



Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos

Priscila da Silva Nascimento

Tânia Carla da Silva

Yasmin Shacha Souza Pereira

**A REALIDADE DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS EM
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE ANÁPOLIS**

**Anápolis, GO.
Fevereiro/2018.**

Priscila da Silva Nascimento
Tânia Carla da Silva
Yasmin Shacha Souza Pereira

**A REALIDADE DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS EM
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE ANÁPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Curso objeto acadêmico apresentado à Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Católica de Anápolis, como requisito para obtenção do grau de Tecnólogo em RH sob a orientação do Prof. Esp. Rodrigo Messias de Souza.

Anápolis, GO.
Fevereiro/2018.

RESUMO

Por menor que seja a organização, esta desenvolve atividades relacionadas à área de recursos humanos, ou seus subsistemas, é o que pode se observar no processo de agregar pessoas, onde se aplicam o recrutamento e seleção de colaboradores. Portanto, o presente trabalho teve como objetivo analisar as técnicas de recrutamento e seleção realizadas pelas micro e pequenas empresas, situadas a Avenida Mato Grosso, na cidade de Anápolis-GO e qual a visão de seus gestores acerca da importância desses processos para sua organização. Para alcançar o objetivo realizou-se uma pesquisa de campo de caráter exploratório e descritiva, na Avenida Mato Grosso na cidade de Anápolis/Go. A coleta de dados ocorreu em Dezembro de 2017, por meio de um questionário semiestruturado. E os resultados obtidos na pesquisa indicam que o recrutamento e seleção realizado por empresas de pequeno porte são executados de forma simples e trivial, utilizando-se de técnicas de menor custo e maior rapidez em sua execução.

Palavras-Chave: Micro e Pequenas Empresas. Recursos Humanos. Recrutamento e Seleção.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	05
2 REFERENCIAL TEÓRICO	07
2.1 CLASSIFICAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS	06
2.2 PROCESSOS DE AGREGAR PESSOAS	10
2.3 RECRUTAMENTO DE PESSOAS	11
2.3.1 Recrutamento Interno	12
2.3.2 Recrutamento Externo	13
2.2.3 Recrutamento Misto	14
2.2.4 Técnicas de Recrutamento	13
2.4 SELEÇÃO DE PESSOAS	15
2.4.1 Técnicas de Seleção	15
2.4.1.1 Análise dos currículos	16
2.4.1.2 Entrevistas	16
2.4.1.3 Provas ou Testes de Conhecimento ou de Capacidade	17
2.4.1.4 Testes Psicológicos	18
2.4.1.5 Teste de Simulação	18
2.4.1.6 Seleção por Competências	18
3 METODOLOGIA	18
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS	21
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	35
APÊNDICES	38

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) desempenham um papel fundamental no cenário socioeconômico brasileiro, contribuindo com grande percentual do Produto Interno Bruto (PIB), sendo também grandes geradoras de emprego e renda. (BANTERLI; MANOLESCU, 2007).

A importância das MPEs é evidenciada em estudos feitos pelo Sebrae, que apontam que no ano de 2015 haviam aproximadamente 6,8 milhões de estabelecimentos de microempresas e empresas de pequeno porte atuando no país, no mesmo ano essas foram responsáveis por 99% dos estabelecimentos, 53,9% dos empregos privados não agrícolas formais e 43,6% da massa de salários. Entre os anos de 2005 e 2015, esse segmento empresarial criou 6,1 milhões de empregados com carteira assinada. Sendo responsáveis por 53,4% do PIB no setor do comércio, 22,5% do PIB da indústria, onde a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios. Mesmo com a recessão dos últimos anos, que afetou o crescimento das MPEs, o segmento é estratégico para as políticas de retomada do crescimento econômico, aumento de produtividade e distribuição de renda (SEBRAE, 2017).

Há alguns anos a área de Recursos Humanos vem ganhando espaço e atenção, deixando de ser um assunto limitado a grandes organizações, passando a fazer parte da realidade das empresas de pequeno porte (FERREIRA et al., 2008).

Ainda assim, a área de Recursos Humanos, ou gestão de pessoas, nas micro e pequenas empresas sofre do estigma da falta de recursos, do número de funcionários e da resistência de muitos que entendem a ação como custo e não investimento.

Contudo toda organização por menor que seja desenvolve atividades relacionadas à área de recursos humanos, ou seus subsistemas, é o que pode se observar no processo de agregar pessoas, onde se aplicam o recrutamento e seleção de colaboradores, que impulsiona o funcionamento e impactam nos resultados finais de qualquer organização.

Entretanto agregar novas pessoas a organização não é uma escolha fácil, pois o futuro colaborador deve possuir as competências certas e alinhadas aos

objetivos organizacionais, para que tanto a organização quanto o novo colaborador possa atingir seus objetivos.

Este trabalho teve como objetivo analisar as técnicas de recrutamento e seleção realizadas pelas micro e pequenas empresas, situadas a Avenida Mato Grosso, na cidade de Anápolis-GO e qual a visão de seus gestores acerca da importância desses processos para sua organização.

A importância desse trabalho se dá devido à pouca literatura existente sobre os processos de agregar pessoas em micro e pequenas empresas, sabendo-se que a estrutura organizacional das mesmas, muitas vezes inviabiliza a implantação de um subsistema complexo de recrutamento e seleção, necessitando de uma análise diferenciada dos processos sempre descritos para grandes organizações dentro da literatura da Administração.

Este estudo trará benefícios ao meio acadêmico, pois há pouco conhecimento acerca do processo de agregar pessoas através do Recrutamento e Seleção vivenciados no ambiente das micro e pequenas empresas, que possuem realidades diferenciadas das demais organizações, necessitando de uma análise e literatura específica.

Para o âmbito organizacional, proporciona a ampliação do conhecimento com a comparação das técnicas mais utilizadas pelas micro e pequenas empresas e as disponíveis, levantando novas possibilidades que permitam as empresas de pequeno porte utilizarem de outras técnicas ou aprimorem as já utilizadas, agregando eficiência no processos de recrutar e selecionar novos colaboradores.

A sociedade também se beneficia, pois gera a oportunidade a quem procura colocação no mercado de trabalho de adequar-se aos critérios requisitados pelas organizações de pequeno porte.

Quanto à metodologia, trata-se de um estudo exploratório e descritivo com abordagem qualitativa e método dedutivo. Empregou-se pesquisa bibliográfica e de campo, com coleta de dados por meio de roteiro semiestruturado (questionário) aplicado em micro e pequenas da Avenida Mato Grosso, da cidade de Anápolis em Goiás. A coleta de dados aconteceu no mês de Dezembro de 2017.

O presente trabalho encontra-se dividido em introdução; referencial teórico, onde são apresentadas as classificações e características das micro e pequenas empresas brasileiras, as teorias com base em diversos autores sobre o processo de agregar pessoas, recrutamento seleção de pessoas e suas técnicas;

metodologia, que apresenta o meio e as formas utilizadas para o desenvolvimento do estudo; análise e discussão dos resultados, onde são apresentadas as análises feitas a partir do questionário aplicado na Avenida Mato Grosso; as considerações finais, onde são expostas as conclusões; referências e anexos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CLASSIFICAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Acerca da classificação e conceituação das micro e pequenas empresas (MPEs) inexistiu unanimidade, tendo em vista que cada país adota formas particulares, de acordo com suas realidades internas de mercado, além disso muitos países utilizam mais de um critério para realizar essa classificação. (COSTA; LEANDRO, 2016).

No Brasil a classificação das MPEs é realizada utilizando-se duas alternativas: o número de empregados, e a receita bruta anual. O Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) utiliza-se do número de pessoas empregadas e classifica como microempresa (ME) a indústria com até 19 (dezenove) empregados, e as que desenvolvem atividades de serviços e comércio com até 09 (nove) empregados, e como pequena empresa (PE) a indústria que possua um quadro de empregados entre 20 (vinte) a 99 (noventa e nove) empregados e as com atividades de serviços e comércio as que possuem de 10 (dez) a 49 (quarenta e nove) empregados. A Lei Complementar n.º 123/2006, que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, utiliza-se da renda anual Bruta onde classifica como microempresas aquela que possuem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), e como pequenas empresas as que possuem receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais), e o outro baseia-se conforme tabela 1.

Tabela 1 - Classificação Brasileira das MPEs segundo número de empregados

PORTE	SEGMENTO		RECEITA ANUAL BRUTA
	Serviços e Comércio	Indústria	
Microempresa	Até 09	Até 19	Até R\$ 360.000,00

Pequena Empresa	De 10 a 49	De 20 a 99	De R\$ 360.000,00 a R\$ 4.800.000,00
------------------------	------------	------------	---

Fonte: Adaptado Sebrae (2014)

O segmento empresarial é definido com base nas atividades desenvolvidas pelas empresas, assim são caracterizadas como empresas de serviços àquelas que apresentam o próprio trabalho como resultado final e não a entrega de mercadorias. Empresas de comércio são aquelas que realizam a venda de mercadorias diretamente ao consumidor no atacado ou varejo e industriais as que transformam matéria-prima em mercadorias, de forma manual ou com a utilização de máquinas e ferramentas, dentro dessas atividades existem diversos ramos específicos (SEBRAE,2014).

Segundo Leone (1991) as empresas apresentam finalidades e problemas diferentes, além de recursos distintos, por tanto faz se necessária à classificação das empresas quanto ao seu tamanho, onde essas apresentam comportamento econômico e social significativo e diferenciados.

