1999, p. 6).

A administração de Recursos Humanos é definida por Chiavenato (2012), no presente, como um sistema integrado de abordagem sistêmica, composta por 5 (cinco) subsistemas básicos:

<b>Subsistema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Atividades envolvidas</b>
Provisão	Quem irá trabalhar na organização.	* Pesquisa de mercado de RH. * Recrutamento de pessoas. * Seleção de pessoas.
Aplicação	O que as pessoas farão na organização.	* Integração de Pessoas. * Desenho de cargos. * Avaliação de desempenho.
Manutenção	Como manter as pessoas na organização.	* Remuneração de compensação. * Benefícios e serviços sócias. * Higiene e Segurança do trabalho. * Relações sindicais.
Desenvolvimento	Como preparar e desenvolver pessoas.	* Treinamento. * Desenvolvimento.
Monitoração	Como saber o que são e o que fazem as pessoas.	* Banco de dados. * Sistema de Informação. * Balanço Social.

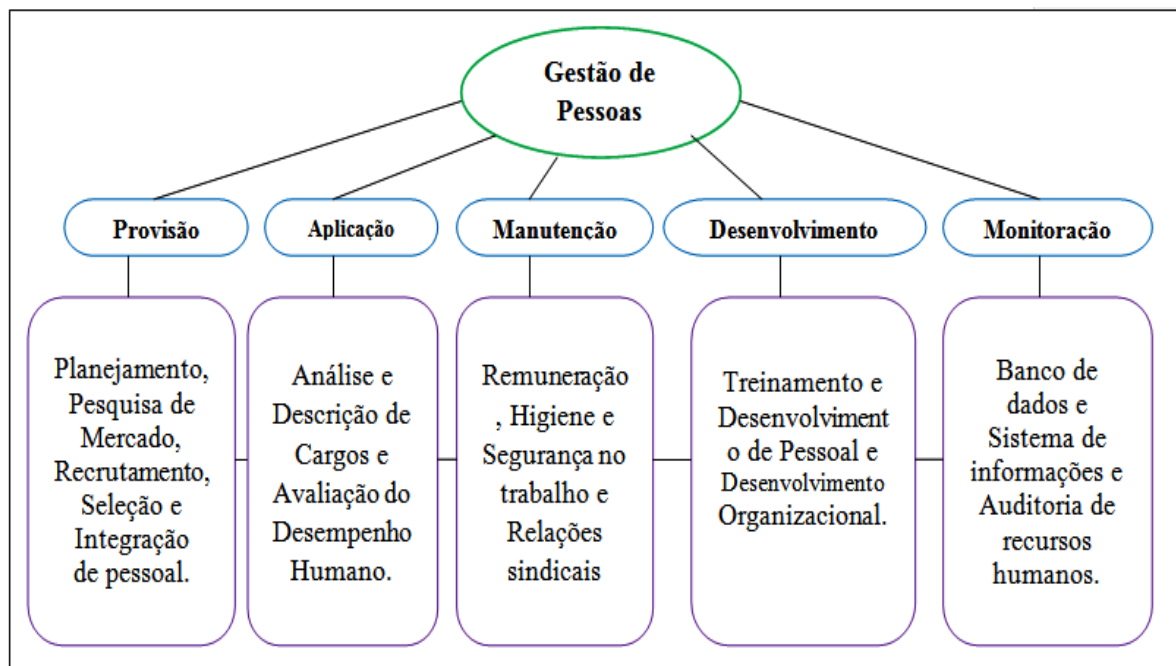
Quadro3 – Os cinco subsistemas básicos na ARH

Fonte: Chiavenato (2012, p. 4)

Conforme explicado por Chiavenato (2012), esses cinco subsistemas estão profundamente relacionados com atrair, aplicar, reter, desenvolver e monitorar talentos dentro da organização, dos quais fazem parte de um sistema maior, conhecida com ARH. Sendo que para Administração de Recursos Humanos (ARH) exige-se a devida preparação da organização, para assim, possa-se alcançar os objetivos previamente estipulados.

A Gestão de Pessoas é vista por Gil (2001 apud PIZOLOTTO, 2003, p. 2), como sendo, uma função delegada ao gestor que busca a cooperação das pessoas da organização em busca dos objetivos tanto organizacionais, quando individuais. Afirmado ainda, "... que tal expressão visa substituir a de Administração de Recursos Humanos, que até hoje é muito utilizada para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações". Este autor classifica em cinco subsistemas as práticas principais na gestão de pessoas, sendo:

Figura 1 - Cinco subsistemas as práticas principais na gestão de pessoas.



Fonte: Adaptado de Gil (2001 apud PIZOLOTTO, 2003, p. 2).

Existem também algumas exigências do mercado atual que são expostas por Dutra (2002 apud PIZOLOTTO, 2003, p. 2) e que impõem mudanças na gestão organizacional:

- A necessidade de estruturas e formas de organização do trabalho mutáveis e flexíveis as eventualidades que possam surgir, havendo maior exigência dos envolvidos nos períodos de desenvolvimento;

- Agilidade no processo decisório mantendo o foco nas exigências do mercado, que são ao mesmo tempo descentralizados e ligados entre si. Isto torna necessário que haja pessoas com comprometimento e envolvimento no negócio, sendo exigido destas também, uma postura autônoma e empreendedora;

- Exige-se uma maior velocidade para entrar e sair de mercados locais e globais, e mantendo-se pessoas atualizadas com as tendências de mercado e de seu campo de atuação para que seus produtos/serviços estejam sempre revitalizados e atualizados nos termos nacionais e internacionais.

- Alta competitividade em âmbito global, tornando necessária pessoas que se associem em grupos e que busquem o aperfeiçoamento e aprimoramento contínuo;

É visto ainda por Dutra (2002 apud PIZOLOTTO, 2003, p. 2), sobre a compreensão da organização e como seu desenvolvimento está diretamente relacionado a sua capacidade de desenvolver pessoas, para então, serem aprimorados por elas, mostrando com isso, que a organização tem que atender ao mesmo tempo a expectativa da empresa e das pessoas.

Como descrito no artigo Gestão na Pequena Empresa, FNQ (2012), hoje no mundo corporativo existem diferenças próprias para determinadas empresas, principalmente no que se refere ao porte. Entretanto algumas particularidades só acontecem nas micro e pequenas empresas, como a capacidade do líder de interferir rapidamente nas diversas áreas da empresa, pois diferente das grandes empresas não existem departamentos, setores e gerencias e com isso as mudanças são mais rápidas e mais efetivas e veem de encontro ao que o pequeno empresário necessita que seja a agilidade e as boas práticas de gestão. Nada disso valerá se o empresário não buscar sua capacitação profissional, aprofundar nos fundamentos da excelência em gestão e procurar parcerias que possam vir a agregar para sua empresa os objetivos traçados, ou seja, suas metas. Há de se considerar que a legislação brasileira tem grande interferência, principalmente ao que diz respeito à legislação tributária onde a pequena empresa sofre grande tributação dificultando a longevidade da empresa.

