

Recrutamento E Seleção: Proposta De Intervenção Em Uma Pequena Empresa Na Cidade De Porto Velho/RO

Beassaid Peixoto Alves¹, Izabelle Gomes De Lima²,
Micaele Náia de Lima Barros De Oliveira³
Guilherme Tadaki Tazo Gaspar⁴, Samuel Dos Santos Junio⁵,
Alecsandro Marian Da Silva⁶.

¹(Instituto Federal De Rondônia/Campus Porto Velho Zona Norte, IFRO, Brazil)

²(Instituto Federal De Rondônia/Campus Porto Velho Zona Norte, IFRO, Brazil)

³(Instituto Federal De Rondônia/Campus Porto Velho Zona Norte, IFRO, Brazil)

⁴(Instituto Federal De Rondônia/Campus Porto Velho Zona Norte, IFRO, Brazil)

⁵(Instituto Federal De Rondônia/Campus Porto Velho Zona Norte, IFRO, Brazil)

⁶(Instituto Federal De Rondônia/Campus Porto Velho Zona Norte, IFRO, Brazil)

Abstract:

Entendendo a importância do processo de recrutamento e seleção e seus processos para o preenchimento de uma determinada vaga e o impacto da escolha, adotou-se a temática deste trabalho. Assim surgiu a proposta de intervenção em uma pequena empresa de vendas de acessórios para aparelhos eletrônicos na cidade de Porto Velho. Após a escolha do tema e metodologias adequadas para a fundamentação, ocorreu de forma natural, embasada e lógica a solução. O presente estudo visa contribuir no processo de escolha dos futuros talentos da organização visando aprimorar e otimizar o processo de seleção e atração de talentos. O surgimento da problemática veio diante a observação das autoras em situações vividas em experiências profissionais visto os desacertos que uma má seleção pode causar. Com a aplicação de questionário e pesquisas ficou evidente a cautela que deve haver para que a contratação de pessoas esteja alinhada entre o perfil e objetivo com a vaga proposta.

Key Word: Recrutamento; Seleção; Gestão de Pessoas.

Date of Submission: 28-07-2024

Date of Acceptance: 08-08-2024

I. Introduction

Com o tempo tornou-se essencial centralizar e padronizar as operações ligadas aos colaboradores, resultando no surgimento dos primeiros setores de recursos humanos. Segundo Girardi e Dalmau (2015), décadas atrás a gestão de recursos humanos se resumia em lidar com os procedimentos burocráticos relacionados à admissão, remuneração, desligamento e cumprimento das obrigações legais das empresas. Nessa época o setor era o principal encarregado da supervisão e contratações.

Segundo Macarenco (2006), a gestão de pessoas deve ser compreendida pelas organizações, para que mude o caminho da administração humana, criando novas visões e entendimentos acerca do comportamento e potencial dos indivíduos. Para Macarenco, neste processo de entendimento observa-se a individualidade do ser em sua mentalidade, em seus sentimentos, sua forma de agir, sua capacidade de conviver e lidar com o meio, a maneira de se comunicar e a partir da observação viria então a capacidade para lidar e administrar pessoas.

Para Fischer (2002), a gestão de pessoas não é só tentar achar algo novo para substituir a velha administração de recursos humanos. O que importa mesmo é a ação de gerenciar e dar atenção às pessoas.

A partir dos trechos já é possível ter o entendimento de que a parte humana da empresa não é apenas burocrática, lidar com pessoas é e sempre será complexo e mutável, deve-se ter o entendimento da individualidade de cada ser. Assim, vamos adentrar na temática proposta, acerca da importância do recrutamento e seleção e seus efeitos dentro da organização.

Corroborando com o tema, Basso (2014), explica que os empreendedores de micro e pequenas empresas estão constantemente dedicados a manter seus negócios operacionais a todo custo, muitas vezes sem disponibilidade para se concentrar nas questões humanas. Complementa que é uma decisão equivocada negligenciar os cuidados com o capital humano, sendo fundamental que essa dimensão corporativa esteja sempre alinhada com a empresa.

Nesse sentido, Gomes (2017) diz que, o recrutamento parte de uma necessidade da empresa, sendo consequência de desfalque de funcionário, abertura de uma nova organização ou podendo até mesmo ser a abertura

de uma outra unidade. No mesmo trecho afirma que esta parte do processo de contratação é a responsável por divulgar a oportunidade existente.

Em seu livro, Chiavenato (2021) cita que, o recrutamento possui suas etapas a partir de procedimentos e técnicas. O escritor assegura ainda que é no recrutamento que a empresa atrai candidatos supostamente aptos para a vaga disponível, sendo esta a fase em que a organização deve escolher um meio para exposição da oportunidade. Quanto à seleção Chiavenato (2021) declara que é nesta etapa que a pessoa ideal é escolhida para a vaga, com o intuito não apenas de prestar um ótimo serviço, mas também colaborar com a organização.

Neste projeto será proposto uma intervenção a partir dos pilares seletivos para que se prove a eficácia e importância da pesquisa. Seguindo as análises de Idalberto Chiavenato, brasileiro reconhecido na Administração nacional e internacional e demais autores.

