

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE NOVA PRATA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ADELICIO ROBERTO ORLOWSKI

**A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA AS
EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE**

NOVA PRATA RS

2021

ADELICIO ROBERTO ORLOWSKI

**A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA AS
EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Rosecler Maschio Gilioli.

NOVA PRATA RS

2021

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral “identificar a importância do recrutamento e seleção para as empresas de pequeno e médio porte”. Seus objetivos específicos são: estudar a ferramenta de recrutamento e seleção de pessoas; identificar empresas de pequeno e médio porte que utilizam a ferramenta; levantar benefícios/relevância/importância da sua adoção; levantar possíveis impactos negativos na sua aplicação e por fim, criar recomendações às empresas de pequeno e médio porte, sobre os benefícios/relevância/importância da adoção da ferramenta de recrutamento e seleção de pessoas. A metodologia utilizada é de natureza qualitativa, nível exploratório e estratégia de estudo de caso. Os resultados das pesquisas revelam os benefícios da ferramenta, como atrair sangue novo para a organização, habilidades e expectativas. Ainda, reduzir o índice de *turnover*, melhorar o clima organizacional, aumentar a produtividade, diminuir os custos com demissões e novas contratações, atrair profissionais qualificados, possibilitar a entrada de novas ideias e gerar economia ao setor de Recursos Humanos. Sobre os impactos negativos; depois de treinar a empresa corre o risco de perder o funcionário, se o recrutamento não for bem feito poderá atrair candidatos mal preparados e podem gerar custos financeiros as empresas.

Palavras chave: Recrutamento, Seleção, Benefícios.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fachada atual da empresa Marmotec Mármore e Granitos	28
Figura 2 – Exemplo de cozinha	29
Figura 3 – Exemplo de banheiros	30
Figura 4 – Exemplo de cubas esculpidas	31
Figura 5 – Exemplo de revestimentos	32
Figura 6 – Exemplo de pisos	33
Figura 7 – Exemplo de escadarias	34
Figura 8 – Exemplo de divisórias de banheiro	35
Figura 9 – Exemplo de pingadeiras	36
Figura 10 – Marca da empresa Marmotec Mármore e Granitos	36
Figura 11 - Fachada da Empresa Auto Pratense LTDA	38
Figura 12 – Exemplo de peças automotivas	39
Figura 13 – Exemplo de acessórios	39
Figura 14 – Exemplo de produtos de limpeza	40
Figura 15 – Marca da empresa Auto Pratense LTDA	40
Figura 16 – Fachada da Empresa Lojas Justi	42
Figura 17 – Exemplo de ferramentas	42
Figura 18 – Exemplo de produtos para casa e jardim	43
Figura 19 – Exemplo de máquinas	43
Figura 20 – Exemplo de abrasivos	44
Figura 21 – Exemplo de produtos para usinagem	44
Figura 22 – Exemplo de produtos para construção civil	45
Figura 23 – Marca da empresa Lojas Justi	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quadro resumo – Respostas dos entrevistados.....	64
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2 TEMA, PROBLEMA DO ESTUDO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA.....	8
2.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO	8
2.2 OBJETIVOS DO TRABALHO	8
2.2.1 Objetivo Geral	8
2.2.2 Objetivos Específicos	9
2.3 JUSTIFICATIVA	9
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
3.1 CONCEITOS DE RECRUTAMENTO DE PESSOAS	11
3.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO DE PESSOAS (INTERNO E EXTENO).....	11
3.3 VANTAGENS/BENEFÍCIOS DO RECRUTAMENTO DE PESSOAS	12
3.4 DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO DE PESSOAS	13
3.5 IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO DE PESSOAS	14
3.6 ESTRATÉGIAS/TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO	14
3.7 CONCEITOS DE SELEÇÃO DE PESSOAS	16
3.8 VANTAGENS/BENEFÍCIOS DA SELEÇÃO DE PESSOAS	16
3.9 DESVANTAGENS DA SELEÇÃO DE PESSOAS	17
3.10 IMPORTÂNCIA DA SELEÇÃO DE PESSOAS	18
3.11 ESTRATÉGIAS/TÉCNICAS DE SELEÇÃO	18
3.12 CONCEITOS DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE	20
3.13 CONCEITOS DE EMPRESAS DE MÉDIO PORTE.....	21
4. METODOLOGIA.....	22
4.1 NATUREZA: QUALITATIVA	22
4.2 NÍVEL: EXPLORATÓRIO	23
4.3 ESTRATÉGIA: ESTUDO DE CASO.....	23
4.4 PARTICIPANTES DO ESTUDO	24
4.5 PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	24