### **2.1.1 PROCESSOS DE PROVISÃO DE PESSOAS.**

De acordo com Chiavenato (2012), para alcançar os resultados mais almejados pelas organizações em sentido de crescimento, sendo através agregação de valor econômico, maior

participação no mercado atual e lucros obtidos. Para o mesmo é preciso de clientes sejam servidos, atendidos e fiquem satisfeitos.

Para a organização conquistar e manter clientes, ou seja, impulsionar o negócio, Chiavenato (2012) estabelece a necessidade de alguns processos internos como produtividades, qualidade e inovação, mas para que estes dêem certo também é preciso algumas competências organizacionais.

Chiavenato (2012) aponta que para se alcançar as competências do capital humano, como conhecimentos, habilidades, competências, atitudes, comprometimento, adaptabilidade e flexibilidade, desempenho e foco em resultados, e para alcançar e consolidar tais competências do capital humano tornam-se necessários subsistemas de administração de recursos humanos (ARH), como prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar pessoas, como visto acima na Figura 1.

A Provisão o primeiro subsistema de RH, para Chiavenato (2012) representa a entrada de pessoas na organização, já que trata-se da responsabilidade de busca no mercado e engajamento de pessoal (novos funcionários). O mesmo contém uma interface abrangente com o ambiente externo, e isso, torna obrigatória a análise prévia do ambiente organizacional para o conhecimento de suas oportunidades e restrições.

Segundo Huallem (2012) precisamos enxergar no RH de uma empresa, um verdadeiro aliado na política de desenvolvimento pessoal, retenção de talentos e envolvimento do funcionário. O autor afirma, que a política de RH é mais eficaz em empresas de médio e grande porte, entretanto os princípios que norteiam o RH de uma empresa, também devem ser apreciados pelas micro e pequenas empresas, que apesar de terem um pouco mais de dificuldade, devido a maior complexidade em colocar pratica e ações de RH nessas organizações, possibilita o alcance das metas e resultados para a mesma, fazendo com que todas as pessoas envolvidas no processo tenham a visão macro de todas as etapas, acompanhando a evolução da empresa alinhada com as necessidades de cada fase de crescimento como um todo.

É importante, conforme ressaltado por Huallem (2012), que em uma micro ou pequena empresa promova a proximidade com seus colaboradores, mais com profissionalismo e comprometimento, para que possa-se exigir mais dos mesmos, mas , preocupando-se com

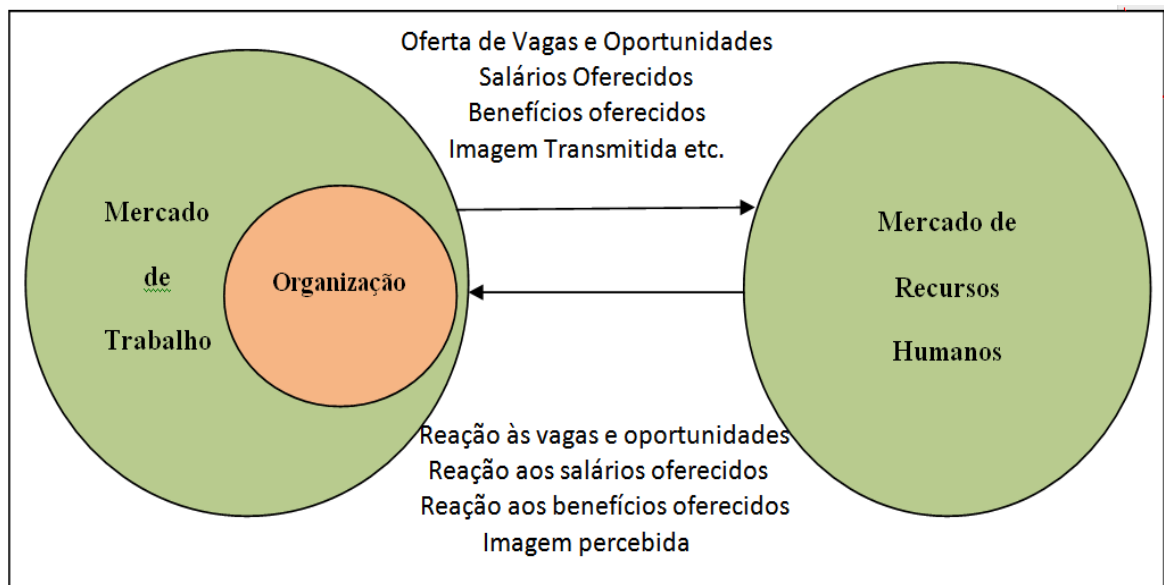
seu desenvolvimento pessoal, seu plano de carreira, salários e aptidão pessoal, sempre em consonância com a política de atingimento de metas.

As organizações devem planejar as necessidades de Recursos Humanos, conforme mencionado por Pizolotto (2003), para que assim, consigam garantir o tipo e número de pessoas adequadas, nos locais e horas exatas para realização de tarefas de modo a tornar o processo mais eficiente. O planejamento pode ser feito anual, semestral ou mensalmente, ou seja, o que for adequado para a empresa.

### 2.1.1.1 RECRUTAMENTO DE PESSOAS

As organizações e as pessoas vivem em um contínuo processo de atração entre si. Assim como as pessoas selecionam as organizações nas quais tem o interesse de trabalhar, as organizações visam atrair indivíduos e obter informações para assim, decidir se irá ou não contratar o profissional que supra suas necessidades (CHIAVENATO, 2012).

Figura 2 – As relações entre organizações e mercado



Fonte: Chiavenato (2012, p.69).

De modo simplificado, Robbins (2002, apud FERREIRA et al., 2008, p.4), define o recrutamento como um processo de atrair candidatos para uma determinada vaga, através de comunicação e divulgação da oportunidade de emprego.

#### 2.1.1.1.1 FONTES DE RECRUTAMENTO.

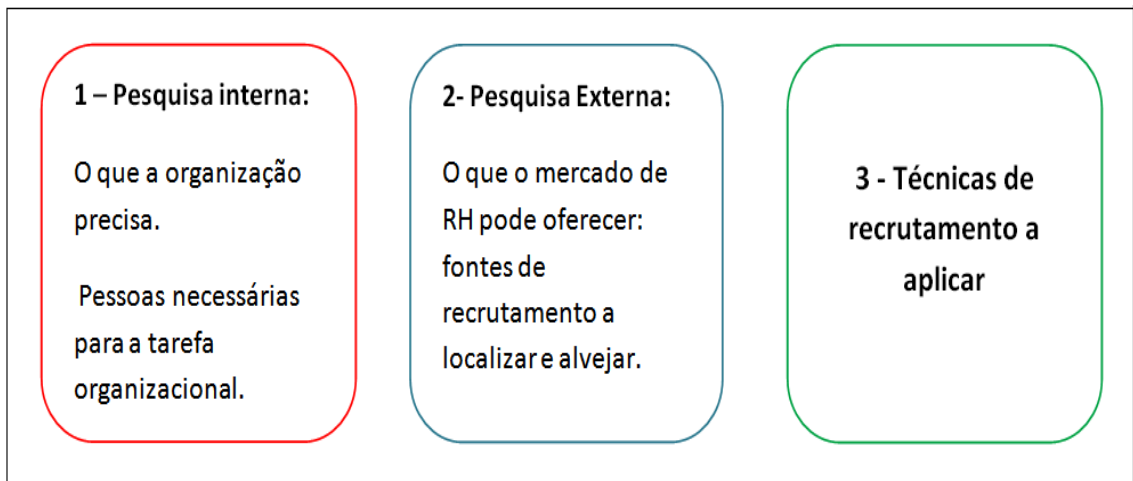
O recrutamento, conforme abordado por Chiavenato (2012) é executado após o devido planejamento, verificando informações referentes às necessidades presentes e futuras

das organizações, bem como se esses candidatos poderão alcançar os objetivos estipulados pela mesma.