II. Material And Methods

Este tópico tem como objetivo abordar os elementos relacionados aos métodos empregados na condição do estudo. Inicialmente será apresentada a natureza da pesquisa e seguida pelo método e fonte de dados. Para chegar a solução da problemática foi necessário o embasamento teórico por meio de pesquisas bibliográficas. A coleta de dados foi direcionada de maneira qualitativa através de questionário.

Os autores Gerhardt e Silveira (2009), afirmam que o método científico consiste em procedimentos lógicos que organizam as informações em etapas organizadas, a caminho da conclusão de problemáticas por meio de objetivos previamente estruturados e definidos.

A pesquisa bibliográfica é utilizada desde o princípio do estudo para conhecimento da problemática e análise de obras já publicadas, afirma Fonseca (2002). Ainda que tenham trabalhos justificados somente teoricamente utilizaremos a abordagem qualitativa em conjunto para uma proposta de intervenção bem estruturada.

Já Fonseca (2002), destaca que a abordagem da pesquisa qualitativa utiliza da maior riqueza de detalhes, explora dimensões da realidade que não são mensuradas numericamente. Acrescenta ainda que nesta abordagem há a interpretação de complexas interações sociais dentro do contexto. Isso implica que a pesquisa qualitativa se concentra na compreensão e na explicação dinâmica ao invés de somente coletar dados quantitativos.

A empresa objeto de estudo localiza-se na cidade de Porto Velho, em Rondônia. Trata-se de uma pequena empresa que atua no mercado de varejo, a escolhida para responder o questionário foi a empresária que é a responsável por novas contratações e desligamentos. Na entrevista foram aplicadas 18 perguntas referentes ao tema proposto, através do *Google Forms*, as indagações possuem questões abertas com o intuito de compreender a maneira que são realizadas as divulgações das vagas, qual a estrutura do processo e como é feita a análise do candidato e escolha.

Após a análise das respostas dadas às nossas questões, foi feita uma cartilha para instrução e auxílio da empresária nos futuros processos de contratação.

III. Result And Discussion

Antigamente nos processos seletivos o perfil do cargo, a cultura da empresa e a situação do mercado no mercado auxiliavam o recrutador a encontrar o candidato ideal, Banov (2020) apontam que as exigências hoje em dia aumentaram. Agora o candidato além de entender os itens citados anteriormente, também é avaliado por suas habilidades comportamentais mais complexas.

Na busca da pessoa ideal para o cargo, o responsável pelo recrutamento e seleção deve criar testes para descobrir se há as habilidades necessárias, unir isso com as formações educacionais e considerar o encaixe na cultura da empresa, é o que afirma a autora (Banov, 2020).

Conforme a perspectiva dos autores Campos e Barsano (2016) o recrutamento e seleção são processos que devem seguir técnicas para o seu sucesso efetivo. Para ele uma boa contratação deve seguir três etapas: planejamento, execução e fontes de recrutamento.

Já para Banov (2020) o primeiro passo para iniciar o processo de recrutamento e seleção é elaborar o perfil do cargo, identificar o local e setor de atuação. A mesma acrescenta que tem informações que são essenciais para essas etapas, sendo elas: especificação do cargo; objetivo que tem esse cargo na empresa; organização de hierarquia para que se entenda se há subordinados nesse cargo para que fique claro no processo; detalhamento das atribuições e das responsabilidades; requisitos da empresa como por exemplo local de moradia, disponibilidade para viagens, horários e etc e por fim as condições oferecidas pela empresa.

Quanto à Chiavenato (2021) o processo de recrutamento acontece em 3 etapas, sendo elas: a análise do perfil de colaborador que a empresa precisa, o que tem disponível de capital humano e a escolha de técnica que deve ser aplicada para atrair o candidato. Em relação à última etapa para atração, está dividida em duas modalidades sendo a primeira fase pesquisas internas e a segunda externas, podendo ser mista.

No que se refere a técnica interna de recrutamento, Chiavenato (2021) destaca que os resultados para a etapa seletiva podem vir através de: testes com candidato, análise de aperfeiçoamento e treinamentos realizados,

potencial do trabalhador partindo da função já desempenhada e analisando o que seria necessário de preparo para o seu novo cargo, podendo vir também esse resultado mediante planos de carreira. Para o recrutamento externo Chiavenato (2021) afirma os seguintes pontos técnicos: pesquisa no banco de talentos da empresa, recomendação à partir de seus funcionários, busca no representante sindical, contato com instituições de ensino em geral, empresas do mercado, veículos de informação e agências de recrutamento, podendo ser presenciais ou on-line.

De fato, nas práticas organizacionais, as escolhas de recrutamento não são exclusivamente internas ou externas. Elas são interligadas, já que ao optar pelo recrutamento interno e realocar o empregado, a vaga do próprio fica em aberto. Esse movimento gera uma nova vaga que precisa ser preenchida, o que muitas vezes é feito por meio de recrutamento externo (Chiavenato, 2021).

Em contrapartida, os tópicos apresentados pelo autor anterior Banov (2020) cita 4 pontos essenciais para o processo de recrutamento. O primeiro é a coleta de dados, detalhando o perfil que a organização deseja e outros aspectos alinhados com a organização. O segundo item é sobre o planejamento de prazos, tipo de recrutamento e forma da divulgação da vaga. A etapa de número 3 trata-se da divulgação da maneira escolhida. E por fim a última etapa do processo seletivo que avalia o desempenho do recrutamento, se o objetivo foi alcançado. Todos os tópicos considerando o recrutamento.