4.6 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	25
5 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	27
5.1 EMPRESA MARMOTEC MARMORES E GRANITOS	27
5.2 EMPRESA AUTO PRATENSE LTDA.....	37
5.3 EMPRESA LOJAS JUSTI	41
6 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	46
6.1 ENTREVISTAS	46
6.1.1 Desenvolvimento do Instrumento: Entrevistas.....	46
6.1.2 Apresentação dos Resultados da Aplicação das Entrevistas	52
6.1.2.1 Empresa Lojas Justi	52
6.1.2.2 Empresa Auto Pratense LTDA	56
6.1.2.3 Empresa Marmotec Mármores e Granitos.....	60
6.1.2.4 Quadro resumo com as respostas dos entrevistados.....	64
6.1.3 Análise dos Resultados da Aplicação Das Entrevistas.....	67
6.1.3.1 Benefícios/relevância/importância da adoção da ferramenta de recrutamento e seleção de pessoas para empresas de pequeno e médio porte.	68
6.1.3.2 Impactos negativos na adoção da ferramenta de recrutamento e seleção de pessoas... ..	69
6.2 RECOMENDAÇÕES ÀS EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE, SOBRE OS BENEFÍCIOS/RELEVÂNCIA/IMPORTÂNCIA DA ADOÇÃO DA FERRAMENTA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS.	69
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	73

1. INTRODUÇÃO

Esse estudo teve como tema “a importância do recrutamento e seleção para as empresas de pequeno e médio porte”.

Conforme Gil (2016), as pessoas constituem o mais importante ativo das organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente.

Também, Ribeiro (2018) destaca que a área de recrutamento e seleção das empresas é a porta de entrada por onde passam os candidatos de talento que darão grande contribuição ao sucesso da empresa.

O capítulo três apresentou o referencial teórico, que é fundamental para o entendimento do tema e foi organizado da seguinte forma: conceitos de recrutamento de pessoas; tipos de recrutamento de pessoas (interno e externo); vantagens/benefícios do recrutamento de pessoas; desvantagens do recrutamento de pessoas; importância do recrutamento de pessoas; estratégia/técnicas de recrutamento; conceitos de seleção de pessoas; vantagens/benefícios da seleção de pessoas; desvantagens da seleção de pessoas; importância da seleção de pessoas; estratégias/técnicas de seleção; conceitos de empresas de pequeno porte e conceitos de empresas de médio porte.

No quarto capítulo foi apresentada a metodologia, que teve natureza qualitativa; nível exploratório; estratégia estudo de caso; participantes do estudo, que foram gestores das empresas alvo do estudo; processo de coleta de dados que se deu através de entrevistas semiestruturadas e o processo de análise de dados, realizado através da técnica de análise de discurso dos entrevistados durante o desenvolvimento da pesquisa.

O quinto capítulo apresentou informações sobre as empresas pesquisadas. A empresa Marmotec Mármore e Granitos, localizada em Nova Prata, empresa de pequeno porte com oito funcionários, trabalham no ramo de beneficiamento, produção e colocação de mármore e granitos. A empresa Auto Pratense LTDA, localizada em Nova Prata, empresa de médio porte com 98 funcionários trabalham no ramo de distribuição de autopeças. A empresa Lojas Justi, localizada em Nova Prata, empresa de médio porte com 48 funcionários que trabalham no ramo de varejo de máquinas e peças.

Ainda, o sexto capítulo apresentou a aplicação do instrumento de coleta de dados, definido por entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de levantar benefícios/relevância/importância da adoção da ferramenta de recrutamento e seleção de

peessoas para empresas de pequeno e médio porte e possíveis impactos negativos na sua adoção. As perguntas possuem alternativas de respostas, pois devido à pandemia, tiveram de ser enviadas por meio eletrônico aos respondentes. Foi realizado um quadro resumo com as respostas dos entrevistados. Feita análise dos resultados da aplicação das entrevistas. Elaboradas recomendações às empresas de pequeno e médio porte, sobre os benefícios/relevância/importância da adoção da ferramenta de recrutamento e seleção de pessoas.

Por fim, apresentaram-se as considerações finais com o delineamento das ações para a resposta satisfatória ao problema de pesquisa estipulado para este estudo.