Um dos problemas base do recrutamento, segundo Chiavenato (2012) é saber localizar as fontes supridoradas, e assim concentrar seus esforços especificamente nesta fonte.

O recrutamento requer cuidadoso planejamento, que pode ser classificado em três etapas:

Figura 3 – As três fases do planejamento do recrutamento.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2012, p. 70).

O processo de recrutamento também varia de acordo com a organização, mas, invariavelmente o mesmo só pode ser iniciado após aprovação do órgão ou setor que possui a vaga em aberto (CHIAVENATO, 2012).

O recrutamento é denominado por Chiavenato (2012) como externo, quando aborda profissionais disponíveis ou aplicados em outras empresas, isso irá gerar a entrada de recursos humanos. No recrutamento para o mesmo denominar-se interno é quando ocorre a abordagem de profissionais dentro da própria empresa, esta abordagem gera um reprocessamento interno dos recursos humanos. Ainda pode haver o recrutamento conhecido como misto, que pode ocorrer quando há uma vaga que fica livre devido a transferência de um colaborador para outro setor, após, ocorrer o recrutamento interno, nesse caso, é necessário o recrutamento externo para haver a compensação dessa vaga.

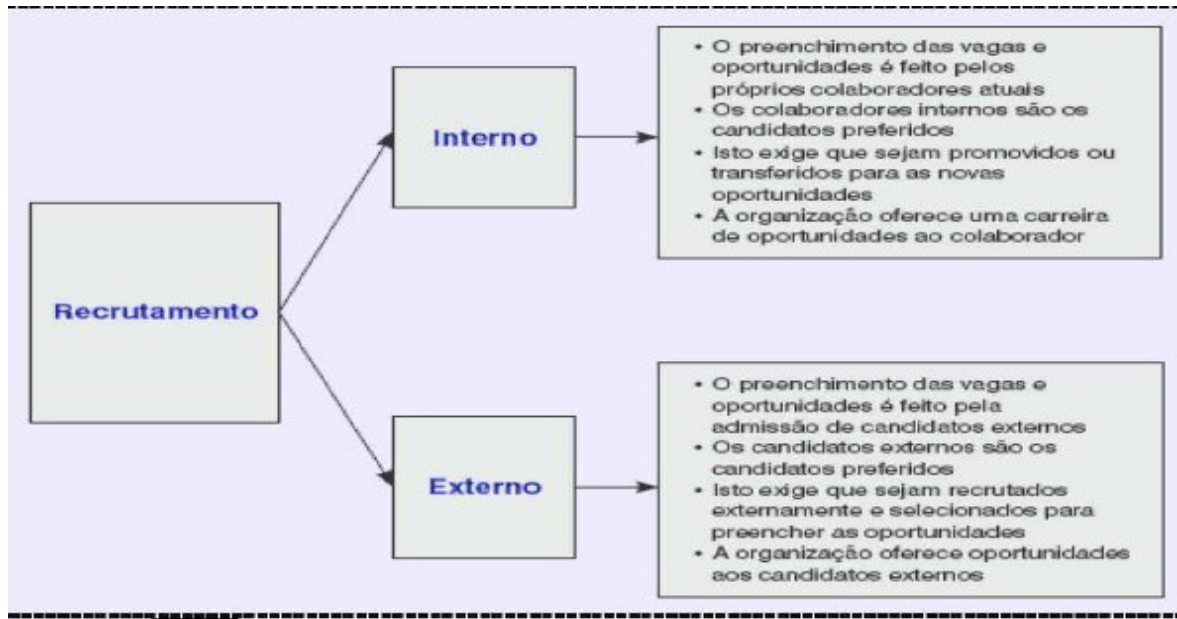
Para Roberto (2012) o recrutamento tem como problema básico a identificação e localização das chamadas fontes supridoradas de RH que possam vir a lhes interessar, para que possam focalizar em atrair e comunicar-se. Fontes supridoradas são mais conhecidas como fontes

de recrutamento, e na grande parte tornam-se problemas de localização, porque são elas que ajudando processo de procurar os candidatos nos quais se pretende atrair, não podendo assim, efetuar ambas as funções simultaneamente.

Conforme enunciado por Margotto (2011) o processo de recrutamento é considerado eficaz quando este atrai candidatos do mercado de recursos humanos para serem aproveitados no processo seletivo da empresa, tal processo funciona como uma via de mão dupla, pois ao mesmo tempo, tanto o processo de comunicação quanto o de atração de candidatos precisam ser eficazes no sentido de atingir o objetivo principal, que é trazer os candidatos para serem selecionados. Para a autora são vários os tipos de recrutamento, dentre eles podendo ser destacado o recrutamento interno e o recrutamento externo.

Ainda para Margotto (2011), o recrutamento interno tem como característica principal o aproveitamento dos candidatos/funcionários internos da empresa, ou seja, a atuação nesse segmento esta focada no aprimoramento pessoal, desenvolvimento profissional, promoção interna ou para utilização do profissional em outras plantas ou setores da empresa quer seja mais complexa ou mais motivadora, importante ressaltar que o recrutamento interno ainda oferece condições de plano de carreira e incremento salarial. A mesma ainda coloca que ao contrario do recrutamento interno, o externo visa encontrar candidatos dentro do mercado de recursos humanos, ou seja, fora da organização, nesse tipo de recrutamento a busca é planejada para atrair competências e talentos externos. Segue abaixo, figura detalhando as fases do recrutamento:

Figura 4 – As fases do recrutamento.



Fonte: Margotto (2011, p. 11).

#### 2.1.1.1.2 PESQUISA INTERNA DAS NECESSIDADES DE GESTÃO DE PESSOAS.

A pesquisa interna, conforme explicado por Chiavenato (2012) é utilizada quando à necessidade que a empresa reponha talentos de imediato, para alcançar os planos futuros de crescimento e desenvolvimento, que significará a necessidade futura de novas intervenções dos recursos humanos.

Ainda para Chiavenato (2012) a pesquisa interna trata-se de uma avaliação das necessidades e carências de recursos humanos na organização, e esta pesquisa é feita para curto, médio e longo prazo.