Após a fase de recrutamento entramos vamos à seleção. Conforme Campos e Barsano (2016), nesse estágio a empresa já tem a intenção de contratação pois já filtram os profissionais que mais se encaixam ao cargo, nela se encontram os candidatos com as habilidades que mais se enquadram ao perfil.

Sobre o processo de seleção, Banov (2020) define etapas como avaliação de currículos, condução de entrevistas, realização de testes, dinâmicas em conjunto com os testes e por fim realização de exame médico específico para admissão.

Em conformidade com Campos e Barsano (2016) o processo de seleção se divide em tais etapas: testes de conhecimentos, testes psicológicos, entrevistas e dinâmicas e logo após a admissão. O autor considera nos testes de conhecimento questões de conhecimentos gerais, já para os psicológicos somente um profissional habilitado pode estar seguindo as técnicas conforme o necessário, por último temos entrevistas dinâmicas que se pode conhecer mais a fundo o candidato e suas habilidades.

A partir do entendimento de Chiavenato (2021) a seleção é um processo de x e y, em que x são as especificações do cargo e y são as características do candidato, quando os dois estão em equilíbrio então este é o indivíduo apto para o preenchimento da vaga. Segundo ele, ainda as técnicas de seleção se dividem em 5 grupos: entrevistas, provas de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e testes de simulação.

As entrevistas podem ter um roteiro a ser seguido pelo representante ou o próprio recrutador ou sendo espontâneo decorrendo de uma conversa para conhecer melhor o candidato. Deve ser planejada e estruturada pois ainda que seja uma técnica bastante utilizada deve-se atentar aos detalhes para que não seja esquecido nenhum ponto de questionamento já que é subjetiva;

A segunda técnica de seleção são provas de capacidade, sendo aplicadas ao candidato com questões tanto gerais quanto específicas. Constituem técnicas objetivas que analisam o conhecimento dos candidatos. As provas de capacidade podem ser orais, escritas ou de realização, sendo esta última uma prova em que deve ser realizada uma atividade;

E constituindo o grupo de testes do processo de seleção temos os psicológicos, esta é uma técnica de entendimento do comportamento, o resultado vem diante de comparação com os testes de outros indivíduos considerados como padrão. Em seguida os testes de personalidade, que são testes realizados para descobrir os perfis comportamentais, sendo de caráter ou temperamental. Eles podem ser projetivos, inventários ou expressivos. E por fim o teste de simulação, sendo psicodrama ou de dramatização, realizados testes de cena em grupo no palco.

O recrutador deve selecionar a melhor ou se necessário mais de uma técnica para adquirir o maior número de informações e até podendo captar informações de possíveis futuras ações do candidato caso ocupe o cargo.

Foi aplicado um questionário à gestora da empresa que é a responsável pelo recrutamento e seleção dos colaboradores, para que fosse entendida a escolha dos novos colaboradores. Ao aplicar o questionário com perguntas de respostas mais abertas, buscou-se analisar os critérios, desafios e estratégias da empresa. O questionário contribuiu significativamente para compreender a dinâmica interna, proporcionando uma perspectiva relevante para análise qualitativa da pesquisa.

Na primeira pergunta feita para a empresária questionamos a quanto tempo a empresa está ativa no mercado e em seguida a quantidade de colaboradores que a empresa possui, a entrevistada responde o tempo de operação e o número de funcionários.

Qual o período de atividade da empresa? Qual o atual número de colaboradores?

Minha loja está em operação a 9 anos e sinto que agora que realmente estamos crescendo, estamos com 2 unidades abertas e lido da forma mais criativa que posso para crescer e nos mantermos no mercado. Atualmente temos 6 pessoas na equipe, contando comigo.

Em uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) foi revelado que o número de empreendedores tem crescido muito, mas que nem todos conseguem permanecer no mercado. Ou seja, ainda que a empresária não siga técnicas ou tenha em sua equipe especialistas para o processo de contratação, ainda conseguiu por muitos anos superar diversos desafios de mercado.

Na segunda e terceira pergunta do questionário foi afirmado que o primeiro passo no processo de contratação é a divulgação em redes sociais ou até mesmo contratam alguém próximo, por indicação.

Como é realizado o processo de contratação da empresa?

Quando surge alguma vaga, primeiro fazemos a divulgação no nosso instagram ou comunicamos alguns amigos para que nos façam alguma indicação, por vezes contratamos pessoas próximas. Assim que escolhemos quem pode se encaixar melhor nós chamamos para entrevista e pedimos para que na ida à loja nos leve o currículo impresso.

Qual a maneira de divulgação é utilizada para que o público saiba da vaga disponível?

Divulgamos de maneira digital, principalmente por instagram por sempre nos dar um retorno rápido. Que nos acompanha indica ou já entra em contato demonstrando interesse.

Na fundamentação teórica do trabalho foram apresentadas alegações de alguns autores e os mesmos entram em concordância que a primeira decisão a se tomar antes da seleção é o planejamento, para que se tenha êxito na contratação. Como bem nos assegura Campos e Barsani (2016), os primeiros passos a serem seguidos são analisar o quadro de pessoal, verificar vagas disponíveis, se há a possibilidade de realocar e promover um colaborador, organizar o salário que será proposto e quais serão as áreas de atuação do futuro profissional. Conclui-se que nesse ponto a empresária pode aperfeiçoar a divulgação de suas vagas.