2 TEMA, PROBLEMA DO ESTUDO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA

Neste capítulo serão apresentados itens como tema e problema do estudo, objetivos do trabalho e justificativa.

2.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO

Nesta seção serão abordados o tema do estudo e o problema de pesquisa.

O tema desse estudo está definido como: “a importância do recrutamento e seleção para as empresas de pequeno e médio porte”.

O problema desse estudo é: “quais são os benefícios/relevância/importância da adoção da ferramenta de gestão de pessoas: “recrutamento e seleção” para as empresas de pequeno e médio porte?”

Aqui, foram delineados os tópicos mais importantes deste estudo.

2.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

Nesta etapa serão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos dessa pesquisa.

2.2.1 Objetivo Geral

Aqui está descrito o objetivo geral deste estudo:

“Identificar a importância do recrutamento e seleção para as empresas de pequeno e médio porte”.

Entende-se que a análise da ferramenta de recrutamento e seleção para as empresas de pequeno e médio porte é importante para os seus resultados.

2.2.2 Objetivos Específicos

Aqui estão os objetivos específicos do estudo:

- a) Estudar a ferramenta de recrutamento e seleção de pessoas;
- b) Identificar empresas de pequeno e médio porte que utilizam a ferramenta de recrutamento e seleção de pessoas;
- c) Levantar benefícios/relevância/importância da adoção da ferramenta de recrutamento e seleção de pessoas para empresas de pequeno e médio porte;
(benefícios são redução de níveis de rotatividade e absenteísmo, perfil correto para o cargo para as empresas.....)
- d) Levantar possíveis impactos negativos na adoção da ferramenta de recrutamento e seleção de pessoas;
- e) Criar recomendações às empresas de pequeno e médio porte, sobre os benefícios/relevância/importância da adoção da ferramenta de recrutamento e seleção de pessoas.

Finaliza-se a relação de objetivos específicos para o desenvolvimento deste trabalho.

2.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem como tema: “A importância do recrutamento e seleção para as empresas de pequeno e médio porte”. Assim, será apresentada a justificativa pelo trabalho.

Entende-se a importância do recrutamento e seleção, como uma ferramenta de apoio para a área de recursos humanos, que tem a função de selecionar o profissional ideal para um determinado cargo, e que seu perfil seja adequado para a função desejada.

Assim, “conhecer a estrutura organizacional é indispensável para o sucesso da contratação profissional, pois fundamenta o perfil que os candidatos deverão ter para ser contratados”. (FARIA, 2015, p. 7).

Continuando, Bergue diz que “o processo de recrutamento de pessoal, constitui o esforço de chamamento de candidatos interessados, aptos e disponíveis para o suprimento da necessidade existente.” (BERGUE, 2010, p. 518).

Ainda, Gramigna coloca que “um dos indicadores de desempenho empresarial, talvez o mais importante no atual contexto de mercado, é sua capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas”. (GRAMIGNA, 2002, p. 11).

É importante ressaltar que, conforme Pontes, “atrair e manter talentos é o grande desafio da gestão de pessoas. O início deste desafio está em identificar a pessoa certa para o lugar certo nas empresas”. (PONTES, 2009, p.12).

O recrutamento é importante não apenas para a divulgação de vagas, tem a finalidade de atrair pessoas qualificadas para dentro das organizações conforme suas necessidades. Uma divulgação mal planejada pode surtir efeito contrário, como a contratação de candidatos fora do perfil desejado, acarretando desperdício do tempo disponível para análise dos perfis e conseqüentemente gerando mais gastos para as empresas.

Assim Oliveira et.al destacam que,

“Sabe-se que é cada vez maior o investimento em práticas e iniciativas para o recrutamento e seleção nas empresas, ou seja, ter uma área de gestão de pessoas preparada para a realização dessa atividade é chave para o sucesso organizacional, pois um processo mal planejado pode desencadear diversos problemas na empresa: alto *turnover*, custos desperdiçados e baixa retenção dos funcionários”, (OLIVEIRA, et al, 2018, p. 105).