Conforme afirmado por Chiavenato (2012), o levantamento interno deve ser feito de modo contínuo e constante e envolver todos os níveis e áreas organizacionais, para assim retratar corretamente as necessidades pessoais, perfil, características e competências que os candidatos deverão possuir e oferecer para a organização. Cita-se que em muitas organizações a pesquisa interna é substituída pelo Planejamento de Recursos Humanos, que trata-se de um trabalho mais amplo.

Melo et al (2011, p.76), explica que muitas empresas preferem fazer pesquisa interna de seus profissionais capacitados antes de recrutar externamente, fornecendo oportunidades de promoções aos seus colaboradores, estimulando ainda, através do recrutamento interno, a



competição sadia entre funcionários, que aplicam-se mais em busca de elevação de cargo e salário.

#### **2.1.1.1.3 PESQUISA EXTERNA DO MERCADO DE TRABALHO.**

Na pesquisa interna o foco pertence às necessidades de recursos humanos, nas imediatas e futuras da organização, enquanto a externa foca no mercado externo de candidatos.

Existem dois aspectos relevantes na pesquisa externa, segundo Chiavenato (2012) que são: a segmentação do mercado de RH e onde se encontram as fontes de recrutamento.

Como definido por Chiavenato (2012) a segmentação como a divisão do mercado por segmento ou classe de candidato, para então definir suas características e assim abordá-lo de maneira mais específica.

Para Chiavenato (2012) a adequação das fontes de recrutamento permite à organização:

1) aumentar o rendimento do processo de recrutamento, elevando a proporção de candidatos/candidatos criados para a seleção, bem como a proporção de candidatos/empregados admitidos;

2) Reduzir o tempo do processo de recrutamento tornando-o mais rápido e eficaz;

3) Reduzir os custos operacionais de recrutamento por meio da economia na aplicação de suas técnicas e na eficácia na busca de talentos

Do mesmo modo que para Roberto (2012) a pesquisa externa é quando se é feita uma pesquisa de mercado de recursos humanos com o objetivo de diferenciar, facilitar qualquer análise.

Com base em Roberto (2012), podemos destacar dois fatores importantes, que são a segmentação desse mercado, que é realizada de acordo com os devidos interesses especificados e a localização das fontes de recrutamento do mesmo, o segmento de mercados tem suas próprias características, de acordo com as técnicas utilizadas pelos anúncios como, por exemplo, em um determinado jornal, o anúncio colocado para recrutar um executivo, vai ser totalmente diferente de um anúncio que deseja recrutar operários.

### **2.1.1.2 SELEÇÃO DE PESSOAS.**

O recrutamento e a seleção de recursos humanos são complementares, para Chiavenato (2012), enquanto o recrutamento trata-se da entrada de candidatos, utilizando de métodos variados para essa atividade convidativa.

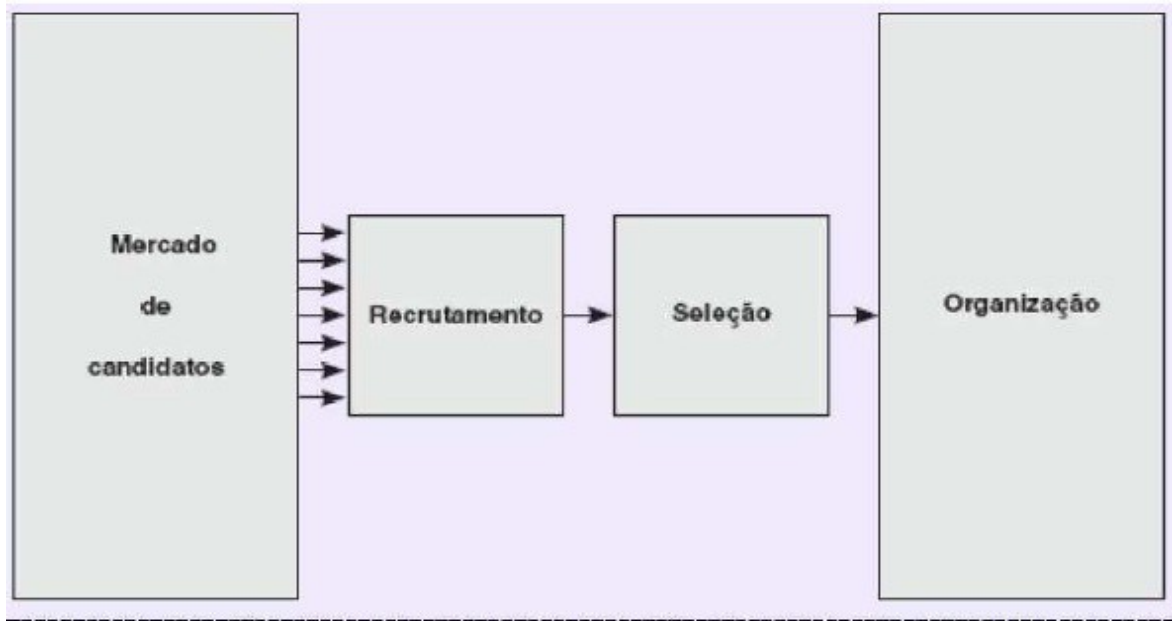
A seleção pode ser definida como a inserção do homem certo, dentre vários candidatos, para o cargo certo. Na seleção é possível a utilização de várias ferramentas para se obter informações sobre o candidato e através deste decidirem-se de acordo com as habilidades, capacidades e conhecimentos apropriados ao cargo em questão (FERREIRA et al, 2008 p. 5).

Para Margotto (2011) mesmo com toda tecnologia eletrônica, com todos os processos de trabalhos adequados em uma empresa, e ate mesmo com produtos que satisfaça plenamente seus clientes, sem o capital humano não seria possível desafiar a concorrência, pois são as pessoas que utilizam a tecnologia, que criam os processos de trabalho, que proporcionam produtividade e agrega resultados para as organizações.

Ainda que para Margotto (2011), todo o universo corporativo é gerido por pessoas qualificadas, com competências pessoais que proporcionam às empresas crescimento e expansão. O processo de seleção é utilizado para substituir funcionários, agregar novos talentos, ampliando o quadro de pessoas e etc.

Referindo-se ao processo, Margoto (2011) ressalta que o mesmo é disseminado pelo recrutamento e seleção, onde o recrutamento é uma fonte de atração de candidatos e a seleção é um processo de escolha, classificação e decisão, conforme figura ilustrativa abaixo:

Figura 5 – As fases do recrutamento.



Fonte: Margotto (2011, p. 14).

#### 2.1.1.2.1 CONCEITO DE SELEÇÃO DE PESSOAS

Em suma, para Chiavenato (2012), a seleção de pessoas visa aumentar a eficácia da organização através da preservação e aumento da eficiência e desempenho da equipe.

Assim sendo, a seleção visa solucionar dois problemas básicos:

- 1) Adequação da pessoa ao cargo e vice-versa ou adequação das competências individuais da pessoa às competências desejadas pela empresa;
- 2) Eficiência e satisfação da pessoa no cargo ou fornecimento das competências desejadas pela empresa.