Na quarta pergunta foi questionada a importância que o processo de recrutamento e seleção tem na organização, a empresária escreveu que sabe da necessidade da estruturação das etapas e que observa algumas questões do candidato, mas sempre de maneira intuitiva. Tornando a contratação um risco já que não há uma análise específica das habilidades que serão necessárias para o cargo.

Qual importância é atribuída à etapa de contratação do pessoal?

Sabemos a importância do processo, por isso buscamos analisar a postura, maneira de vestir, forma de se comunicar visto que a loja trabalha com público então a comunicação deve ser clara.

Chiavenato (2021), afirma que são 5 técnicas disponíveis para seleção do candidato, de acordo com os estudos do autor a técnica que mais se assemelha com a que a empresária utiliza é a entrevista. Ponto em que, a gestora tem feito ao contrário do que é descrito pelo autor, a mesma não segue um processo estruturado, ou seja, uma entrevista em que são planejados pontos previamente da entrevista que devem ser analisados no candidato.

A empresária na quinta pergunta, relata que na publicação da vaga, não há detalhes e que as dúvidas relacionadas a vaga, são esclarecidas somente na entrevista.

A empresa específica as atribuições do cargo no ato da divulgação da vaga ou na entrevista?

Explicamos os detalhes sobre o cargo na entrevista, mas no ato da divulgação colocamos o cargo e as responsabilidades.

De acordo com os autores Milkovich e Boudreau (1999), a vaga que é divulgada de maneira clara e com as informações mais relevantes tem a maior possibilidade de trazer à empresa o candidato ideal. No momento de leitura da vaga, já é possível entender se o que a vaga oferece está de acordo com as expectativas do leitor.

O responsável pelo recrutamento e seleção possui conhecimento técnico para realizar o procedimento? Em caso de resposta negativa, houve interesse na pesquisa sobre tal assunto?

Mesmo não tendo formação busco me antenar sobre, na internet encontro bons direcionamentos para isso, principalmente em relação às perguntas que devem ser feitas.

E quando questionada se realiza processos específicos conforme indicam os estudos na área, a entrevistada escreveu que segue espontaneamente, de acordo com perguntas que leu anteriormente. Segundo Chiavenato (2020), a eficiência do processo de recrutamento é maximizada quando o recrutador possui habilidades técnicas para realizar a tarefa. Isso influencia diretamente no processo.

Nessa questão sete, a entrevistada respondeu que por ser uma empresa de pequeno porte ela não tem uma cultura organizacional bem estruturada, ainda que tenha vontade.

A cultura organizacional da empresa é bem estruturada ou não?

Por ser uma empresa pequena, tenho trabalhado para aprender sobre a cultura da organização e como fazer para desenvolvê-la. Como os recursos são mais limitados, não conseguimos ainda contratar alguém para ficar responsável por isso e também pelo rh.

Para Banov (2020), a cultura organizacional nasce com a fundação da empresa, ou seja, a empresa já tem parte da cultura através de suas diretrizes, padrões e protocolos. O que precisa ser desenvolvido são alguns processos que por falta de conhecimento a empresa não reconhece algumas das suas necessidades e características. Chiavenato (2020) afirma que a cultura organizacional se refere aos costumes e princípios da empresa e que influencia diretamente no sucesso da organização. Ou seja, ainda que a cultura já exista, de acordo com o desenvolvimento da empresa a cultura pode ir se firmando e aperfeiçoando.

A empresa realiza processos específicos de entrevistas? Ou testes?

Confesso que pesquisei algumas perguntas que podem me direcionar para pessoa mais certa para a vaga, mas sigo de forma mais intuitiva já que faço as entrevistas desde que fundei a empresa já consigo direcionar melhor as perguntas pro cargo que eu quero.

A pessoa que realiza o processo de recrutamento e seleção independente do segmento da empresa, deve se preparar para realização da entrevista ou de testes caso a empresa possua, é de suma importância esse preparo. Chiavenato (2021) afirma que a entrevista é um método muito usado pelas organizações, o entrevistador deve a conduzir com bastante competência para chegar aos resultados almejados pela empresa.

Há a análise de traços comportamentais e de conhecimentos educacionais?

Sim, na apresentação do currículo olho as experiências e cursos que o candidato já fez.

Chiavenato (2020) afirma que cada empresa determina as características e requisitos necessários que o candidato precisa possuir para agregar dentro da organização. De acordo com o autor, o perfil do candidato deve seguir as necessidades internas para que o novo colaborador esteja de acordo com o crescimento da empresa.

É importante para a empresa definir o perfil comportamental e os requisitos que o candidato precisará ter para ocupar o cargo, divulgar junto a vaga esses requisitos para empresa poder filtrar melhor as pessoas que serão selecionadas para entrevista.

O recrutador reconhece a importância do processo de recrutamento e seleção?

Sem dúvidas! Mesmo que alguns funcionários tenham nos acompanhado por muito tempo, na divulgação que fizemos tiveram pessoas que passaram pela empresa e ficaram pouco tempo. Sentimos a importância desse processo até pelo gasto que foi gerado e o tempo perdido, pois com a saída temos que passar mais um tempo ensinando. Inclusive sou a que mais sente já que quando estamos nesse processo de adaptação sou eu que acompanho e fico na loja com o funcionário até que ele se desenvolva.