Nesse contexto, pode-se ressaltar que o recrutamento e seleção de pessoas, é importante para as empresas, pois é a partir daí que surgirão novos talentos com conhecimento e habilidades para desenvolver os trabalhos da empresa de maneira eficiente e eficaz, mas cabe ao setor de Recursos Humanos realizar os processos seletivos adequados a fim de escolher a pessoa adequada para o cargo desejado.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como referencial conceito de recrutamento de pessoas, tipos, vantagens/benefícios, desvantagem, importância, conceitos de seleção de pessoas, vantagens/benefícios, desvantagem, importância, estratégias/técnicas de seleção, conceitos de empresas de pequeno e conceitos de empresas de médio porte.

3.1 CONCEITOS DE RECRUTAMENTO DE PESSOAS

Esta seção apresenta conceitos de recrutamento de pessoas.

De acordo com Grigoletti (2012) recrutamento significa encontrar profissionais disponíveis no mercado ou em busca de oportunidades, isso já é meio caminho andado no processo geral de busca por profissionais, é preciso recrutar bem, que quer dizer, saber onde fazer suas buscas, quando e como, desse modo receber material que esteja próximo do perfil necessário para a vaga disponível. Mas é importante considerar em primeiro lugar os talentos já existentes na própria empresa.

Segundo Banov (2015) recrutamento é um processo que envolve quatro etapas, a primeira etapa é a coleta de dados, como o detalhamento do perfil, mapeamento das competências, tempo disponível para preencher a vaga, recursos financeiros destinados ao recrutamento e situação do mercado de trabalho, a segunda etapa refere-se ao planejamento, quando ocorrerá o recrutamento, tipo, escolha dos meios de divulgação, previsão de custos e definição do conteúdo da divulgação, na terceira etapa à execução do recrutamento ou divulgação da vaga, a quarta etapa faz a avaliação do recrutamento, do número de candidatos que responderam ao recrutamento, quantos candidatos eram qualificados para a vaga se as vagas foram preenchidas e se os meios foram eficazes.

Pode-se definir o recrutamento, como um processo que visa encontrar profissionais qualificados disponíveis no mercado para atuar dentro de uma organização.

3.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO DE PESSOAS (INTERNO E EXTENO)

A seguir apresentam-se os tipos de recrutamento de pessoas, interno e externo.

Para Banov (2015) O recrutamento interno ocorre quando a divulgação das vagas é feita dentro da própria empresa. Muitas empresas adotam a política de promoção automática por meio de Plano de Carreira ou Avaliação de Desempenho. Os colaboradores participam do

processo seletivo. As vagas podem ser divulgadas internamente através de intranet, jornal interno e até cartazes dentro da empresa.

De acordo com Grigoletti (2012), o recrutamento interno é feito dentro das empresas, e deve ser considerada, a etapa número um nas buscas por profissionais para as posições disponíveis. Assim permite a todos buscarem dentro da própria empresa novas e melhores oportunidades. Devem-se considerar sempre em primeiro lugar os talentos já existentes na empresa.

Ainda de acordo com Grigoletti (2012), o recrutamento externo ocorre quando todas as tentativas de busca interna estão esgotadas. Isso requer atenção especial, para que se divulgue no lugar certo. Pode ser divulgado no site da empresa, onde existe um campo para cadastro de vagas e currículos que deve ser usado, atualizado e considerado. Sites de relacionamentos, *LinkedIn*, *Facebook* e *Twitter* são bons instrumentos para divulgar sua vaga. Jornais regionais ainda são bastante considerados para posições de base. Placa na frente da empresa, menos comum hoje em dia, ainda é fonte de recrutamento em certas regiões. Quadro de avisos internos, aproveitando para atrair colegas e conhecidos dos próprios funcionários, a chamada indicação que promove bons resultados quando os funcionários estão bem orientados e informados que a indicação não implica contratação.

Conforme Faria (2015), no recrutamento externo divulgam-se as vagas fora da empresa a fim de captar pessoas com o perfil desejado. Quanto mais candidatos você tiver com o perfil desejado, mais seletiva será a contratação.

Por fim, entende-se que o recrutamento interno ocorre internamente, e as vagas são preenchidas pelos próprios funcionários que estão em busca de melhores oportunidades. O recrutamento externo a empresa precisa buscar profissionais fora de sua organização.

3.3 VANTAGENS/BENEFÍCIOS DO RECRUTAMENTO DE PESSOAS

Esta seção apresenta vantagens/benefícios do recrutamento de pessoas.