Assim como dito por Marras (2000 apud PIZOLOTTO, 2003, p. 4), a seleção de pessoas pertence ao sistema de gerenciamento de recursos humanos e possui a responsabilidade para escolher, através de processo metódico o candidato que mais se enquadra ao perfil da organização.

#### **2.1.1.2.2 BASES PARA A SELEÇÃO DE PESSOAS.**

Segundo Chiavenato (2012), a Seleção de Pessoas de recursos humanos trata-se de um método de comparação e escolha (tomada de decisão), a mesma segue algumas condições para a análise do indivíduo, com a finalidade de avaliar as capacidades físicas e psicológicas do mesmo.

Conforme dito ainda por Chiavenato (2012), para que possa-se ter uma maior objetividade e precisão na escolhas de pessoas para o cargo, existem certas exigências e as mesmas baseiam-se nas próprias especificações do cargo.

A base para a seleção de pessoas é definido por Margotto (2011) como um sistema de comparação e escolha, ela deve apoiar-se em um padrão para alcançar certa validade na comparação. O padrão ou critério de comparação ou escolha deve ser extraído a partir de informações sobre o cargo a ser preenchido. Assim o ponto de partida para o processamento da seleção e a obtenção significativa sobre o cargo ou a definição das competências desejadas pela organização.

#### **2.1.1.2.3 TÉCNICAS DE SELEÇÃO**

Para selecionar candidatos há a necessidade da verificação de algumas informações, bem como a comprovação e comparação das mesmas, para que assim, haja a devida seleção baseada em suas características e as necessidades do cargo.

Segundo Margotto (2011), quando se é realizada a coleta de informações sobre o cargo e competências equivalentes, se faz necessária a coleta de informações relacionadas aos candidatos que se apresentarem. Somente após a obtenção dessas informações devera ser escolhido qual serão os métodos e técnicas mais adequadas para avaliação dos mesmos, a seleção pode ser dividida em cinco categorias que são: entrevista, avaliações de conhecimentos e capacidades, testes psicológicos, teste de personalidade e técnicas de simulação.

Para ser fazer a seleção de modo adequado, Margotto (2011) explica, que faz-se necessário métodos que garantam rapidez e confiabilidade, além de um preditor adequado, que tornará possível prever o comportamento dos candidatos através dos resultados obtidos. O preditor é adquirido através da avaliação de candidatos já admitidos que serão avaliados

após este, para que se possa padronizar o nível de conhecimentos e habilidades necessários para o profissional do cargo em questão.

Para se escolher as técnicas de seleção mais adequadas ao caso ou situação Chiavenato (2012) esclarece que é feita uma ficha profissiográfica, formada a partir das informações obtidas do cargo e competências exigidas, bem como as características exigidas do candidato.

Ainda para Chiavenato (2012), as técnicas de seleção podem ser classificadas em cinco grupos, conforme abaixo:

<b>SELEÇÃO</b>	<b>MÉTODOS</b>
Entrevistas	Dirigidas (com roteiro preestabelecido); Não dirigidas (livres ou sem roteiro);
Provas de conhecimento ou de capacidade	Gerais; Específicos;
Testes psicológicos	Testes de aptidões;
Testes de personalidade	Expressivos; Projetivos; Inventários;
Testes de simulação	Psicodrama; Dramatização (role-playing);

Quadro 4 – As cinco categorias de técnicas de seleção pessoal.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2012, p. 126).

## **2.2 CARACTERÍSTICAS DA MICRO E PEQUENA EMPRESA.**

Conforme apontado por Pizolotto (2003), pode-se perceber que nas micro e pequenas empresas ainda não há a preocupação com o planejamento das necessidades de pessoal. A forma de recrutamento utilizada é o recrutamento externo, não sendo comum nestas organizações um recrutamento interno o que geraria uma maior satisfação do grupo, mostrando-os uma possibilidade de promoção e carreira. A seleção acontece na maioria das vezes por indicações e entrevistas. Quanto à integração de pessoal, na maioria destas organizações não tem ocorrido e, nas poucas que se utilizam desta prática, acontece em forma

de ambientação, ou seja, a apresentação ao novo colaborador da estrutura organizacional e do grupo de trabalho.

Conforme descrito por Miola et al. (2007), alguns autores se dispõem a discutir as particularidades das empresas, abaixo veremos as preposições de Leone (1999) e Peters (2004) apud Miola et al. (2007).

Para Leone (1999 apud MIOLA et al., 2007) as empresas podem ser estudadas pelas suas especificidades que se dividem em três tipos:

**Especificidades Organizacionais:** São centralizadas e com estrutura organizacional mais simples, não existe uma hierarquia formal com os funcionários, sendo as que mais precisam de recursos.

**Especificidades Decisórias:** O sistema de valores do proprietário influencia diretamente na tomada de decisão, o poder é centralizado e os dados da tomada de decisão não estão disponíveis no momento em que são necessários.

**Especificidades Individuais:** Pouca diferença entre pessoas física e jurídica os objetivos pessoais e organizacionais são misturados criando uma dificuldade de se entender o que é empresa e o que é pessoal.

Para Peters (2004 apud MIOLA et al., 2007) as empresas são favoráveis as pequenas empresas. Em contrabalanço da eficiência das escalas de produção operacionais de grandes empresas, há algumas vantagens que podem ser destacadas.

- Tenacidade Econômica
- Relações Pessoais
- Capacidade de reagir mais rapidamente
- Engenhosidades Superiores

As empresas pequenas, segundo Peters (2004 apud MIOLA et al., 2007), podem lidar melhor com as dificuldades, o desempenho das pequenas empresas é relativamente melhor em mercados pequenos, isolados e despercebidos.

Atualmente é necessário estar buscando estratégias que possam ser aplicadas nas pequenas empresas. Com relação as partes de recursos humanos, observa-se a necessidade de

implementar várias ações que não demandam investimento financeiro de grande vulto (PETERS, 2004 apud MIOLA et al., 2007).

### 2.2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA MICRO E PEQUENA EMPRESA.

Refere-se Valeriano (2007), que por volta de 500 a.C. Heráclito disse: “Nada é permanente, exceto as mudanças”. Agora Bill Gates nos diz, em seu livro sobre a velocidade das empresas: “O negócios vão mudar mais nos próximos dez anos do que mudaram nos últimos cinquenta”

As tendências de mudanças no mundo atual, para Valeriano (2007), refletem diretamente nas organizações. Tornando-se um novo desafio para os gestores de pessoas, a medida que qualquer mudança na forma de condução de um processo depende de um trabalho de conscientização, envolvimento e comprometimento de todo o grupo.

Neste sentido, embasado em Wood Jr (1999 apud PIZOLOTTO, 2003, p. 5) aborda-se as novas tendências quanto as características do trabalho, as características da estrutura organizacional e as características da gestão organizacional para um mundo em mudança:

<b>TIPO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Características do Trabalho	Criatividade; Flexibilidade; Multiespecialização; Aprendizado contínuo; Liderança Internacional;
Características da Estrutura Organizacional	Redução de Níveis hierárquicos; Descentralização e Autonomia; Instabilidade como fator de evolução; Terceirização;
Características da Gestão Organizacional	Foco nos Recursos Humanos; Gestão da Informação; Valores Compartilhados;

Quadro 5 – Características da Estrutura e Gestão Organizacional.