A classificação quanto ao porte empresaria proporciona a análise particular que poderá apontar soluções adequadas a possíveis problemas apresentados por essas empresas, além de ser aplicada para ações e programas governamentais que apoiam o desenvolvimento econômico e social. Leone explica ainda que a classificação pode seguir critérios quantitativos, que são critérios econômicos, utilizadas de forma recorrente por setores como governo, universidades e estatísticas; e critérios qualitativos, que são critérios mais ligados ao estilo de direção, perfil e atitudes dos dirigente e sua percepção quanto ao ambiente externo da organização, esses são geralmente utilizados para estudos de comportamento de uma empresa, pois fornecem a imagem mais fiel das empresas. E a adoção de critérios mistos que combinam indicadores econômicos com características sociais e políticas (LEONE, 1991).

Ainda de acordo com Leone a classificação das empresas:

é uma necessidade não apenas formal, mas de caráter prático, relacionada não só à política de financiamento mas também à possibilidade de se fazerem estudos estatísticos, de caráter social e do comportamento gerencial [...]. Os critérios que forem adotados têm que ajudar a classificar as empresas, segundo o seu porte, do melhor modo, para que os estratos resultantes possam ser melhor analisados tanto do ponto de vista econômico, como social e político. (LEONE, 1991, pg. 59)

A respeito da administração de pequenas empresas existe uma lacuna na literatura, encontrando-se uma abordagem superficial aos conceitos focalizados a

realidade das mesmas. Muitas vezes as técnicas administrativas podem ser aplicadas a qualquer empresa independente de seu porte, embora alguns conceitos da Administração dificilmente seriam aplicados em pequenas empresas. (GIMENEZ, 1988 apud CÊRA; FILHO, 2003).

No mesmo sentido Leone afirma que:

Durante muito tempo pensou-se que as pequenas e médias empresas deveriam utilizar, em menor escala, os mesmos princípios de administração usados pelas grandes empresas. Simplesmente porque se estimava que as pequenas e médias empresas eram comparáveis às grandes organizações. (LEONE, 1999, pg. 93)

Para Leone (1991) as MPEs possuem particularidades e características específicas, que surgem devido a sua dimensão organizacional. Por meio dessas características, as divide em especificidade organizacional; especificidade decisional e especificidades individuais.

Corroborando com Leone, o estudo do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - apresenta como características de gestão das MPEs brasileira: o baixo volume de capital empregado; as altas taxas de natalidade e mortalidade empresarial; presença de laços familiares entre proprietários, sócios e funcionários; grande centralização do poder decisório; registros contábeis pouco adequados, baixos níveis de terceirização; baixo emprego de tecnologias sofisticadas; baixo investimento em inovação tecnológica, dificuldades de definição de custos fixos e de acesso a financiamento de capital de giro; alto índice de sonegação fiscal; além da contratação direta e utilização de mão de obra não qualificada ou sem qualificação (IBGE, 2003 apud CAMPOMAR; CEZARINO, 2006).

Basso (2014) relata que nas MPEs as ferramentas de gestão são básicas; os equipamentos nem sempre são os mais atuais, a organização tanto contábil como financeira são geralmente precárias, os postos-chaves são ocupados por pessoas da família, não comportam a contratação de profissionais especializados e os proprietários se fazem sempre presentes na organização.

Outra particularidade das empresas de pequeno porte é a inexistência de níveis hierárquicos intermediários permite o contato direto entre os empregados e a empresa, e a fluidez de informações, características que contribuem para a formação e evolução da cultura organizacional (LEONE, 1999).

Silva (2004 apud RIBEIRO, 2016) apresenta como vantagens das proporcionadas pela dimensão organizacional das MPEs a flexibilidade de construir arranjos organizacionais agregando valores às estruturas simples, dinâmicas, inovadoras e sensíveis, além de proporcionar ao cliente um atendimento personalizado, como vantagens que favorecem as MPEs em relação.

Chiavenato (2007 apud RIBEIRO, 2016) cita três pontos fundamentais dos quais as grandes organizações não conseguem desfrutar, sendo eles os pequenos nichos de mercado que envolve pequenos volumes de negócio; atendimento as necessidades individualizadas e personalizadas dos clientes; surgimento de oportunidades passageiras de mercado que envolve agilidade para decisões rápidas e alterações em produtos e ou serviços. Sendo para o autor três pontos dos quais as MPEs podem se aproveitar trabalhando menos para produzir mais, trazendo a simplicidade como vantagem competitiva.

Silva e Chiavenato afirmam que:

o pequeno porte das micro e pequenas empresas as beneficiam com a eficiência nas decisões tomadas, pois possuem agilidade e rapidez nas mudanças de mercado, trazendo experiências e oportunidades pela capacidade de se adaptarem a outras tendências mercadológicas, com vantagens sobre as grandes empresas, pois as MPEs possuem estrutura enxuta, a qual permite com que as informações circulem com maior facilidade. (SILVA, 2004; CHIAVENATO, 2007 apud RIBEIRO,2016).

Quanto a gestão de Recursos Humanos, ou gestão de pessoas, gestão de pessoas essas organizações, não possui uma estrutura complexa como nas grandes empresas, já que o seu tamanho não permite elevado custo fixo, o que levam a inviabilizar por muitas vezes a implementação dos subsistemas de Recursos Humanos (PALMEIRA, 2000; FRANCINI, 2017).

Toda organização, por menor que seja, é feita por pessoas e necessita em algum momento, captar e recrutar novos candidatos para preenchimento de vagas em aberto, utilizando-se assim do processo de agregar pessoas, através do recrutamento e seleção de recursos humanos, seja realizado de forma sistêmica ou empírica.

2.2 PROCESSO DE AGREGAR PESSOAS

Caxito (2012) aponta o processo de agregar pessoas como o primeiro grande processo da área de Recursos Humanos, conhecido como Recrutamento e Seleção de pessoas.

Chiavenato (2010) define os processos de agregar pessoas como as rotas de ingresso das pessoas nas organizações. Sendo a porta de entrada para candidatos capazes de ajustar suas características e competências individuais as características organizacionais. O autor cita ainda que existe enorme variabilidade desses processos, onde muitas organizações fazem uso de técnicas tradicionais e ultrapassadas, e outras de técnicas avançadas e sofisticadas para atrair e escolher pessoas que venham fazer parte de suas atividades.

Portanto o processo de agregar pessoas tem como principal objetivo atrair e selecionar talentos para fazerem parte do capital humano das organizações. Processo que emprega o uso do recrutamento e seleção de pessoas.

2.3 RECRUTAMENTO DE PESSOAS

Para Caxito (2012) apesar de sempre se apresentar o Recrutamento e Seleção juntos como uma única função, as atividades de cada um são bastante diferentes e que exigem conhecimentos específicos próprios para o desenvolvimento de cada uma das funções. Sendo assim o autor define que recrutar é reunir, convocar, alistar pessoas para determinado fim, onde as organizações reúnem, convocam ou alistam pessoas para um determinado cargo ou função a ser desenvolvida dentro delas.

O recrutamento funciona como ponte entre organizações e pessoas, em que por meio da comunicação e divulgação das vagas em aberto, desperta o interesse nas pessoas de ocupá-las. Essa relação de atração é constante e mutua, e permite as pessoas escolherem a organização onde desejam aplicar seus esforços e competências, da mesma forma que através das informações sobre o perfil e qualificação permite que as organizações escolham as pessoas para fazerem parte de suas equipes (CHIAVENATO, 2010).

Chiavenato (2010) conceitua o recrutamento como processo de comunicação, realizado para comunicação e divulgação de oportunidades de emprego, com finalidade de atrair candidatos para processos seletivos.

Para França (2010) o recrutamento é a fase inicial para preenchimento de uma vaga em aberto dentro da organização. Gil (2012) define o recrutamento como o processo de atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro das organizações.

Sendo o recrutamento a forma pela qual as organizações divulgam e comunicam suas vagas disponíveis, com objetivo de atrair candidatos com perfis adequados aos cargos oferecidos, esse processo necessita de fatores específicos para que seja desenvolvido. Tais fatores são chamados de recrutamento interno, externo e misto.

2.3.1 Recrutamento interno

O recrutamento interno busca dentro da própria organização pessoas aptas ao preenchimento da vaga em aberto, através da promoção ou transferências para atividades mais complexas ou mais motivadoras (CHIAVENATO, 2010).

O processo interno estimula o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos colaboradores, já que possibilita a promoção a cargos mais elevados ou a transferência para cargos que envolvem outras habilidades e conhecimentos, além de permitir relacionamento com outros setores e pessoas (FRANÇA, 2010; CHIAVENATO, 2010).

Na mesma percepção, Gil (2012, p.93) interpreta o recrutamento interno como “um bom meio, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Também constitui um procedimento bastante econômico. E serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados”.

Ferreira et al. (2009) cita como vantagens do recrutamento interno, o menor investimento e maior agilidade no processo, a motivação dos funcionários, além da possibilidade de investimento para outras atividades e a segurança em relação aos recursos humanos, e como desvantagens a falta de inovação, possíveis relacionamentos em conflito, excesso nas promoções, protecionismo e baixa racionalidade no processo.

Reafirmando essa ideia, Chiavenato (2010) aponta como vantagens o melhor aproveitamento do potencial humano da organização, motivação e encorajamento do desenvolvimento profissional, incentivo a fidelidade à organização, pouca mudança ambiental e possibilidade de estabilidade dos atuais funcionários da organização, a possibilidade de melhor seleção, uma vez que os funcionários já são bem conhecidos, menor custo financeiro do processo e a não necessidade de socialização de novos membros.

Sendo assim, o recrutamento interno é vantajoso porque além de motivar, cria uma perspectiva de carreira para todos os empregados da organização, tem baixo custo e rapidez. Entretanto, pode gerar frustrações nos colaboradores que não forem promovidos (MACÁRIO et al., 2015).

2.3.2 Recrutamento Externo

Muitas vezes as organizações não possuem no seu quadro de funcionários pessoas aptas ou qualificadas para preencher a vaga em aberto, sendo assim, é necessária a captação de candidatos fora da organização, servindo-se do recrutamento externo (MACÁRIO et al., 2015).