Conforme Banov (2015), quando o recrutamento for interno tem como vantagem ser econômico, pois a divulgação é feita dentro da própria empresa. Justamente pelos candidatos serem da empresa e estar adaptado à cultura organizacional, o processo torna-se mais rápido e aponta uma relação positiva entre empregado e empresa. Ao fazer o recrutamento interno, a empresa se mostra dando oportunidades para as pessoas que estão na organização prosperarem. No recrutamento externo tem a vantagem de atrair sangue novo para a

organização, habilidades e expectativas. Muitos candidatos já foram treinados por outras empresas o que beneficia a organização, pois terá a possibilidade de buscar novas ideias.

Segundo Ribeiro (2019), recrutar dentro da empresa evita despesas com anúncios, honorários com agências de emprego e custos com período de integração. Além disso, o candidato já é conhecido e foi observado por seu gestor. Assim, a margem de acerto é maior. O recrutamento externo renova e enriquece os recursos humanos da empresa, e aproveita o funcionário já desenvolvido por outras empresas. O candidato novo também trás novas experiências, facilitando as mudanças e atualizações de tecnologias, métodos e processos de trabalho.

De fato o recrutamento traz vantagens e benefícios, principalmente no capital humano, pois são as pessoas que impulsionam o progresso da organização, que se comprometem pela criação e desenvolvimento de projetos, que trazem inovações e criam um ambiente sadio e produtivo.

3.4 DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO DE PESSOAS

A seguir apresentam-se as desvantagens do recrutamento de pessoas.

Para Faria (2015), no recrutamento interno há desvantagens, como exigir grande potencial do funcionário, ele pode não estar pronto para o novo cargo dentro do prazo esperado. Pode gerar conflitos de interesses entre os colaboradores. Depois de treinar a empresa corre o risco de perder o funcionário. No caso do recrutamento externo tem custo elevado, precisa de investimento em divulgação em anúncios em jornais, sites, revistas e contratação de agências especializadas. Pode causar frustração aos funcionários que almejam crescimento profissional. É mais demorado, pois requer mais técnicas de recrutamento até a contratação. Os candidatos são desconhecidos, tornando o processo menos seguro. Geralmente afeta a política salarial da empresa.

Segundo Ferreira (2015), o recrutamento interno, contudo, diminui a entrada de novas ideias, de novas fontes de contato e interfaces e de novas experiências na empresa. É importante que as regras para o recrutamento interno sejam muito claras e divulgadas para não dar a impressão de “favoritismo” ou que obteve a vaga não o mais apto, mas aquele que teve a maior indicação. O recrutamento externo apresenta um custo mais elevado e é mais demorado do que o recrutamento interno. Pode ainda afetar a motivação dos atuais empregados, caso não percebam oportunidades de crescimento e desenvolvimento na empresa.

Percebe-se que no recrutamento envolve custos e riscos, mas é a única forma de melhorar os processos da organização, através de novas caras e de novas ideias.

3.5 IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO DE PESSOAS

Nessa seção apresenta-se a importância do recrutamento de pessoas.

Segundo Banov (2015) o recrutamento é importante porque não trata apenas da divulgação de vagas, mas de atrair pessoas qualificadas dentro das necessidades da organização. Uma divulgação mal planejada, ao invés de atrair candidatos potenciais às vagas, pode surtir efeitos contrários, como a captação de candidatos fora do perfil desejado, acarretando a má utilização do tempo disponível para análise dos perfis.

Conforme Guimarães e Arieira (2005), um recrutamento bem feito é sinônimo de economia para a empresa, pois, através dele a organização não vai necessitar de treinamentos, visto que um profissional capacitado se envolve rapidamente nos objetivos da organização. Deve-se pensar em conjunto, comunicando-se com todos da empresa, em todas as áreas e em todos os momentos, focando-se no lucro, na produtividade no desenvolvimento das pessoas.

O recrutamento é a porta de entrada de toda organização, tem importância significativa para todo o negócio. Precisa ser capaz de selecionar os candidatos com potencial, por isso é importante que as etapas sejam bem estruturadas e inteligentes.

3.6 ESTRATÉGIAS/TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO

Nessa seção apresentam-se estratégias/técnicas de recrutamento.