Fonte: Adaptado de Wood Jr (1999 apud PIZOLOTTO, 2003, p. 5).

Para Pizolotto (2003), essas tendências precisam da movimentação integrada de todos os setores das organizações, não somente por parte do gerenciamento de pessoas e, elas devem ser acompanhadas quando a implantação das políticas de gestão compreendidas pelos subsistemas de recursos humanos, para que se consiga trabalhar dentro de um enfoque gerencial atual.



### 3. MÉTODO

Esta pesquisa é do tipo bibliográfico, com abordagem qualitativa e delineamento descritivo. Não será realizada pesquisa de campo, somente embasamento em artigos científicos.

Conforme exposto por Cervo et al. (2007), a pesquisa científica busca esclarecimentos para problemas, através de referências coletadas em artigos, livros, dissertações e teses. A realização desta pode ser realizada independentemente ou como parte de uma pesquisa descritiva.

Para Cervo et al. (2007, p.61), “A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Explicam Marconi e Lakatos (2011), que na abordagem qualitativa existe a preocupação em descrever a complexidade humana, através e interpretação de aspectos, fornecendo assim, análises mais detalhadas sobre as investigações, hábitos, atitudes etc.

Para a pesquisa bibliográfica utilizou-se de conhecimentos obtidos de textos científicos de autores especialistas, sendo ainda, o desenvolvimento complementado com trechos de resultados obtidos de análises experimentais de profissionais dentro de micro e pequenas empresas.

## **4. RESULTADOS**

Esse capítulo apresenta uma pesquisa realizada em artigos científicos que tratam do tema Recrutamento e Seleção na Micro e Pequena Empresa, visando proporcionar uma visão atualizada deste tema no mundo empresarial:

### **4.1 CASE I – ANÁLISE DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Baseando-se em Pizolotto (2003), as informações aqui relatadas fazem parte de um Projeto Integrado entre Professores/Pesquisadores do Curso de Administração da URI – Universidade Regional Integrada do Alto-Uruguaí e das Missões - Campus de Frederico Westphalen.

Consta a análise comparativa entre empresas de micro e pequeno porte, e seus resultados no subsistema de Provisão.

Os resultados mostram a não utilização, ou quando há utilização é feita de maneira incorreta as necessidades mercadológicas, isso acarreta em grande rotatividade de pessoal.

Verificou-se o não planejamento da necessidade de pessoal, muito menos uma pesquisa de mercado na qual poderiam-se verificar e localizar os bons profissionais. Sendo somente utilizado o recrutamento externo, se utilizassem o recrutamento interno iriam aumentar a satisfação dos colaboradores, mostrando uma possibilidade de carreira. Uma prática pouco utilizada foi a Integração de pessoal, sendo que nas raras vezes que ocorria era através de ambientação, ou seja apresentando o novo colaborador a estrutura organizacional e ao grupo de trabalho.

De acordo com Pizolotto (2003), nesse estudo 51% das organizações da amostra são micro empresas com até 19 funcionários e 35% constituem-se de pequenas empresas com 20 a 99 trabalhadores, tal resultado pode até ser entendido, porém cabe enfatizar aos gestores, que a gestão de pessoas deve existir em todas as organizações, independente do porte; sempre adequando à realidade e respeitando as particularidades.

## **4.2 CASE II – ANÁLISE DE MICRO E PEQUENA EMPRESA NO SETOR DE COMERCIALIZAÇÃO E INSTALAÇÃO DE MÓVEIS PLANEJADOS.**

Segundo fragmento retirado do artigo escrito por Ferreira et al. (2013), onde foi aplicado um estudo em uma micro empresa atuante no setor de comercialização e instalação de móveis planejados na cidade de Ribeiro Preto, SP.

Ferreira et al. (2013) notou um excessivo número de demissões e contratações no setor de vendas e montadoras de móveis.

Analisou-se que houve custos gerados pelo treinamento e tempo de gerente, onde houve a contratação e demissão de 15 funcionários em menos de 30 dias. Sem contar os custos com contratação e demissão que geravam multas e outros encargos.

Como ocorrências com esta eram freqüentes, constatou-se que isso deixava o cliente perdido e sem apoio no acompanhamento de seu pedido, pois aquisição de móveis planejados demanda tempo e nenhum funcionário durava na empresa.

A empresa em questão fornecia salário adequado ao mercado, com treinamento e um bom ambiente para desempenho do trabalho, porém, não mostrava preocupação em atrair pessoas adequadas ao cargo, reconhecendo que o principal gerador de rotatividade era a incompatibilidade com o cargo.

Previamente não existia nenhum procedimento de recrutamento ou seleção. Sendo assim, foram apresentadas algumas alterações para contratação, foram feitas descrições e análise de cargo com a contribuição dos gerentes e funcionários já atuantes. Também foram definidas as etapas do processo de seleção e definidas no mínimo duas técnicas para cada processo. Exemplos: Prova específica e uma entrevista, preferencialmente com o gerente ou responsável pela solicitação de um novo funcionário.

## **4.3 CASE III – Análise do Processo de Recrutamento e Seleção da empresa Gang Comércio do Vestuário Ltda nas lojas de Porto Alegre.**

Baseando-se no artigo de Neto (2011), tem-se como objetivo principal averiguar se o processo de recrutamento e seleção da empresa Gang Comércio do Vestuário de Porto Alegre.

Na Gang o recrutamento inicia-se quando abre uma vaga, e exige-se o aumento do quadro planejado e circunstancial de funcionários que pode ser devido a afastamento, licença

médica, licença maternidade ou ainda, em épocas sazonais, como o Natal. Como método de recrutamento, é utilizado tanto o interno como externo.

Na empresa, o processo interno de recrutamento e seleção engloba a movimentação dos colaboradores entre diferentes posições na empresa, conforme explanado por Milkovich e Boudreau (2000, p.14 apud NETO, 2011).

Primeiramente, a Gang utiliza de informativos para recrutamento interno, promovendo oportunidades de crescimento dentro da empresa, somente após este, inicia-se a busca de talentos no mercado externo. Para o preenchimento da vaga a própria gerência de Recursos Humanos que entrevista individualmente os colaboradores para definir quem ocupará a vaga.

As dinâmicas de grupo, raramente, são utilizadas para cargos operacionais, sendo mais comuns as simulações de venda para aferir se o candidato é adequado a vaga.

Como a Gang tem público alvo com idade entre 13 a 22 anos, a mesma prioriza a contratação de pessoas jovens entre 16 e 22 anos para cargos operacionais, cursando ou que já tenham completado o ensino médio, ainda, tem-se preferência se houver experiência anterior principalmente na área de comércio. Na área de gestão de houver dá-se prioridade aos funcionários já ativos, se houver a necessidade de recrutamento externo prefere-se a contratação de pessoas a partir de 22 anos, com ensino superior, experiências anteriores e capacidade de liderar.