É importante a empresária reconhecer o destaque que o processo de recrutamento e seleção deve ter, principalmente porque é ela quem realiza todo o processo, e sente as consequências.

Para Chiavenato (2021) o recrutamento é realizado conforme a precisão da organização, buscando candidatos que tenham interesse em ocupar um determinado cargo na empresa e possuam os requisitos necessários, esse processo de recrutamento de pessoas requer cautela e organização por parte de quem está realizando.

A empresa realiza contratação por indicação? Caso positivo, no que a empresa se baseia para realizar essa contratação?

Sim, realizamos contratação por indicação. Quem faz a indicação já nos fala um pouco do comportamento e o interesse que a pessoa tem na vaga.

A indicação é um processo de zero custo para a empresa, mas é interessante também a empresa seguir com o processo de recrutamento e seleção, para se permitir conhecer outros candidatos além dos que foram indicados. Os autores Milkovich e Boudreau (1999) afirmam que, há pesquisas que indicam que, pessoas contratadas por indicação são as menos prováveis de sair da empresa no período dos primeiros doze meses, a depender dos problemas internos da organização.

Como a empresa avalia ou determina as habilidades e competências necessárias para o cargo?

Como trabalhamos tanto com venda e prestação de serviços, busco determinar a habilidade necessária conforme a necessidade da função.

Cada função possui uma necessidade e requer uma habilidade diferente, é importante no ato da divulgação da vaga a empresa informar todos os requisitos necessários para vaga, com objetivo de reduzir candidaturas em desacordo com o cargo. Nas palavras de Chiavenato (2020), se os candidatos tivessem as mesmas características e habilidades, não haveria necessidade da seleção de pessoas no processo de contratação. O processo de seleção é uma forma do recrutador e a organização encontrarem o candidato com perfil ideal para o cargo, é exigência da empresa.

Qual a maior dificuldade que a empresa tem para realizar as contratações?

Percebo que a maior dificuldade que sentimos é de contratar funcionário que não tenha somente a habilidade técnica mas também possa se encaixar bem com a equipe.

A recrutadora está correta em não buscar apenas habilidades técnicas e sim buscar um perfil que além dos conhecimentos formais, se encaixe na equipe a modo que essa pessoa entre para somar junto ao time. Como aponta Milkovich e Boudreau (1999) a empresa deve buscar o candidato adequado para vaga, não apenas para complementar o quadro da empresa, mas sim ficar na organização, buscando reduzir a abertura de vagas.

Qual a maior dificuldade que a empresa possui para manter funcionários?

As pessoas que passaram pela empresa ficaram um tempo até que razoável mas saíram para estudar ou até mesmo conseguiram uma vaga que ajudaria no crescimento profissional deles.

Manter bons funcionários é algo complicado para as empresas, seja por alta demanda de oferta de emprego ou até mesmo motivos internos da organização, ou do próprio colaborador. O autor Chiavenato (2020) de clara que envolver talentos e os manter entusiasmados é um imenso desafio para as empresas, requer um ambiente sadio e impulsionador, que faça o colaborador se sentir atraído ao longo do tempo dentro da empresa.

Mais uma vez, segundo o questionamento e a resposta dada pela empresária, afirma-se a importância de um processo bem estruturado. Onde pode ser alinhado o tipo de perfil que teria interesse de crescimento profissional na empresa, para que não seja atingida a alta rotatividade.

Os trabalhadores da empresa têm mais de um ano ou estão sempre renovando o quadro?

Permanecem por um tempo mas infelizmente foram poucos que ficaram cerca de um ano na equipe.

Seria importante a empresa fazer uma análise interna e analisar o motivo de poucos funcionários terem permanecido cerca de um ano dentro da organização, pois isso pode trazer danos para a saúde financeira da empresa.

Chiavenato (2021) sobre o tema, afirma que dentro da organização a rotatividade acontece de duas formas, uma delas é onde independente das circunstâncias o próprio colaborador se desliga da empresa, e a outra é realizada e objetivada pela empresa, por motivos e objetivos internos que a organização possui, ou seja, se o desligamento tem surgido à partir do interesse do funcionário é um ponto que deve ser avaliado pela empresa, para que se estude a causa e solucione o problema.

Notou-se a relação da saída e entrada de novos funcionários com a eficácia do processo de contratação?

Sim, respondi algo parecido em uma pergunta anterior. E confirmo que as melhores contratações que fiz foi por meio de indicação de alguém próximo. Normalmente são pessoas que até mesmo não tem experiência, mas por ser o primeiro emprego estão dispostos a aprender.

É importante a empresa reconhecer a eficácia do processo de recrutamento e seleção, pois é um processo muito importante para organização, pois contratações assertivas evitam gastos de tempo e de recursos. Para Milkovich Boudreau (1999) o processo de recrutamento externo é uma via de informação mútua, onde as empresas informam o que têm a oferecer aos candidatos que forem contratados e as pessoas interessadas na vaga demonstram suas qualificações e habilidades.

São utilizados meios externos como auxílio do processo seletivo? Tais como: consultorias, agências de empregos.

Não. Sou eu mesma que faço todo processo de contratação, mas considero contratar uma possível consultoria.