O recrutamento externo consiste na busca de candidatos qualificados no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento da vaga em aberto (FRANÇA, 2010).

Para Chiavenato (2009, p.84) “o recrutamento é externo quando a organização procura preencher suas vagas com pessoas vindas de fora, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento”.

Ferreira et al.(2009) aponta como vantagens dessa forma de recrutamento a renovação das pessoas na organização, a ausência de protecionismo, nepotismo, manutenção da racionalidade no processo. E tendo como desvantagens a necessidade de maiores investimento para atração do público alvo, insegurança em relação às pessoas a serem contratadas, a demora no processo, desmotivação dos funcionários da organização.

De forma semelhante, Chiavenato (2010) cita como vantagens, a inserção de novos talentos, o enriquecimento do capital humano organizacional, o aumento do capital intelectual, a renovação da cultura organizacional, a interação da organização com o mercado de recursos humanos, sendo assim uma forma de enriquecimento do capital intelectual da organização de forma mais intensa e rápida. Porém, como desvantagens, esse processo pode acarretar a desmotivação e a redução da fidelidade dos atuais funcionários, possui um custo maior porque requer a aplicação de técnicas seletivas, requer a socialização organizacional dos novos funcionários, portanto sendo mais custoso, oneroso, demorado e inseguro.

2.3.3 Recrutamento Misto

De acordo com Chiavenato (2002 apud Macário et al., 2015) as organizações nunca realizam apenas um tipo de recrutamento, já que ambas se acrescentam e se completam e por esse motivo organizações têm utilizado do recrutamento misto, que abrange as práticas tanto do recrutamento interno quanto do externo e permite que as mesmas se beneficiem das vantagens apresentadas nos dois modelos de recrutamento.

Logo o recrutamento misto consiste em utilizar as fontes internas e externas para atrair possíveis candidatos, isso permite que as organizações valorizem seu capital humano interno, mas também abre a oportunidade de se captar novos talentos encontrados no mercado de trabalho (MACÁRIO et al., 2015).

Ainda segundo Chiavenato (2010), existem três alternativas que podem ser adotadas para o recrutamento misto, sendo elas: recrutamento externo seguido de recrutamento interno, recrutamento interno seguido de recrutamento externo ou recrutamento externo e recrutamento interno ao mesmo tempo

Definido o tipo de recrutamento, as organizações partem para a identificação, escolha e manutenção das fontes a serem utilizadas com o objetivo de divulgar e comunicar as oportunidades em aberto de trabalho, gerando assim a captação de candidatos que atendam ao perfil e qualificações preestabelecidas pela empresa (CHIAVENATO, 2009).

2.3.4 Técnicas de Recrutamento

Os meios pelos quais as organizações comunicam e divulgam as oportunidades de empregos existentes são denominados técnicas ou veículos de recrutamento (CHIAVENATO, 2009).

Partilhando do mesmo entendimento, Chiavenato (2009) e Gil (2012) listam como as principais técnicas de recrutamento: a consulta aos arquivos de candidatos ou bancos de talentos, cartazes, fixados em portarias de empresas, ou locais de grande movimentação; Indicação ou recomendação de candidatos por funcionários ou pessoas conhecidas; anúncios em jornais e revistas; agências de recrutamento; contato com sindicatos e associações; recrutamento on-line; Gil (2012) recrutamento de pessoal dispensado; Headhunters (caça talentos); contato com universidades,

escolas, agremiações estudantis, diretórios acadêmicos, centro de integração empresa-escola.

As técnicas de recrutamento consistem na maneira pelas quais as organizações atraem candidatos no mercado, sendo uma atividade convidativa e de intenso relacionamento com o público em geral. Dessa forma há a possibilidade de apresentação de um número de candidatos superior à quantidade de cargos a serem preenchidos, o que torna a seleção mais assertiva para a organização (CHIAVENATO, 2009; GIL, 2012).

Para Ferreira et. al(2009), não existe uma única maneira correta de recrutar. A utilização e tipo de recrutamento devem respeitar a realidade e necessidade de cada organização.

Enquanto o recrutamento é atividade de atração, divulgação, comunicação, tipicamente positiva e convidativa, a seleção é o oposto já que se trata de uma atividade de escolha, classificação e decisão, portanto restritiva e obstrutiva (CHIAVENATO, 2010).

2.4 SELEÇÃO DE PESSOAS

A seleção também faz parte do processo de agregar pessoas e ocorre logo após o recrutamento. E busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são adequados ou que possuam as competências necessárias para ocupação dos cargos existentes na organização (CHIAVENATO, 2010).

Santos (1973 apud FRANÇA, 2010, p 34) define a seleção como “processo pelo qual são escolhidas pessoas adaptadas a determinada ocupação ou esquema operacional”. Em concordância Chiavenato (2010) conceitua a seleção como: “o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado”.

2.4.1 Técnicas de seleção

Existem diversas técnicas que possibilitam a identificação das características pessoais, habilidades e competências de cada candidato, o que possibilita a seleção dos mais aptos aos cargos a serem ocupados. Logo, uma técnica

de seleção é válida quando permite medir as características realmente importantes para o desempenho das atribuições do cargo a ser ocupado (GIL, 2012).

Assim como no processo de recrutamento, Ferreira et. al (2009), afirma que não existe uma única maneira correta de selecionar, o tipo e a utilização das técnicas de seleção devem respeitar a realidade e a necessidade de cada organização.

França (2010) acrescenta que antes de começar o processo seletivo, é necessário conseguir referências acerca das atividades desempenhadas e as competências necessárias para realização da função, quer dizer, ter uma definição e análise das habilidades necessárias. Tais referências podem ser conseguidas com o solicitante da vaga, para entender as necessidades e expectativas e assim atestar o perfil psicológico e o grau de experiência necessário ao pretendente a vaga, contendo pré-requisitos, capacidades gerais e peculiaridades.

As principais técnicas de seleção utilizadas são as seguintes:

2.4.1.1 Análise dos currículos

Para Gil (2012) os currículos são instrumentos úteis para obtenção de informações acerca dos candidatos recrutados. Mediante a análise do currículo de cada candidato, procura-se identificar competências profissionais, experiências.

De acordo com o autor, convém utilizar-se de combinação com outras técnicas, tendo em vista que em muitas ocasiões o currículo é insuficiente para proporcionar uma visão real do candidato.

2.4.1.2 Entrevistas

É reconhecida atualmente como uma das técnicas mais utilizadas nos processos de seleção, pois possibilita contato direto com o candidato, o que permite a identificação de sua capacidade para exercício do cargo que se deseja preencher. Além de sua flexibilidade permitir a obtenção mais profunda de informações (GIL, 2012).

A entrevista de seleção é um processo de comunicação. Que permite, ao entrevistador ou tomador de decisões, interagir diretamente com o candidato, avaliar seu comportamento e reações, além de focalizá-lo como pessoa (CHIAVENATO, 2010).

Gil (2012) descreve a entrevista como um processo sistematicamente planejado e submetido a controles de avaliação, distinguindo-se de uma simples conversação por esses aspectos. Para que seja entendida como técnica de coleta de dados, a entrevista deve seguir uma série de cuidados que vão desde a pré seleção dos candidatos, por meio da análise dos currículos apresentados; elaboração do roteiro, com perguntas elaboradas de acordo com as informações obtidas na análise curricular; definição do local, de preferência privado e com apenas um entrevistador; até a conclusão da mesma, com registro de impressões acerca do candidato o que permitirá ao entrevistador a comparação entre candidatos.

Para Chiavenato (2010, p. 147) a entrevista funciona como: “um instrumento de comparação.” E o entrevistador como “o fiel da balança que compara objetivamente as características oferecidas pelos candidatos com os requisitos exigidos pelo cargo a ser preenchido”.

Ambos os autores supracitados concordam que apesar de ser um das técnicas mais utilizadas, a entrevista apresenta diversas limitações, como a forte margem de erro e variação, a dificuldade de comparar vários candidatos entre si, a necessidade de treinamento do entrevistador, a exigência de conhecimento a respeito do cargo e de suas características básicas e também a possibilidade do candidato nem sempre se sair bem, além da requisição de muito tempo, o alto custo financeiro, a dificuldade do registro das informações, e da subjetividade do entrevistador, o que dificulta a obtenção de dados uniformes.

2.4.1.3 Provas ou testes de conhecimento ou de capacidade

Utilizada para o preenchimento de cargos nos quais requer conhecimentos específicos ou para avaliar determinadas habilidades. Podem variar de provas gerais, que visam o grau de cultura geral do candidato, como uma redação, uma prova de matemática, que possui baixa correlação com o desempenho profissional, porém servem para entender o candidato e suas atitudes pessoal e profissional. Já os testes específicos avaliam os conhecimentos imprescindíveis para o desempenho na função do cargo a ser preenchido. Há uma grande variedade de provas de conhecimento e capacidade, nas quais podem ser classificadas quanto à maneira de aplicação (orais, escritas, de realização), a área de conhecimento abrangido (gerais, específicas) e à

forma como as provas são elaboradas (tradicionais, objetivas, múltipla escolha, mistas) (FRANÇA, 2010; GIL, 2012).