Para Banov (2020), as estratégias/técnicas de recrutamento podem ser digitais *online* ou presenciais. Dentre elas, estão:

- a) *Job Bords* são plataformas digitais *online* de vagas que possibilitam anunciar uma vaga ou se candidatar a ela;
- b) Assessorias em R&S (Recrutamento e Seleção de PCD) são empresas contratadas para fazer o recrutamento e a seleção preliminar, encaminhando os candidatos mais próximos do perfil desejado pela empresa contratante para que ela faça a seleção. O cliente é a empresa contratante, e por isso paga o custo do processo, enquanto o candidato fica isento;
- c) Consultorias são aquelas que buscam, para as empresas clientes, profissionais para as suas vagas e fazem tanto o recrutamento como a seleção;

- d) Trabalhe conosco, quando a empresa tem a sua própria plataforma de recrutamento em seu *site*;
- e) Empresas especializadas em captar jovem aprendiz, ou aprendiz legal, que visa à capacitação profissional de adolescentes e jovens, de 14 a 24 anos incompletos;
- f) Redes sociais, muitas empresas usam suas próprias redes sociais para divulgar suas vagas.
- g) *Headhunters* são profissionais autônomos ou consultorias especializadas em captar pessoas que ocuparão cargos no topo da pirâmide organizacional;
- h) Programa “Portas Abertas” (ou Casa Aberta), algumas empresas contatam pessoas da comunidade, estudantes do último ano da graduação, de acordo com o seu segmento ou grupos específicos de profissionais, e os convidam para conhecerem suas instalações. Ao término da visita, perguntam se os visitantes gostaram da visita e se gostariam de preencher seus dados no site da empresa, de modo a ser considerado em um processo seletivo futuro;
- i) Empresas do mesmo segmento, as organizações têm considerado as empresas do mesmo segmento mais parceiras do que concorrentes, e têm se ajudado quando precisam de profissionais qualificados para as vagas em aberto. Feiras e eventos, por serem direcionadas a profissionais específicos, são excelentes fontes quando oferecem oportunidades de encontrar candidatos potenciais às vagas em aberto.

Segundo Chiavenato (2015), as técnicas de recrutamento são os métodos por meio dos quais a organização aborda e divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes mais adequadas de recursos humanos que proporcionem candidatos para o processo seletivo.

As principais técnicas de recrutamento externo, conforme Chiavenato (2015) são:

- a) Consulta aos arquivos de candidatos ou bancos de talentos;
- b) Apresentação de candidatos pelos funcionários da empresa;
- c) Cartazes ou anúncios na portaria da empresa;
- d) Contatos com sindicatos e associações;
- e) Contatos com universidades e escolas, agremiações estudantis, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola;
- f) Conferências e palestras em universidades e escolas;
- g) Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado;
- h) Viagens de recrutamento em outras localidades;
- i) Anúncios em jornais e revistas;

j) Agências de recrutamento.

Quanto maior a urgência para se recrutar um candidato, maior será o custo da técnica de recrutamento a ser aplicada. Quando o recrutamento externo é desenvolvido de maneira contínua e sistemática, a organização pode dispor de candidatos a um baixo custo de processamento.

Percebe-se que cabe à organização decidir pela melhor técnica de recrutamento, avaliando suas necessidades e custos, a fim de recrutar os candidatos certos para as vagas disponíveis.

3.7 CONCEITOS DE SELEÇÃO DE PESSOAS

Nessa seção apresentam-se conceitos de seleção de pessoas.

Conforme Ferreira (2014), a seleção é a forma como a empresa escolhe, dentre os candidatos atraídos ou recrutados, aqueles que irão ingressar na organização. É uma atividade de comparação, escolha e decisão, diferente daquela da fase de atração, em que se procuram candidatos para ocupar as vagas. A seleção é o meio pelo qual a organização busca satisfazer suas necessidades de profissionais, identificando as pessoas mais qualificadas para ocupar um determinado cargo. Isso é feito via aferição das motivações, experiências e características pessoais dos candidatos e comparação dessas informações com o perfil da vaga em aberto.

Para Banov (2015), buscar a pessoa certa para o lugar certo é o objetivo básico do processo de Seleção de Pessoal. Trata-se de um processo de escolha, dentre os candidatos que responderam ao recrutamento enviando os seus currículos, daqueles que mais se aproximam do perfil do cargo desejado pela organização. Durante o processo, procura-se levantar o perfil dos candidatos para averiguar quais candidatos possuem as competências que estejam relacionadas com as competências organizacionais embutidas no cargo. No processo serão consideradas as diferenças individuais, o cargo, a cultura da empresa e os objetivos organizacionais, que combinados tentam ajustar pessoa à empresa.