Dependendo da receita da empresa é interessante que a empresária invista em treinamentos para condução da entrevista até conseguir contratar uma consultoria. Chiavenato (2021), afirma que um dos benefícios com a contratação de uma agência especializada é a redução do tempo gasto no processo de recrutamento e seleção, a agência se torna responsável desde o começo pela seleção dos candidatos, mas não é algo barato. O mesmo acrescenta que a internet está se tornando um forte aliada da comunicação entre as empresas e candidatos, facilitando a candidatura de pessoas que residem em outros locais distantes da vaga, reduzindo gastos com o processo de seleção, por meio do recrutamento online.

Como a empresa lida com possíveis limitações orçamentárias no processo?

Acredito que limitações orçamentárias toda empresa tem, mas por sermos pequenos ainda, temos o cuidado com cada passo pois pode ser um risco à empresa.

A empresa está certa em ter um cuidado a mais com cada passo que dão, devido a serem micro e pequena empresa, deve-se ter cuidado com orçamento e suas limitações. Para Lemes e Pisa (2019) as Micro e Pequenas Empresas devem sempre analisar as entradas e saídas de recursos financeiros, isso determinará como a empresa deverá se organizar e utilizar o fluxo de caixa, garantindo um controle maior dos recursos financeiros, esse gerenciamento é essencial à organização.

De maneira geral, em relação às respostas dadas ao questionário, notou-se que a proprietária e administradora segue de maneira mais orgânica no processo. É relatado que não fez cursos na área ou se quer tem cursos capacitantes, acrescenta ainda que atualmente não terceiriza essas atividades, mas que pretende contratar consultoria. Por ser uma empresa pequena tem cautela com cada decisão, visto que uma escolha errada pode lhe causar prejuízos

Intervention proposal

Os tópicos desta cartilha foram selecionados com base em estudo sobre recrutamento e seleção. Ela está direcionada à uma micro e pequena empresa de aparelhos eletrônicos, localizada na cidade de Porto Velho, mas também pode ser um guia para pequenas empresas e novos empreendimentos, onde visamos contribuir para processos de contratações objetivos e mais assertivos. Assim tornando o processo de recrutamento algo prático de ser executado por pessoas qualificadas ou não para essa função, a cartilha conta com os principais pontos a seguir:

Objetivo: Instruir gestores sobre a importância de um processo seletivo bem elaborado para atrair novos funcionários e promoções internas.

Cultura Organizacional: A importância de uma cultura organizacional clara e bem estruturada para o funcionamento da empresa.

Atribuições da Vaga: Definir claramente as atribuições, qualificações e requisitos antes da divulgação da vaga.

Divulgação e Transparência: Utilizar canais eficazes para divulgação e manter um processo seletivo transparente.

Técnicas de Seleção: Aplicar técnicas como entrevistas, provas de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e testes de simulação para um processo seletivo mais objetivo e de qualidade.

É essencial seguir de maneira minuciosa as orientações que foram firmadas de acordo com os estudos dos autores, sobre cada etapa para tornar as contratações assertivas, objetivas e escolher o perfil adequado para a vaga. Com base neste estudo é de suma importância a empresa no ato da divulgação da vaga informar as atribuições desejadas do cargo, isso é uma forma da empresa atrair o perfil certo para a vaga.

IV. Conclusion

A área de recrutamento e seleção é de suma importância para o sucesso e crescimento da organização, independente do tamanho da organização e do seu segmento, pois contratações que não estão alinhadas aos objetivos da empresa geram recorrentes desligamentos, gastos com rescisões, tornando a imagem da empresa rotativa e negativa para atrair novos colaboradores.

Com base em nossos estudos, concluiu-se que pequenas empresas geralmente não investem em pessoas experientes para realização de contratações e divulgação de vagas, é uma área que tem passado despercebida pelos empresários. A longo prazo torna-se prejudicial para a empresa. Uma contratação realizada de forma eficaz é benéfica, tornando o processo de rotatividade menor e atraindo o perfil certo para a vaga e com as devidas qualificações.

Foi observado que muitas das contratações são realizadas por gestores e empresários sem a menor preparação, e que em alguns processos de recrutamento e seleção os pequenos empresários antes da entrevista não determinam todos os critérios para a determinada vaga. Geralmente são conhecidos que indicam uma pessoa, o amigo do amigo que faz a indicação, contratação de parentes de conhecidos, nem sempre as pessoas indicadas

têm o perfil compatível para a vaga ou correspondem à expectativa desejada. Como relatado pela entrevistada, aceitam indicações por necessidade e mesmo que permanecendo por um determinado período dentro da organização, não permanecem, pois estavam apenas ganhando a experiência do primeiro emprego ou suprindo uma necessidade salarial.

As empresas pequenas devem se atentar a isso, investir em um recrutamento e seleção que se baseia na necessidade da empresa, antes de realizar o processo de recrutamento devem saber o perfil que almejam para vaga, como será realizada a divulgação da vaga, se o salário oferecido está de acordo com as qualificações que a empresa está exigindo ao candidato. Boas qualificações também exigem salários compatíveis com o mercado. Antes da divulgação da vaga é de suma importância a empresa definir todas as qualificações exigidas, determinar o salário e o número de contratações conforme a necessidade da empresa no momento.