2.4.1.4 Testes psicológicos

Servem de estímulo a um comportamento por parte do candidato, visando um prognóstico do comportamento humano, com base no que foi revelado na situação do teste. Também pode ser utilizados para avaliar o potencial intelectual, habilidades específicas, e traços de personalidade. São instrumentos padronizados, baseados em amostras estatísticas de comparação, que podem ser divididos em psicométricos, os quais medem aptidões individuais e de personalidade, que identificam traços de personalidade, aspectos motivacionais, interesses e distúrbios. Embora considerados importantes, vêm sendo relativizado nos processos de seleção, uma vez que se mostra eficiente para avaliação dos candidatos frente a certas atividades, mas não proporciona o mesmo resultado em relação a outras atividades. (CHIAVENATO, 2010; FRANÇA, 2010)

2.4.1.5 Testes de simulação

São técnicas aplicadas em grupo, criando situações com objetivo de que os candidatos interajam e participem ativamente, afim de proporcionar a avaliação de seu comportamento social em situações pré-selecionadas. São essencialmente técnicas de dinâmica de grupo, sendo utilizados como um complemento de diagnóstico aos resultados de técnicas anteriores. Essas técnicas exigem estruturação antecipada e devem ser aplicadas por profissionais qualificados, para controlar a situação, evitar conflitos ou descontrole emocional de algum participante (CHIAVENATO, 2010; FRANÇA, 2010).

Gil (2012) avalia a dinâmica de grupo como uma forma bastante eficaz para identificar características como liderança, sociabilidade, iniciativa, comunicabilidade, criatividade espontaneidade, capacidades de análise, julgamento, argumentação, e atuação sob pressão, assim como o controle das tensões e ansiedade, tomada de decisão, e a habilidade para lidar com situações de conflito.

2.4.1.6 Seleção por competência

A seleção por competência utiliza-se de um mapeamento de competências, ou seja, o perfil de competências para o cargo ou função. Essa ferramenta tem ganhado um grande espaço dentro das organizações, por ser direcionada para as competências exatas para o cargo. O que a torna mais objetiva, e permite a elaboração de uma entrevista comportamental com foco em competência, tornando a escolha do candidato mais acertada para preenchimento do cargo (CAXITO,2012).

É indispensável que as empresas reconheçam as pessoas como o mais importante recurso de que dispõe, e que o recrutamento e seleção seja feito da maneira mais acertada possível, já que falhas em qualquer uma das etapas pode comprometer outras atividades de gestão futuramente (GIL, 2012).

3 METODOLOGIA

No presente trabalho utilizou se da metodologia de pesquisa, delineada com os objetivos propostos e a problemática exposta.

Rodrigues (2007, p. 2) define a metodologia científica como “um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistemática.”

Quanto ao método, este pode ser tratado como dedutivo. Rodrigues (2007) explica que no método dedutivo toda informação ou conteúdo da conclusão já estava, pelo menos implicitamente, nas premissas. Sendo todas as premissas verdadeiras, a conclusão deve ser verdadeira.

Quanto aos objetivos a pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva, segundo Rodrigues (2007) a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema e a pesquisas descritivas usa de técnicas padronizadas de coleta de dados, onde fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem interferência do pesquisador. Tal escolha justifica-se pelo interesse do estudo acerca das técnicas de recrutamento e seleção, dificuldades enfrentadas durante esse processo e a visão quanto a gestão de pessoas, junto aos micro e pequenos empresários da Avenida Mato Grosso, na cidade de Anápolis.

Quanto à abordagem configura-se como pesquisa quantitativa. Para Rodrigues (2007) a pesquisa quantitativa apresenta em números as opiniões e informações a serem classificadas e analisadas, utilizando-se de estatística.

Quanto aos procedimentos utilizou-se do levantamento bibliográfico, ou pesquisa bibliográfica, e a pesquisa de campo. De acordo com Rodrigues (2007, p. 29) o levantamento bibliográfico: “busca informações e dados disponíveis em publicações – livros, teses e artigos de origem nacional ou internacional, e na internet, realizados por outros pesquisadores.”.

Já a pesquisa de campo “é a observação dos fatos tal como ocorrem. Não permite isolar e controlar as variáveis, mas perceber e estudar as relações estabelecidas.” (RODRIGUES, 2007, p.07).

No que se refere à natureza da pesquisa, considera-se como pesquisa aplicada, que tem por objetivo investigar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos (RODRIGUES, 2007).

A pesquisa teve como público alvo, micro e pequenos empresários da Avenida Mato Grosso da cidade de Anápolis, atendendo ao objetivo geral do estudo que foi analisar as técnicas de recrutamento e seleção, para agregar novas pessoas às organizações de pequeno porte.

A abordagem do público alvo deu-se por meio da aplicação de questionário semiestruturado, elaborado com base na pesquisa teórica, contendo 19 (dezenove) questões fechadas de múltipla escolha e 1 (uma) questão aberta. Sendo 4 (quatro) destinadas para caracterização do pesquisado, 4 (quatro) para caracterização da empresa e as demais buscaram investigar os métodos empregados nos processos de recrutamento e seleção, além da percepção do impacto e da importância do processo de agregar pessoas as empresas de pequeno porte. Gil (2010, p. 102) descreve questionário como “o conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado.”

A pesquisa de campo iniciou-se em Dezembro de 2017. Foram realizadas 27 visitas, destas 13 responderam ao questionário, em 9 (nove) empresas, o responsável não se encontravam presentes no estabelecimento, e 5 empresários recusaram-se a responder a pesquisa. A amostra da pesquisa pode ser observada no gráfico (1) abaixo:

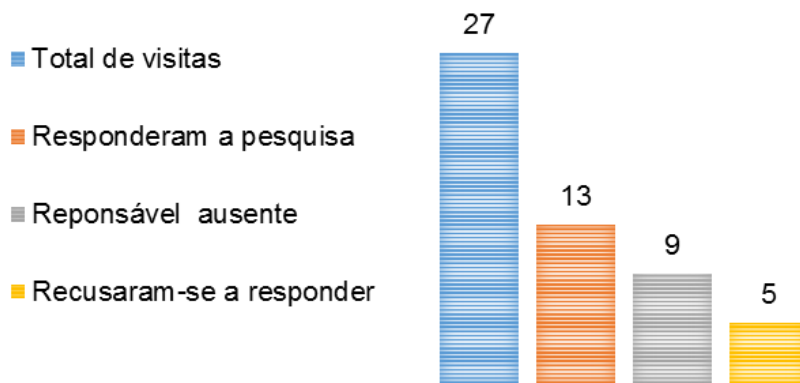


Gráfico 1: Amostra da pesquisa de campo
Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto ao tratamento dos dados, adotou-se a técnica quantitativa designada análise de conteúdo, que consiste na análise das comunicações, que utilizam procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, que permitam a inferência de conhecimento relativos as condições de produção e recepção dessas mensagens (BARDIN, 2006 apud RIBEIRO, 2016).

4 RESULTADO E DISCUSSAO DOS DADOS

A primeira etapa pesquisa está relacionada com informações que tratam da identificação do perfil do pesquisado, os quais apresentam os seguintes resultados:

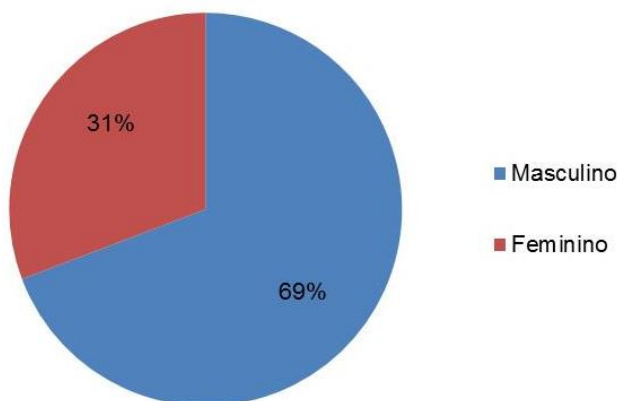


Gráfico 1 – Sexo
Fonte: Pesquisa de campo 2017.

A partir do gráfico 1, podemos identificar que 69% dos participantes da pesquisa são do gênero masculino e 31% do gênero feminino. Em relação ao gênero, podemos afirmar que existe um desequilíbrio entre homens e mulheres, com predominância masculina.

Quanto à idade dos mesmos, verificou-se que 46% encontram-se na faixa etária de 25 a 34 anos, 23% de 16 a 24 anos, 15% de 35 a 44 anos, 16% distribuídos igualmente entre as faixas etária de 35 a 44 anos e de 45 a 54 anos. Observa-se que há um predomínio de jovens com idade entre 25 e 34 anos.

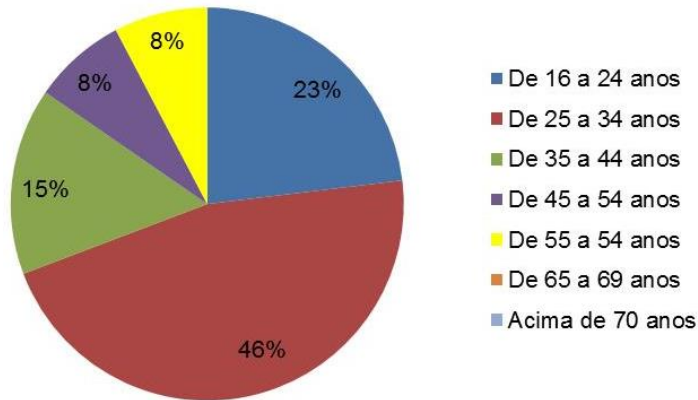


Gráfico 2 – Faixa etária
Fonte: Pesquisa de Campo 2017

Na sequência foi questionado sobre a escolaridade dos pesquisados, onde os resultados estão apontados no gráfico 3:

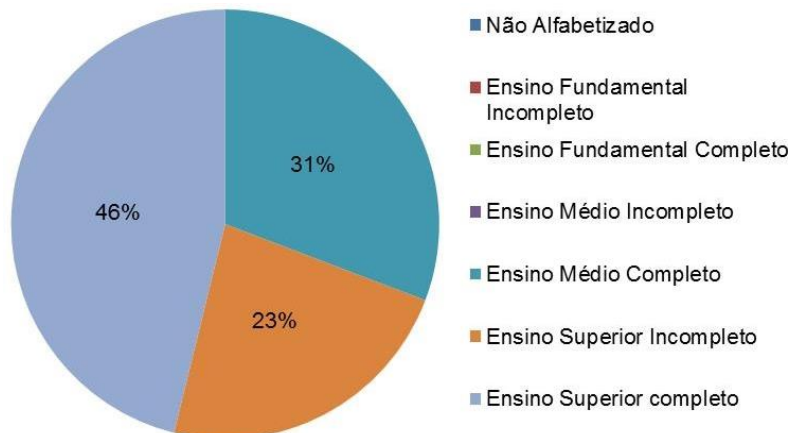


Gráfico 3 – Escolaridade
Fonte: Pesquisa de Campo 2017.