Viu-se na Gang um método eficaz de recrutamento e seleção tratando-se de prospectar novos colaboradores com perfil desejado nas lojas de Porto Alegre. Porém, o mesmo não é eficiente, pois foram demandados muitos candidatos e selecionados poucos, isso gera muitos custos diretos, tempos das recrutadoras que poderiam ser utilizados para aperfeiçoar políticas de retenção e reduzir a evasão de funcionários.

## 5. DISCUSSÃO

No que tange aos processos de gestão de pessoas, cabe salientar o entendimento de Malta (2009, apud BARCELLOS, 2009), que aponta que a gestão de pessoas sempre será diferente de acordo com o ambiente a ser gerido pelo administrador. Da mesma maneira isso acontecerá na Gestão de Micros e Pequenas empresas que possuem características diferenciadas das grandes organizações. O pequeno empresário precisará sempre estar preparado para a mudança, o que poderá beneficiá-lo uma vez que possui maior agilidade na tomada de decisões.

Quanto à evolução, o processo de gestão de pessoas tem sofrido muitas alterações de acordo com Santos (2010).

Na perspectiva de Chiavenato (1999), a gestão de pessoas é um resumo da apresentação da sinergia que deve haver entre as pessoas e as organizações, diz também que termos como empregabilidade e empresabilidade servem para mostrar capacidades de conquistar e manter seus empregos e desenvolver outros tipos de habilidades, como as intelectuais e competitivas. Tanto para Chiavenato (1999) quanto para Gil (2001 apud PIZOLOTTO, 2003, p 25) a administração de recursos humanos nada mais é que um sistema integrado composto por 5 subsistemas, são eles a PROVISÃO, APLICAÇÃO, MANUTENÇÃO, DESENVOLVIMENTO E MONITORAÇÃO, subsistemas nos quais relacionam atrair, aplicar, reter, desenvolver e monitorar talentos numa organização.

No mercado atual existem algumas mudanças na gestão organizacional, conforme entendido por Dutra (2002 apud PIZOLOTTO, 2003, p 2), e são elas as necessidade de estrutura, agilidade no processos decisório, maior velocidade para entrada e saída de mercados locais, alta competitividade a nível geral.

Em referencia ao processo de provisão de pessoas Chiavenato (2012) entende que para alcançar resultados faz-se necessário despertar a habilidade dos funcionários e inovar nas competências organizacionais, e o capital humano precisa ser muito bem administrado pelo ARH da empresa. Acrescentando que Pizolotto (2003) entende que deve haver uma preocupação maior por parte da empresa, no planejamento das necessidades de recursos humanos.

O autor Huallem (2012) afirma que a política de RH em uma micro ou pequena empresa deve promover a proximidade com seus colaboradores, com profissionalismo e

comprometimento. Sendo ainda necessário o planejamento das necessidades de Recursos Humanos, conforme mencionado por Pizolotto (2003).

Há de se considerar que tanto no processo de recrutamento quanto na fonte de recrutamento, a ideia principal citada por Chiavenato (2012), é atrair as melhores pessoas que se identificam melhor com cada cargo exigido pela organização.

Robbins (2002, apud FERREIRA et al., 2008, p 4) afirma que recrutamento é um processo de atração de candidatos para complementação de vagas. Uma preocupação de Roberto (2012) é justamente a identificação das fontes supridoras de recursos humanos que podem vir a prejudicar o processo de recrutamento.

Conforme explanado por Margotto (2011) o processo de recrutamento funciona como uma via de mão dupla, onde todos os interlocutores precisam ser eficazes para atrair os candidatos.

Chiavenato (2012) aborda que na pesquisa interna das necessidades de gestão de pessoas, existem dois aspectos relevantes, a segmentação do mercado de RH para definir suas características e aborda-lo de maneira mais específica, e onde se encontra as fontes de recrutamento que permite aumentar o rendimento do processo, reduzir o tempo do processo e reduzir custos operacionais. Do mesmo modo que para Roberto (2012), a mesma pesquisa é feita no mercado de RH com o objetivo de diferenciar e facilitar qualquer análise, (FERREIRA et al, 2008 p. 5), e sendo assim mesmo com toda tecnologia, processos de trabalhos adequados, produtos satisfatórios, sem capital humano não é possível desafiar a concorrência. Sobre esse universo corporativo Margotto(2011) ressalta que é gerado por pessoas qualificadas, que o processo de seleção é utilizado para substituição de funcionários, para trazer novos talentos, onde o recrutamento é uma fonte de candidatos e a seleção é um processo de escolhas.

Cita Chiavenato (2012) que a seleção de pessoas tem como objetivo aumentar a eficácia da organização por meio da preservação e eficiência e desempenho da equipe, assim como complementado por Marras (2000 apud PIZOLOTTO, 2003, p. 4), a seleção de pessoas pertence ao sistema de gerenciamento de recursos humanos, tendo como responsabilidade escolher o candidato que mais se enquadra ao perfil da organização.

Ainda para Chiavenato (2012), a seleção de pessoas de RH nada mais é que uma tomada de decisões, e para que possa haver uma maior objetividade e precisão na escolha de

peçoas para o cargo, existem certas exigências a serem tomadas. A base para a seleção de peçoas é definido por Margotto (2011) deve apoiar-se em um padrão para alcançar certa validade na comparação.

Margotto (2011) explica que somente após a coleta de informações relacionadas aos candidatos que se apresentarem é possível escolher quais serão os métodos e técnicas mais adequadas para avaliação do mesmo, as mesmas podem ser divididas em até 5 categorias, são elas entrevista, avaliações de conhecimentos e capacidades, testes psicológicos, teste de personalidade e técnicas de simulação. O mesmo diz que para uma seleção de modo adequado é necessário métodos que garantem rapidez e confiabilidade. Entretanto para Chiavenato (2012), para se as técnicas de seleção sejam as mais adequadas é necessário fazer uma ficha profissiográfica, onde constam informações sobre cargo e competências exigidas e características exigidas do candidato. Ainda para Chiavenato (2012) as técnicas de seleção podem ser classificadas em entrevistas, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e testes de simulação.

Aponta Pizolotto (2003), a forma de recrutamento mais utilizada em empresas de pequeno porte é o recrutamento externo, não sendo comum em organizações desse porte um recrutamento interno o que geraria uma maior satisfação do grupo, mostrando-os uma possibilidade de promoção e carreira.

Segundo Miola et al. (2007), alguns autores se dispõem a discutir as particularidades das empresas. Para Leone (1999 apud MIOLA et al., 2007) as empresas podem ser estudadas pelas suas especificidades, que são elas organizacionais, decisórias e individuais, sendo para Peters (2004 apud MIOLA et al., 2007) as empresas pequenas lidam melhor com as dificuldades e seu desempenho é relativamente melhor.

Valeriano (2007), diz que “Nada é permanente, exceto as mudanças”, já Bill Gates nos diz que “O negócios vão mudar mais nos próximos dez anos do que mudaram nos últimos cinquenta”, as tendências de mudanças no mundo atual refletem diretamente nas organizações, Valeriano (2007).