Os pequenos empresários precisam fazer uma análise minuciosa do perfil correto da vaga, tanto na seletiva, quanto no ato da entrevista e após a entrevista, pois esse processo de recrutamento é muito sensível, tanto o candidato quanto a pessoa que está recrutando. Não podem haver dúvidas sobre a contratação, visto a receita que o pequeno empresário tem para contratação.

Outra questão que observamos conforme a resposta da entrevistada é que demanda tempo a questão de novas contratações, pois necessitam de treinamento e geralmente nesses casos quem fornece o treinamento da empresa é o próprio dono ou gestor, se as contratações ficarem rotativas demais isso prejudica a saúde financeira da empresa, o tempo investido em realizar treinamento que poderia ser em outra coisa.

No nosso trabalho de conclusão de curso fornecemos para empresa estudada, uma breve cartilha que pode auxiliar novos outros empresários nessa etapa de extrema importância para estruturação da empresa e seu crescimento a longo prazo. A perspectiva futura do nosso estudo é que à medida que surjam novas empresas eles analisem e vejam a importância do recrutamento e seleção, pois é um procedimento extremamente importante para todas as empresas independente do segmento.

Um outro fator que observamos é que pequenos empresários devem ter cuidado ao realizar apenas contratações por indicações, pois a empresa acaba perdendo a oportunidade de realizar entrevistas, encontrar pessoas compatíveis com a vaga, realizar contratação apenas de pessoas indicadas se torna perigoso para essas empresas, visto que pequenos empresários devem analisar com mais critério as contratações realizadas.

Um ponto que afirma a relevância da pesquisa é que empresas rotativas, não são bem vistas por profissionais com boas qualificações. Funcionários bem qualificados, gostam de se sentir seguros e buscam crescimento dentro da organização. À medida que micro e pequenas empresas vão crescendo é importante antes de realizar uma nova contratação, analisar se dentro daquela empresa existe algum colaborador qualificado para vaga que queira crescer junto com a organização.

A partir das pesquisas feitas e de experiências profissionais vividas pelas autoras ao longo dos anos, chegou-se à conclusão de que é extremamente importante para as Micro e Pequenas Empresas, sejam elas iniciais ou não, estarem preparadas para realização do processo de recrutamento e seleção.

Quando a organização não está preparada para o processo de seleção e contratação, ela está a um passo do fracasso, pois quando a contratação não está alinhada aos ideais da empresa, pode se levar a empresa por caminhos que nenhuma empresa deve trilhar ou deve-se evitar trilhar, por isso a importância dessa estruturação com base na cultura organizacional da empresa, com base nas ideias, com respeito às leis trabalhistas e federais, evitando assim dores de cabeça desnecessárias.

Estamos confiantes de que nosso estudo pode contribuir para a melhoria do recrutamento e seleção da empresa analisada e de futuras empresas. Mesmo que indiretamente podemos contribuir nesses processos que são extremamente importantes.

References

- [1]. Basso, D. A. Gestão De Pessoas Na Micro E Pequena Empresa. São Paulo: Journal Of Exact Sciences, 2014. Disponível Em: https://www.mastereditora.com.br/periodico/20140721_162611.pdf. Acesso Em: 26 De Jul. 2023.
- [2]. Banov, M. R. Recrutamento E Seleção Com Foco Na Transformação Digital. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível Em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026115/epubcfi/6/10\[%3bvnd.Vst.Idref%3dcopyright\]/4/18/2](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026115/epubcfi/6/10[%3bvnd.Vst.Idref%3dcopyright]/4/18/2). Acesso Em: 8 De Jan. 2024.
- [3]. Campos, A.; Barsano, P.R. Administração Guia Prático E Didático. 2 Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2016. Disponível Em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536517728/pageid/2>. Acesso Em: 3 Jan. 2024.
- [4]. Chiavenato, I. Planejamento, Recrutamento E Seleção De Pessoal - Como Agregar Talentos À Empresa. 9 Ed. Barueri: Grupo Gen, 2021. Disponível Em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771196/epubcfi/6/2\[%3bvnd.Vst.Idref%3dcover\]/4/2/2%4051:2](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771196/epubcfi/6/2[%3bvnd.Vst.Idref%3dcover]/4/2/2%4051:2). Acesso Em: 04 Ago. 2023.
- [5]. Chiavenato, I. Gestão De Pessoas - O Novo Papel Da Gestão Do Talento Humano. 5 Ed. São Paulo: Grupo Gen, 2020. E-Book. Disponível Em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597024074/epubcfi/6/10\[%3bvnd.Vst.Idref%3dcopyright\]/4/56](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597024074/epubcfi/6/10[%3bvnd.Vst.Idref%3dcopyright]/4/56). Acesso Em: 25 Mar. 2024.
- [6]. Fischer, A. L. Um Resgate Conceitual E Histórico Dos Modelos De Gestão De Pessoas. In: As Pessoas Na Organização. São Paulo: Gente, 2002. P. 11-34. Disponível Em:

- [Http://Www.Diferencialmg.Com.Br/Site/Images/Artigos/Gesto%20estrategica%20de%20pessoas%20artigo.Pdf](http://Www.Diferencialmg.Com.Br/Site/Images/Artigos/Gesto%20estrategica%20de%20pessoas%20artigo.Pdf). Acesso Em: 02 Jul. 2023.
- [7]. Fonseca, J. J. S. Metodologia Da Pesquisa Científica. Fortaleza: Editora Uece, 2002. Disponível Em:
[Http://Www.Ia.Ufrj.Br/Ppgea/Conteudo/Conteudo-2012-1/1sf/Sandra/Apostilametodologia.Pdf](http://Www.Ia.Ufrj.Br/Ppgea/Conteudo/Conteudo-2012-1/1sf/Sandra/Apostilametodologia.Pdf). Acesso Em: 27 Jul. 2023.
- [8]. Gerhardt, E.G.; Silveira, D.T. Métodos De Pesquisa. 1. Ed. Porto Alegre: Editora Ufrgs, 2009. Disponível Em:
[Https://Www.Ufrgs.Br/Cursopgdr/Downloadserie/Derad005.Pdf](https://Www.Ufrgs.Br/Cursopgdr/Downloadserie/Derad005.Pdf). Acesso Em: 29 Set. 2023.
- [9]. Girardi, D.; Dalmau, M. Administração De Recursos Humanos I. 3 Ed. Santa Catarina: Departamento De Ciências Da Administração, 2015. Disponível Em:
[Https://Ead2.Moodle.Ufsc.Br/Pluginfile.Php/187635/Mod_Resource/Content/5/Administracao_De_Recursos_Humanosuab-3ed-Alterado.Pdf](https://Ead2.Moodle.Ufsc.Br/Pluginfile.Php/187635/Mod_Resource/Content/5/Administracao_De_Recursos_Humanosuab-3ed-Alterado.Pdf). Acesso Em: 21 Jul. 2023.
- [10]. Girardi, D.; Dalmau, M. Administração De Recursos Humanos Ii. 3 Ed. Santa Catarina: Departamento De Ciências Da Administração, 2015. Disponível Em:
[Http://Arquivos.Eadadm.Ufsc.Br/Eadadm/Uab3_2013-2/Modulo_6/Administracao_Rh2/Material_Didatico/Administracao_De_Recursos_Humanosii-3ed.Pdf](http://Arquivos.Eadadm.Ufsc.Br/Eadadm/Uab3_2013-2/Modulo_6/Administracao_Rh2/Material_Didatico/Administracao_De_Recursos_Humanosii-3ed.Pdf). Acesso Em: 01 Set. 2023.
- [11]. Gomes, V. Gestão E Desenvolvimento De Pessoas. Uniasselvi, 2017. Isbn 978-85-515-0052-1. Disponível Em:
[Https://Www.Uniasselvi.Com.Br/Extranet/Layout/Request/Trilha/Materiais/Livro/Livro.Php?Codigo=23262](https://Www.Uniasselvi.Com.Br/Extranet/Layout/Request/Trilha/Materiais/Livro/Livro.Php?Codigo=23262). Acesso Em: 03 Jul. 2023.
- [12]. Lemes, A. B. L. J.; Pisa, B. J. Administrando Micro E Pequenas Empresas - Empreendedorismo E Gestão. 2 Ed. Rio De Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2019. Disponível Em:
[Https://Integrada.Minhabiblioteca.Com.Br/Reader/Books/9788595150393/Epubcfi/6/2\[%3bvnd.Vst.Idref%3dcover\]!/4/4/2\[Cover01\]/2%4051:2](https://Integrada.Minhabiblioteca.Com.Br/Reader/Books/9788595150393/Epubcfi/6/2[%3bvnd.Vst.Idref%3dcover]!/4/4/2[Cover01]/2%4051:2). Acesso Em: 24 Mar. 2024.
- [13]. Macarenco, I. Gestão Com Pessoas - Gestão, Comunicação E Pessoas: Comunicação Como Competência De Apoio Para A Gestão Alcançar Resultados Humanos (Tese De Doutorado). São Paulo: Universidade De São Paulo – Usp, 2006. Disponível Em:
[Https://Www.Teses.Usp.Br/Teses/Disponiveis/27/27154/Tde-05072009-203625/Publico/1074012.Pdf](https://Www.Teses.Usp.Br/Teses/Disponiveis/27/27154/Tde-05072009-203625/Publico/1074012.Pdf). Acesso Em: 05 De Ago. 2023.
- [14]. Milkovich, G. T.; Boudreau, J. W. Administração De Recursos Humanos. 1 Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999. Disponível Em:
[Https://Integrada.Minhabiblioteca.Com.Br/Reader/Books/9786559770236/Epubcfi/6/2\[%3bvnd.Vst.Idref%3dcover\]!/4/2/2%4051:2](https://Integrada.Minhabiblioteca.Com.Br/Reader/Books/9786559770236/Epubcfi/6/2[%3bvnd.Vst.Idref%3dcover]!/4/2/2%4051:2). Acesso Em: 26 Jan. 2024.
- [15]. Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas, Sebrae, 2022. O Impacto Da Falta De Planejamento Estratégico Nas Mpe Disponível Em:
[Https://Sebrae.Com.Br/Sites/Portalsebrae/Conteudos/Posts/O-Impacto-Da-Falta-De-Planejamento-Estrategico-Nas-Mpe.51766531d1ac4810vgn-Vcm10000d701210arcr](https://Sebrae.Com.Br/Sites/Portalsebrae/Conteudos/Posts/O-Impacto-Da-Falta-De-Planejamento-Estrategico-Nas-Mpe.51766531d1ac4810vgn-Vcm10000d701210arcr). Acesso Em: 25 Fev. 2024.