Quanto à escolaridade, 46% possuem ensino superior completo, 31% possuem ensino médio completo e 23% com ensino superior incompleto. Portanto podemos afirmar que a maioria dos pesquisados possuem alta escolaridade, o que para o Sebrae (2007) os empresários melhor qualificados administram e lidam com problemas econômicos de uma maneira melhor.

Em relação à função exercida pelo participante da pesquisa dentro da empresa constata-se que 54% são sócio proprietário da empresa, 38% exercem a função de gerente e 8% ocupam outra função.

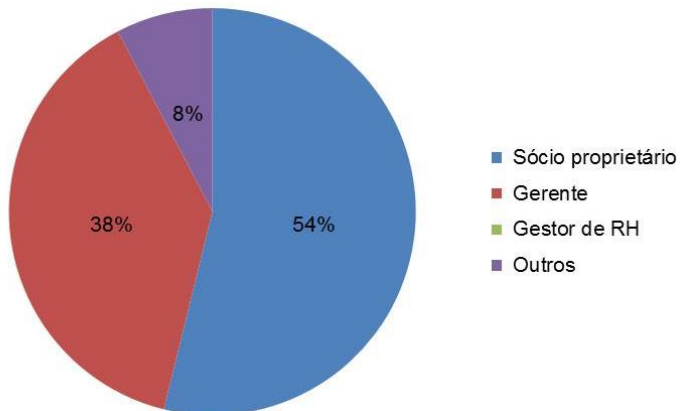


Gráfico 4 – Função do respondente
Fonte: Pesquisa de Campo 2017.

A segunda etapa tratou da caracterização da empresa, através do faturamento médio mensal, número de empregados, ramo de atividade e o tempo de atuação das empresas no mercado, conforme dados apresentados nos gráficos a seguir:

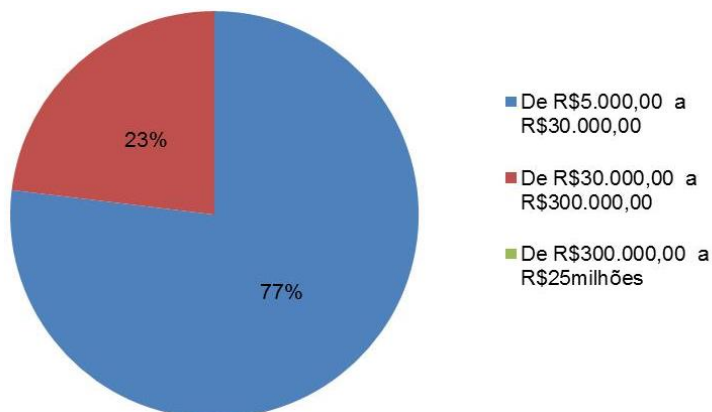


Gráfico 5 – Faturamento médio mensal
Fonte: Pesquisa de campo 2017.

O gráfico 5 apresenta 77% das empresas com faturamento médio mensal entre R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) e R\$ 30.000,00 (trinta mil reais), e 23% com faturamento médio mensal entre R\$ 30.000,00 (trinta mil reais) e R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais).

Segundo a Lei Complementar 123/2006 - Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte - a definição “no caso da microempresa, a partir, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais)”. Portanto há uma predominância de microempresas na região pesquisada.

Na questão seguinte foi perguntado sobre o número de funcionários da empresa, 85% possui até 09 empregados e 15% possui de 10 a 49 empregados.

Observa-se que as empresas reafirmam sua classificação como microempresa, através do critério de classificação do porte das empresas por número de empregados, utilizado pelo Sebrae.

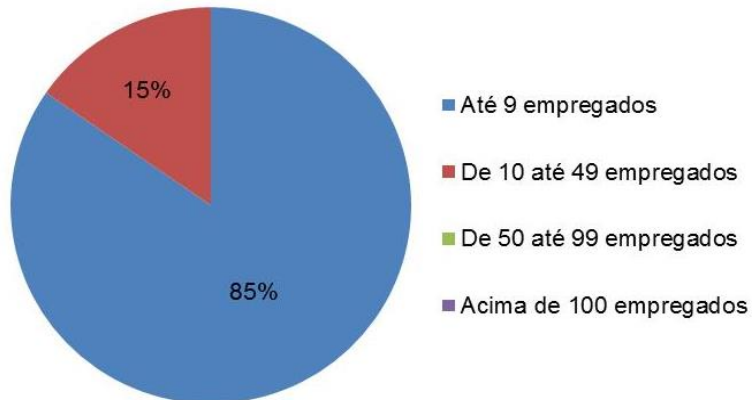


Gráfico 6 – Número de empregados
Fonte: Pesquisa de Campo 2017.

Com relação ao ramo de atuação 69% desenvolvem a atividades de comércio, 23% de serviços e 8% desenvolvem ambas as atividades. De acordo com o gráfico 7 percebe-se que o comércio é a atividade mais desenvolvida entre as pequenas empresas, confirmando a pesquisa realizada pelo Sebrae que aponta o setor de comércio com participações sempre superiores às dos setores de serviço e indústria.

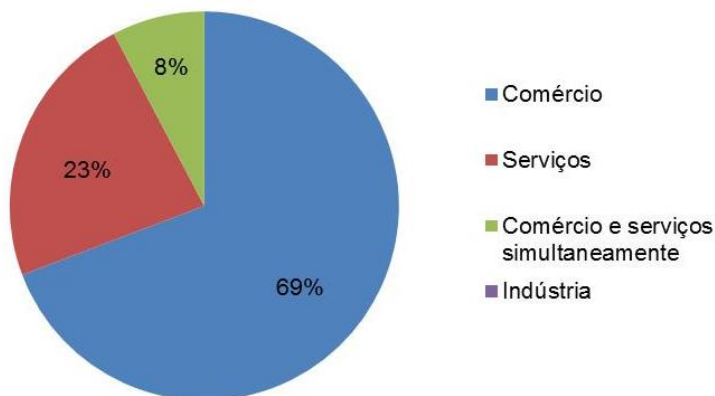


Gráfico 7 – Ramo de Atuação.
Fonte: Pesquisa de Campo 2017.

Questionado quanto ao tempo de atuação no mercado, pode se observar através do gráfico 8 que 54% das empresas estão no mercado a mais de 10 anos, 23% entre 05 e 10 anos, assim como as empresas com menos de 01 ano, que representam 23%.

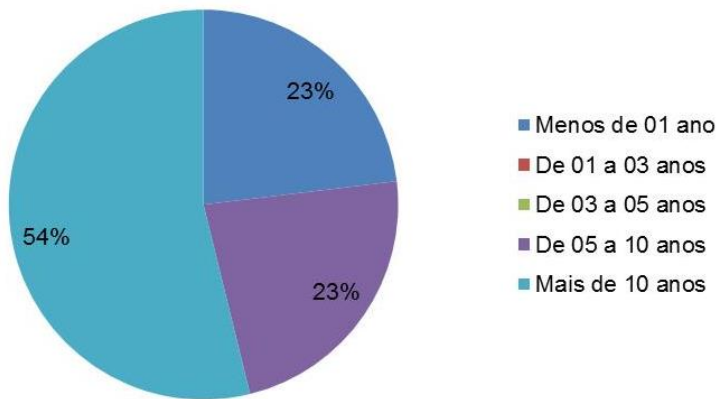


Gráfico 8 – Tempo de atuação no mercado
Fonte: Pesquisa de Campo 2017.

Contrariando diversas pesquisas que apontam o fechamento de empresas de pequeno porte antes dos 05 (cinco) primeiros anos, 77% das microempresas pesquisa estão consolidadas no mercado, pois estão estabelecidas no mercado a mais de 05 anos, superando as expectativas de sobrevivência no segmento.

Indagados sobre a relevância da gestão de recursos humanos quanto ao porte das organizações, obteve conforme apresentado no gráfico 9 unanimidade quanto a resposta. Para todos participante da pesquisa a gestão de recursos humanos é relevante a todas as organizações, independente se seu tamanho.



Gráfico 9 – Para você a gestão de recursos humanos é relevante para uma organização de qual porte?
Fonte: Pesquisa de Campo 2017.

Para Chiavenato (2010) existe uma necessidade de administrar os recursos humanos para obter deles o máximo de rendimento possível, não como recursos “coisificados”, mas sim como parceiras da organização, pois essas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e como detentoras de inteligência que proporciona a tomada de decisões racionais o que possibilita o alcance dos objetivos globais. Sendo as organizações constituídas de pessoas, essas dependem das

peças para atingir seus objetivos e estratégicos, e as pessoas necessitam das organizações para atingir seus objetivos pessoais e individuais.

Na sequência foi perguntado quem desenvolvia os processos de recrutamento e seleção de pessoas dentro da empresa, em 69% o proprietário desenvolve essa atividade, em 15% dessas empresas é atribuição do proprietário e gerente, 16% esse processo é executado por outros, não qualificados, em nenhuma das empresas participantes possui um gestor de RH ou um departamento exclusivo ou específico para realizar os processos de recrutamento e seleção.