Wood Jr (1999 apud PIZOLOTTO, 2003, p. 5) aborda as novas tendências quanto as características do trabalho, da estrutura organizacional e da região organizacional para um mundo em mudanças. Essas tendências da movimentação integrada dos setores da organização, para que se consiga trabalhar dentro de um enfoque gerencial atual.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se com esta análise, que o recrutamento e seleção é, portanto, uma ferramenta muito importante para a gestão de Recursos Humanos. Independente do porte da empresa, sabendo utilizá-la influenciará o desenvolvimento da organização.

Como visto anteriormente, muitos autores citam a importância das micro e pequenas empresas para o mercado, mas, para que elas tenham um bom desempenho, é de grande importância a Gestão de Recursos Humanos da organização e sua forma de gerir o seu capital humano. Conforme citado por Chiavenato (1999) é necessário a sinergia entre as pessoas e a organização, para que haja obtenção de benefícios mútuos.

Para que uma organização alcance o sucesso é necessário que haja profissionais preparados dentro da organização, fazendo com que seu cliente sintam-se com vontade de “voltar sempre”, no entanto, para que tudo ocorra, vimos que faz-se necessário um planejamento adequado por parte do departamento de Recursos Humanos, que consiga com que os funcionários sintam-se com vontade de praticar seu melhor pela organização.

Os Cases apresentados, denotam que o problema mais freqüente nas micro e pequenas empresas é a rotatividade de pessoal que ocorre pelos motivos mais variados como, análise mercadológica incorreta, incompatibilidade com o cargo e evasão de funcionários, que foram alguns dos casos mostrados nas empresas utilizadas como exemplo. No entanto percebemos que as faltas mostradas, podem ser sanadas se houver planejamento e gestão adequados por parte do Recursos Humanos da organização, como, a análise mercadológica correta, técnicas seletivas de seleção, diminuindo problemas de incompatibilidade e ao aperfeiçoamento de políticas de retenção de colaboradores, esse são alguns dos métodos possíveis de serem utilizados para diminuição de rotatividade conforme mostrado nos cases citados.

Portanto, para que se consiga os melhores colaboradores, é necessário que haja um processo de recrutamento adequado de pessoas, que pode ocorrer através de pesquisa interna ou externa, sendo necessária também a aplicação técnicas adequadas de recrutamento, e só então selecionar-se um profissional que se adeque ao perfil e necessidade da empresa.



## REFERÊNCIAS

BARCELLOS, R. **Micro e pequenas empresas investem em gestão com pessoas**. 2009, Rio de Janeiro: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS – Rio de Janeiro, 2009, p. 1. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/gestao-na-pequena-empresa>. Acesso em 18 Out. 2014.

CERVO, A. L., et al. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como agregar talentos à empresa**, 7.ed.rev e atual. Barueri: Manole, 2012.

FERREIRA, A. et al. **O desafio da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte**. 2008. Volta Redonda: UFF – Volta Redonda, p. 15. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/artigos09/429\\_111\\_GPPE\\_Submetido\\_Seget.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/429_111_GPPE_Submetido_Seget.pdf). Acesso em 19 Jun.2014.

FERREIRA, S. F. et al. **A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis**. 2013. Sertãozinho: FNSA – Sertãozinho, SP. Disponível em: <http://www.semar.edu.br/revista/downloads/edicao4/ArtigoImport%C3%A2nciaRecrutamentoSelecaoPessoas.pdf>. Acesso em 16 Nov.2014.

**FNQ Fundação Nacional da Qualidade**. **GESTÃO NA PEQUENA EMPRESA: o primeiro passo para que a pequena empresa adote as boas práticas de gestão é a sensibilização do líder**. São Paulo, out. 2012. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/gestao-na-pequena-empresa>. Acesso em 19 Out.2014.

HUALLEM, D. **A importância do RH nas pequenas empresas**. 2012. CEO da empresa BExpert. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/a-importancia-do-rh-nas-pequenas-empresas/55006/>. Acesso em 06 Nov.2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica: Ciência e Conhecimento científico, Métodos Científicos, Teoria, hipótese e variáveis, Metodologia Jurídica**. 6.ed. rev e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MARGOTTO, R. M. **Apostila sobre Atração e Seleções de Pessoas: Atração e seleção de pessoas.** , 2011, p. 11-14. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/59441287/18/As-Bases-para-a-Selecao-de-Pessoas>. Acesso em 21 Set. 2014.

MELO, F. A. O. et al. **A importância do recrutamento e seleção interna: Um estudo de caso em uma Instituição Financeira de Economia Mista.** 2011. Volta Redonda: UniFOA – Volta Redonda. Rio de Janeiro, ed. 7, p. 76. Disponível em: <http://web.unifoa.edu.br/cadernos/edicao/17/73.pdf>. Acesso em 14 Dez. 2014.

MIOLA, A. et al. **Gestão de talentos nas micro e pequenas empresas como ferramenta para potencializar rendimentos.** 2007. Dracena: CESD – Dracena, p. 2. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/gestao-de-talentos-nas-micro-e-pequenas-empresas-como-ferramenta-para-potencializar-rendimentos/1004/>. Acesso em 18 Out. 2014.

NETO, M. B. **Análise do Processo de Recrutamento e Seleção da Empresa Gang Comércio do Vestuário Ltda nas Lojas de Porto Alegre.** 2011. Porto Alegre: FADERGS – Porto Alegre, SC. Disponível em: [http://www.fadergs.edu.br/esade/user/file/Mayer%20B\\_%20Neto.pdf](http://www.fadergs.edu.br/esade/user/file/Mayer%20B_%20Neto.pdf). Acesso em 17 Nov. 2014.

PIZOLOTTO, M.F. A gestão de pessoas: um estudo em micros e pequenas empresas da indústria de transformação da região do Médio-Alto-Uruguaí do Rio Grande do Sul. In: **EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS.** 3., 2003, Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 735-748. Disponível em: [http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasil/\[52\].pdf](http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasil/[52].pdf). Acesso em 20 Jun. 2014.

ROBERTO, P. **Como é feito o recrutamento de pessoas: O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização.** , 2012, p. 1-6. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/como-e-feito-o-recrutamento-de-pessoas/62260/>. Acesso em 22 Set. 2014.

SANTOS, I. S. **O Novo Modelo de Gestão de Pessoas.** 2010, Brasília: UCB - Universidade Católica de Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-novo-modelo-de-gestao-de-pessoas/50493/>. Acesso em 20 Nov. 2014.

SILVA, M. A. C. et al. **A gestão de talentos em pequenas empresas** – um estudo de múltiplos casos. 2004, São Paulo: FIRB - Faculdades Integradas Rui Barbosa/ FCGD -Faculdades de Ciências Gerenciais de Dracena, 2004, p. 15. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/897.pdf>. Acesso em 20 Jun. 2014.

VALERIANO, D. **Gerenciamento estratégico e Administração por projetos: Condução Racional do conjunto de projetos. Avaliação-Retroalimentação**. São Paulo: Pearson, 2007.