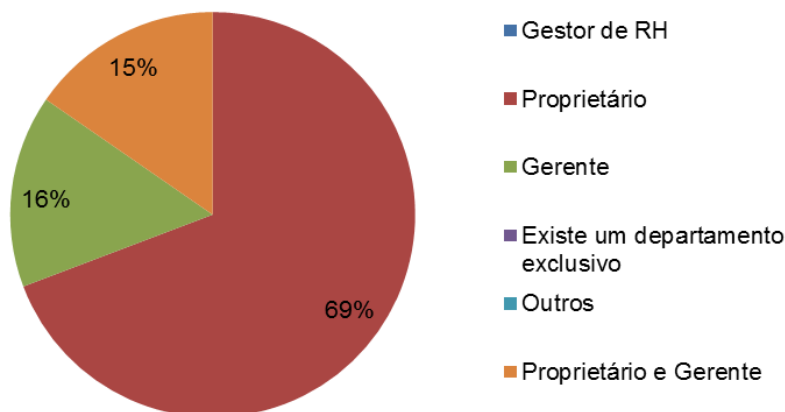


Gráfico 10 - Responsável pelos processos de recrutamento e seleção de pessoas.
Fonte: Pesquisa de campo 2017.

Por meio da análise do gráfico 10, identifica-se uma das particularidades apontadas por Leone (1999) e pelo estudo do IBGE (2003, apud CAMPOMAR; CEZARINO, 2006), quanto a gestão centralizada do poder decisório na figura do proprietário. Para Tavares, Ferreira e Lima (2009, p.14) “A estrutura flexível da pequena empresa e a concentração das decisões na pessoa do proprietário-gerente reduzem o custo da decisão e possibilitam uma resposta ágil às mudanças externas.”

O gráfico a seguir evidencia quais os motivos que permitem a entrada de novos funcionários, onde 54% só fazem novas admissões quando há demissões na empresa, 38% conforme previsto no planejamento estratégico de pessoal e 8% por outros motivos.

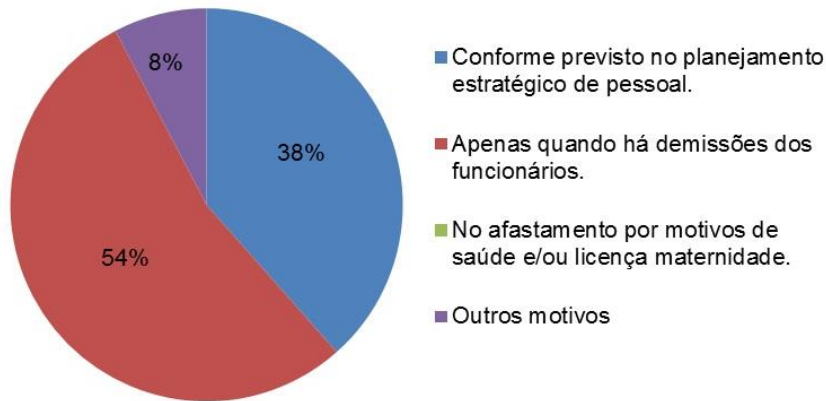


Gráfico 11 – Quando ocorre a contratação de novos funcionários nas empresas.
Fonte: Pesquisa de campo 2017.

Portanto a grande maioria das empresas não possui um planejamento estratégico de recursos humanos. Dutra (2006) expõe que o planejamento do quadro de pessoal é fundamental:

para a empresa ter clareza sobre sua necessidade a longo do tempo, tanto em termos quantitativos quanto em termos qualitativos. Prever essa necessidade em um ambiente de incertezas é mais difícil, ao mesmo tempo em que ao fazê-lo, a empresa tem vantagens competitivas em relação às que não conseguem. Essa vantagem competitiva advém da dificuldade de obter as pessoas adequadas para enfrentar os desafios ou aproveitar as oportunidades que surgem para a empresa e/ou negócio. A obtenção das pessoas adequadas requer tempo, quer para localizá-las, quer para desenvolvê-las, e sem o planejamento adequado perde-se tempo. (DUTRA, 2006)

Na questão seguinte foi indagado se os processos de recrutamento e seleção definidos estrategicamente poderiam influenciar positivamente nos resultados da organização?

Mediante a análise das respostas percebe-se que 92% afirmaram que sim, e 8% acreditam ser indiferente. Chiavenato explica que:

“As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da forma que são tratadas. Elas podem ser fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. É melhor trata-las como fonte de sucesso.”(CHIAVENATO, 2010, p.)

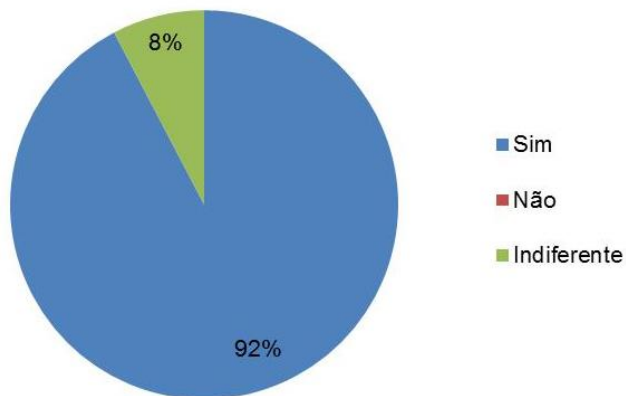


Gráfico 12 – Influência dos processos de recrutamento e seleção nos resultados da organização.
Fonte: Pesquisa de campo 2017.

Sobre as técnicas de recrutamento utilizadas para atrair candidatos para suprir o processo de seleção, constatou-se que 62% emprega o uso de apenas 1 técnica, 23% de 2 técnicas, e 15% de 3 ou mais técnicas. Sendo que 45% opta pela indicação de candidatos por pessoas conhecidas ou funcionários, 15% por cartazes e divulgação interna da vaga, 15% por arquivos de processo anteriores, 10% recorrem a agências de emprego particulares ou públicas, 10% opta por cartazes, panfletos distribuídos em locais de grande fluxo de pessoas, 5% utilizam de divulgação através de anúncios em jornais, revistas, rádio, televisão e nenhum dos pesquisados recorre a escolas, cursos técnicos ou faculdades ou a consultorias em recrutamento e seleção.

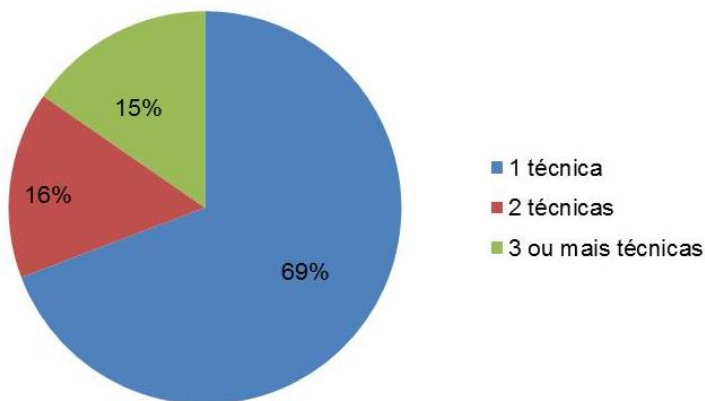


Gráfico 13 – Quantidade de técnicas utilizadas no recrutamento
Fonte: Pesquisa de Campo 2017.

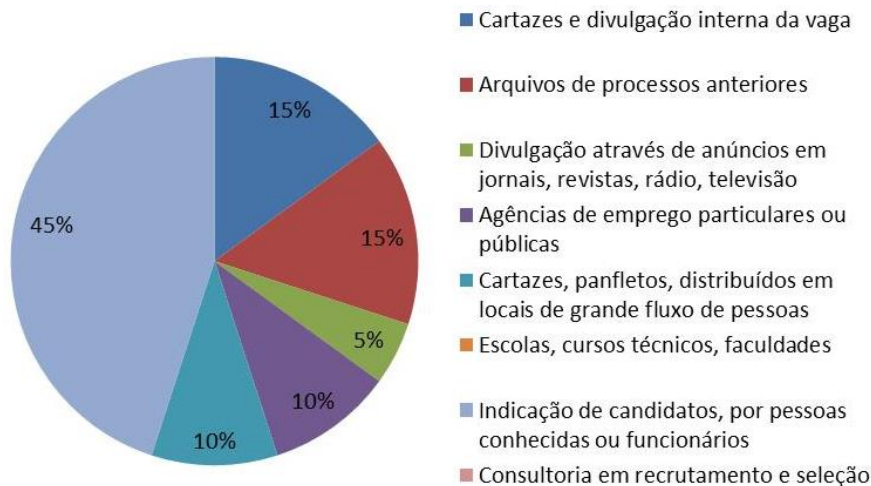


Gráfico 14 - Técnicas utilizadas para atrair candidatos no processo de recrutamento
Fonte: Pesquisa de campo 2017.

Dutra (2006) revela que a indicação de candidatos, por pessoas conhecidas ou funcionários é “a forma mais utilizadas pelas empresas para fazer contato com as pessoas no mercado de trabalho.” Sendo uma das formas mais econômica e muito mais rápida de recrutamento. Gil (2012) acrescenta que essa técnica apresenta pessoas com predisposição para aceitar o ambiente de trabalho e aconselha que para evitar problemas, o recrutador deve esclarecer que o indicado passara por avaliação da mesma forma que os demais.

Quanto a seleção, 62% utiliza-se de 01 (uma) técnica, 23% de 02 (duas) técnicas e 15% de 03 (três) ou mais técnicas de seleção, como demonstrado no gráfico 14 e das técnicas escolhidas 35% preferem entrevistas, 25% a análise de currículos, 20% a comparação entre requisitos do cargo e as características dos candidatos, 15% as provas de conhecimento e 5% da aplicação de testes (prático, psicológico, situacional), como evidenciado no gráfico 15.

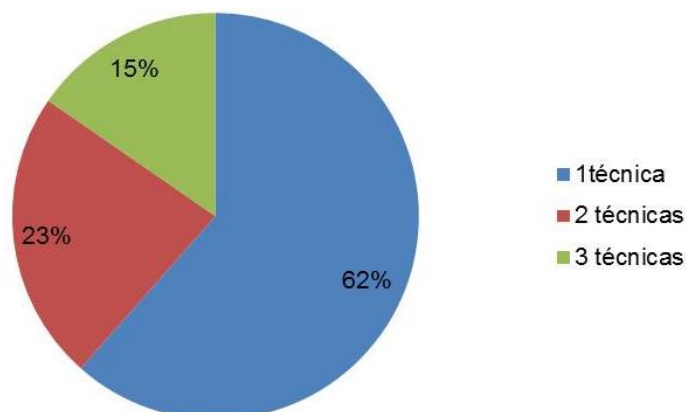


Gráfico 15 – Quantidade de técnicas utilizadas no processo de seleção.
Fonte: Pesquisa de campo 2017

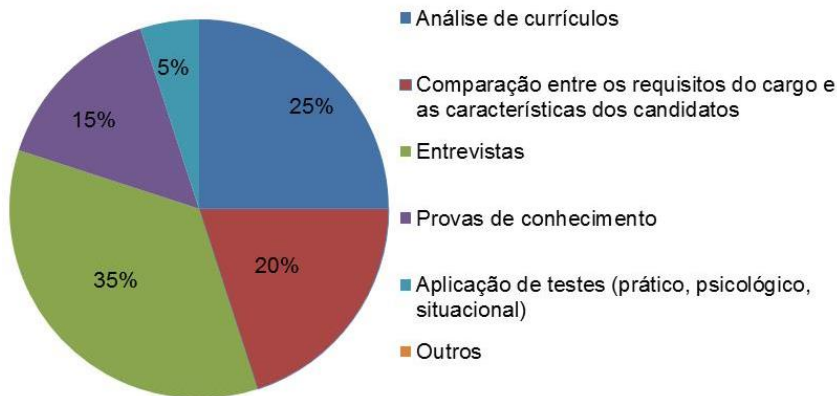


Gráfico 16 – Técnicas utilizadas no processo de seleção.
Fonte: Pesquisa de campo 2017.

Sobre a maior dificuldade encontrada pela empresa para contratação do profissional para ocupação da vaga em aberto na organização, 50% atribuem à falta experiência profissional, 43% a falta de qualificação profissional e 7% a concorrência na busca de mão de obra com empresas de grande porte.



Gráfico 17 – Dificuldades enfrentadas pelas empresas na contratação de profissionais
Fonte: Pesquisa de campo 2017.

Perguntados se existe a comparação entre as especificações dos cargos e o perfil dos candidatos durante o processo de seleção, 77% afirmam que realizam a comparação e 23% que não realizam essa comparação, conforme apresentado no gráfico 18.

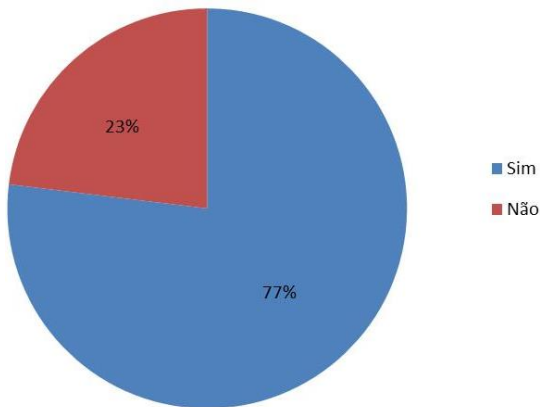


Gráfico 18 – Comparação entre as especificações dos cargos e o perfil e qualificação dos candidatos.
Fonte: Pesquisa de campo 2017.

Interpelados sobre as técnicas de seleção utilizadas para a escolha do melhor candidato, 33% optam por entrevista não dirigidas (livres ou sem roteiros), 22% pela seleção feita através da comparação entre as especificações do cargo e o perfil e qualificações dos candidatos, 22% pela seleção feita por afinidade (sem critérios pré-estabelecidos), 11% por provas de conhecimento, 6% pela entrevista dirigida (com roteiro pré-estabelecidos), e 6% por técnicas de simulação. Sendo que 62% utilizam apenas de 01(uma) técnicas e 38% utilizam de 02 (duas) técnicas de seleção, conforme demonstrado no gráfico 19.

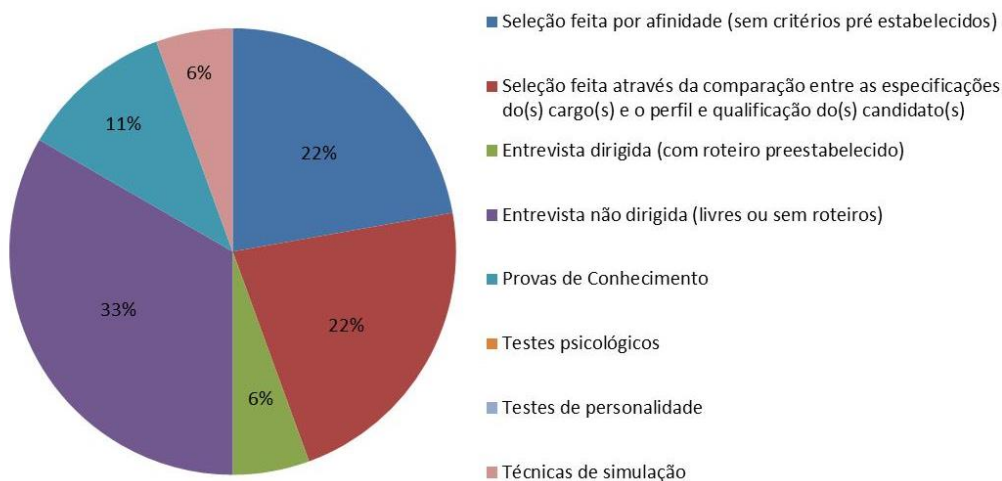


Gráfico 19 – Técnicas de seleção utilizadas para escolha do melhor candidato.
Fonte: Pesquisa de Campo 2017.

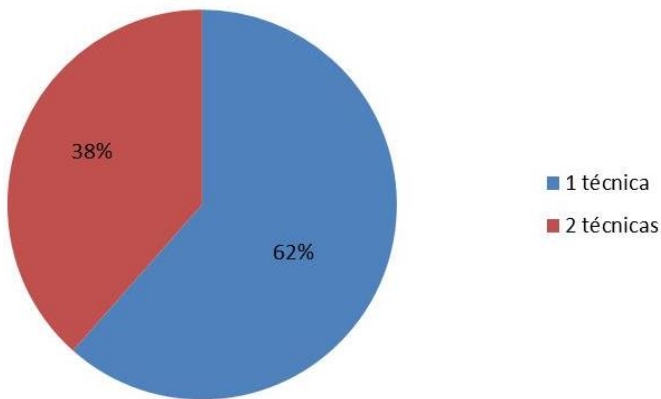


Gráfico 20 - Quantidade de técnicas de seleção utilizadas no processo seletivo
Fonte: Pesquisa de campo 2017.

Os resultados gráfico 20, contrariam Chiavenato (2009) que explica que comumente, escolhe-se mais de uma técnica de seleção para cada caso, onde que expõe que é comum a escolha de mais de uma técnica de seleção resultados obtidos podemos observar que as técnicas mais utilizadas não seguem critérios definidos.

Em relação as etapas do processo seletivo 69% optam por um processo simplificado, que envolve uma única etapa, 31% optam pelo processo duplo, envolvendo duas etapas.

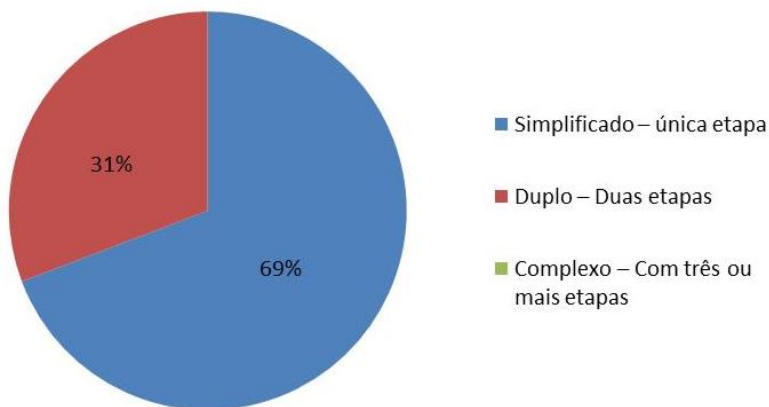


Gráfico 21 – Etapas do processo seletivo realizado pelas empresas
Fonte: Pesquisa de campo 2017.

Questionados sobre a importância dos processos de recrutamento e seleção no impacto dos resultados da empresa, 46% consideram muito importante, 46% importante e 8% consideram indiferente.

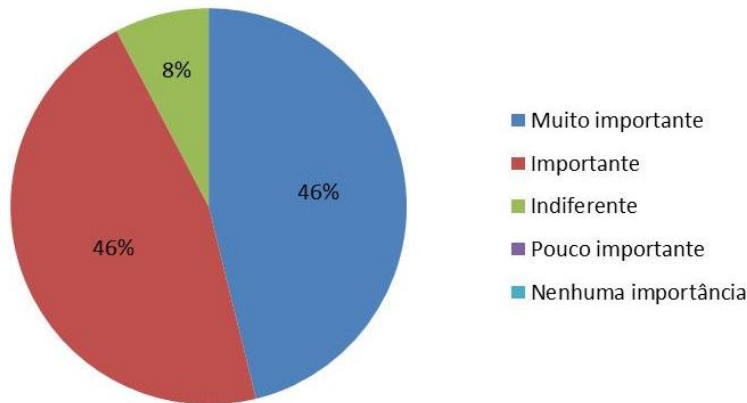


Gráfico 22 – A importância dos processos de recrutamento e seleção nos impactos dos resultados.
Fonte: Pesquisa de Campo 2017.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho verificou-se de que forma as técnicas de recrutamento e seleção são aplicadas dentro do ambiente das micro e pequenas empresas.

Por intermédio da fundamentação teórica obteve-se o conhecimento necessário para compreender as particularidades das MPEs, dos conceitos acerca do processo de Gestão de Recursos Humanos e do Processo de Agregar pessoas, além das diversas técnicas existentes de recrutamento e seleção.

Durante o levantamento bibliográfico notou-se que os conceitos e teorias existentes são na maioria das vezes voltadas para empresas de grande porte, com estrutura organizacional diferentes, das encontradas em empresas de pequeno porte.

No decorrer da aplicação dos questionários in loco, observou se as especificidades e características das MPEs, apresentadas por diversos autores, podem ser claramente percebidas nas organizações visitadas. E que os conceitos e teorias muitas vezes apresentados em relação a Administração e a Gestão de recursos humanos e seus subsistemas esbarram na estrutura organizacional que essas possuem.

Ao longo da análise dos dados obtidos percebeu-se que a maior parte dos entrevistados tem conhecimento teórico sobre os assuntos propostos no estudo, visualizam a gestão de recursos humanos como sendo relevante a todas as organizações independente de seu tamanho, apontam como positivos os processos de recrutamento e seleção definidos estrategicamente.

Em relação a execução do recrutamento e da seleção, nota-se que as MPEs não utilizam-se do planejamento estratégico de pessoal para provimento das

vagas em aberto, sendo prática comum entre elas a realização das atividades desse subsistema somente quando há demissões, ou no afastamento de algum funcionário por motivo de saúde ou licença maternidade.

Quanto as técnicas empregadas percebeu-se que as empresas recorrem a técnicas de baixo custo e rápida execução, ratificando assim diversos estudos já realizados que apontam essa prática como característica específica das MPEs.

O levantamento dos dados, se analisado separadamente, nos induz a entendimento de que há uma contradição entre a fala e a prática, pois ao mesmo tempo que apontam a gestão de recursos humanos como relevante a todas as organizações, os processos de recrutamento e seleção como fatores de impactos importantíssimos nos resultados finais de suas organizações, realizarem comparação entre especificações do cargo, perfil e qualificação dos candidatos na fase de seleção, os mesmos revelam não dispor de um departamento ou uma pessoa responsável pelo recrutamento e seleção ou de um planejamento estratégico de pessoal, além das técnicas mais utilizadas para o recrutamento e seleção serem as de menor custo e maior rapidez na execução.

E que apesar de todos os benefícios, obtenção de maiores acertos e rendimentos, tanto financeiro quanto de mão de obra, melhoria no desenvolvimento organizacional exposto por eles mesmos, ainda sim continua executando o R&S de forma simplória e trivial.

Entretanto a análise desses mesmos resultados inseridos na realidade vivenciada pelas micro e pequenas empresas, em suas características e especificidades, nos leva a uma outra percepção: a de que nem sempre a prática de certos conceitos e teorias funciona exatamente da forma que a pretendida, tendo em vista que são sujeitos a condições particulares e específicas.

Diante do exposto entende-se que os micro e pequenos empresários utilizam-se dos conceitos da gestão de recursos humanos e de seus subsistemas adaptados as suas realidades e ao que tudo indica não influenciam negativamente em seus negócios, pelo contrário julgando pelo tempo em que estão consolidadas no mercado, a maior parte delas a mais de 10 anos atuando como microempresa. Todavia nos traz um questionamento: Se as empresas obtém sucesso com a realização de técnicas moldadas de forma empírica, qual seria o resultado dessas mesmas empresas dispusessem de conceitos e metodologias sistêmicas da gestão de recursos humanos voltadas especificadamente a sua realidade?

REFERÊNCIAS

- Banterli, F. B. ; MANOLESCU, F. M. K. . **As micros e pequenas empresas no Brasil e a sua importância para o desenvolvimento do País**. In: 11o. Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e de Pós Graduação, 2007, São José dos Campos. 11o. Encontro latino Americano de Iniciação Científica e de Pós Graduação. São Jose dos Campos: Universidade Vale do Paraíba, 2007. p. 2420-2423. Disponível em:
<http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2007/trabalhos/sociais/inic/INICG00512_01O.pdf> Acessado em 10 de Novembro de 2017.
- BRASIL. **Lei Complementar 123, de 14 de Dezembro de 2006. Instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm> . Acesso em 02 de Dezembro de 2017.
- CAMPOMAR, M. C.; **CEZARINO, L. O..Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais**. Revista FAFIBE On Line (Online), v. -, p. 1-3, 2006. Disponível em:
<<http://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/hispecielemaonline/sumario/10/19042010081633.pdf>> . Acesso em 15 de agosto de 2017.
- CHIAVENATO, I.. **Planejamento, recrutamento e seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa**. Barueri, SP: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, I.. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COSTA, A. P. N.; LEANDRO, L. A. L. . **O Atual Cenário Das Micro E Pequenas Empresas No Brasil**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT, 2016, Resende. Desenvolvimento de Competências Frente aos Desafios do Amanhã, 2016. v. XIII. Disponível em:
<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/14924134.pdf>>. Acesso em 20 de setembro de 2017.
- DUTRA, J.S.. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FERREIRA, A. ; PEREIRA, P.M.; TEODORO, P. ; THIELMANN, R.. **O Desafio da Gestão de Pessoas em uma Empresa de Pequeno Porte**. In: VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009, Resende. VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende: Associação Educacional Dom Bosco - AEDB, 2009. Disponível em:<
https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/429_111_GPPE_Submetido_Seget.pdf
>. Acesso em 10 de agosto de 2017.
- FRANÇA, A.C.L.. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A.C.. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

LEONE, N. M. C. P. G.. **A dimensão física das PME's: a procura de um critério homogeneizador**. RAE. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 31, n.02, p. 53-59, 1991. Disponível em :

<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v31n2/v31n2a05.pdf> > Acesso 03 de agosto de 2017.

LEONE, N. M. C. P. G.. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. RAUSP. Revista de Administração, USP- São Paulo, v. 34, n.2, p. 91-94, 1999.

Disponível em: <200.232.30.99/download.asp?file=3402091.pdf>. Acesso em 03 de agosto de 2017.

MACARIO, D. L. T. ; REIS, D. S. ; ALMEIDA, L. P. M. ; REIS, P. N. C. ; SILVA, P. H. . **A importância do Recrutamento para Redução do Turnover das Organizações do Século XXI**. In: SIMPOSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2015, RESENDE. XII SEGeT, 2015. Disponível em: <

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/16922346.pdf>>. Acesso em 20 de setembro de 2017.

PACHECO, Y. G. ; SOUZA, A.C.A.; VIEIRA, R.C.. **Recrutamento e Seleção em micro e pequenas empresas**. Pindamonhangaba – SP : FAPI Faculdade de Pindamonhangaba, 2014. **Disponível em:**

<<http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/243/1/SouzaVieiraPacheco.pdf>>. Acesso em 10 de Agosto de 2017.

PALMEIRA, M.. **Recursos Humanos em Pequenas Empresas**. In: ENANGRAD - Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, 2000, Salvador.

Anais do ENANGRAD. Rio de Janeiro: ANGRAD, 2000. v. 1. **Disponível em:** <http://www.angrad.org.br/_resources/files/_modules/producao/producao_687_201212051834228e9c.pdf>. Acesso em: 20 de setembro de 2017.

RIBEIRO, L.R.. **Micro e pequenas Empresas: desafios, Oportunidades e Mecanismos de Sobrevivência**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Rondônia. Disponível em : <<http://ri.unir.br:8080/xmlui/handle/123456789/703>>. Acesso em 06 de agosto de 2017.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e Pequena Empresa: 2015**. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. São Paulo: DIEESE, 2015. **Disponível em:** <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>>. Acesso em 06 de janeiro de 2018.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**: 2014. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae Unidade de Gestão Estratégica – UGE. Brasília/DF: 2014.

SILVA, A. C. ; DANDARO, Fernando . Recursos Humanos: O Processo de

Recrutamento e Seleção em Pequenas Empresas. Idea (Uberlândia), v. 4, p. 1-24, 2013. **Disponível em:**
<<http://esamcuberlandia.com.br/revistaidea/index.php/idea/article/view/88/62>>.
Acesso em 15 de janeiro de 2018.

- Concorrência na busca de mão de obra com empresas de grande porte
 Outros _____

8- Sobre a seleção dos candidatos, existe a comparação entre as especificações dos cargos e o perfil e qualificações dos candidatos?

- Sim Não

9- Quais as técnicas de seleção utilizadas para a escolha do melhor candidato?

- Seleção feita por afinidade (sem critérios pré estabelecidos)
 Seleção feita através da comparação entre as especificações do(s) cargo(s) e o perfil e qualificação do(s) candidato(s)
 Entrevista dirigida (com roteiro preestabelecido)
 Entrevista não dirigida (livres ou sem roteiros)
 Provas de Conhecimento
 Testes psicológicos
 Testes de personalidade
 Técnicas de simulação

10- No processo seletivo a sua empresa opta por um processo:

- Simplificado – única etapa
 Duplo – Duas etapas
 Complexo – Com três ou mais etapas

12- Qual a importância dos processos de recrutamento e seleção no impacto dos resultados de sua empresa?

- Muito importante Pouco importante
 Importante Nenhuma importância
 Indiferente

Por quê?