Percebe-se que selecionar é escolher entre os profissionais recrutados aquele que está mais de acordo com a posição disponível na empresa, são aqueles que geralmente apresentam as competências necessárias.

3.8 VANTAGENS/BENEFÍCIOS DA SELEÇÃO DE PESSOAS

Nessa seção apresentam-se vantagens/benefícios da seleção de pessoas.

Para Grigoletti (2012), as vantagens/benefícios são o que a empresa vai encontrar em seus profissionais. Os selecionados deveram se adaptar ao ambiente, ter flexibilidade, assertividade, ser criativos, tomar iniciativas, serem líderes.

Ainda, a empresa procura no candidato a capacidade de trabalhar em equipe, com boa comunicação, facilidade de relacionar-se com pessoas, capacidade de solucionar problemas, domínio de novas tecnologias, espírito empreendedor, e estar em constante atualização profissional. (GRIGOLETTI, 2012).

É importante para a empresa que, o profissional entenda o valor do seu cargo, sua participação no todo, o valor que agrega ao negócio, produzir resultados satisfatórios e diferenciados.

3.9 DESVANTAGENS DA SELEÇÃO DE PESSOAS

Nessa seção apresentam-se desvantagens da seleção de pessoas.

Segundo Grigoletti (2012), é no processo de seleção é possível cometer algumas injustiças com os candidatos. Os candidatos não selecionados podem ficar desmotivados. Outra desvantagem é que pode ter muita concorrência no envio de currículos para a mesma vaga, dificultando o trabalho do selecionador. Uma seleção mal feita pode ocasionar desperdícios financeiros para a empresa.

Para Marras (2000), uma seleção mal feita pode resultar desperdícios financeiros para a empresa. O índice de rotatividade pode aumentar decorrente de uma seleção que não é satisfatória. No processo de seleção analisa-se a exigência do cargo, que são as características que o cargo exige do profissional, e as características do candidato, que é o conjunto de conhecimentos do candidato, sem a observação desses dois campos a seleção pode não ser satisfatória.

Conforme Milkovich *et al* (2000), como saber se o dinheiro gasto no processo de seleção e os recursos gastos no desenvolvimento de testes e simulações está valendo a pena? O processo de seleção não afeta essas coisas diretamente. Sua influência se da por meio da adequação dos candidatos escolhidos às demandas do trabalho. Os custos variam de acordo com a situação, geralmente eles incluem gastos com o desenvolvimento dos procedimentos de seleção.

A principal desvantagem da seleção de pessoas é escolher o perfil que não seja adequado, gerando desperdícios de tempo e dinheiro para as empresas.

3.10 IMPORTÂNCIA DA SELEÇÃO DE PESSOAS

Nessa seção apresenta-se a importância de seleção de pessoas.

Para Grigoletti (2012), no processo de seleção é importante que os selecionadores sejam pessoas preparadas. Esses selecionadores devem conhecer a empresa, buscar o máximo de informação sobre tudo que é importante para aquele negócio. Buscar também informações sobre a vaga que está trabalhando. Nesse processo os critérios e decisões tomadas farão a diferença para a organização, pois é ali que será encontrado o futuro profissional. Devem ser identificadas as suas habilidades e conhecimentos que serão decisivos para o ingresso na organização. Esse processo deve garantir bons resultados para ambas as partes, tanto para o candidato, quanto para o selecionador.

Para Oliveira *et al* (2018), os gestores, não somente da área de gestão de pessoas, devem ter claro que um processo de seleção bem planejado e eficiente garante melhores resultados para a empresa e maximizam as chances de alcance da efetividade organizacional, pois poderão contar com talentos em suas organizações. Obviamente, as pessoas precisam ser acompanhadas e desenvolvidas, porque a empresa deve estar em constante adaptação às necessidades do mercado. É fato que as empresas estão cada vez mais competitivas e, no cenário atual, é necessário atrair e contratar profissionais diferenciados. Isso demonstra a importância pela busca constante da gestão de pessoas por melhorias contínuas no processo de recrutamento e seleção, pois, dessa forma, a probabilidade de acertos nesses processos será maior e o processo cada vez mais assertivo.

O processo de seleção é importante, pois uma seleção mal feita pode ocasionar altos custos para a empresa. Quando o mesmo torna-se mais assertivo garante melhores resultados e economia de tempo.

3.11 ESTRATÉGIAS/TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Nessa seção apresentam-se estratégias/técnicas de seleção.

Conforme Oliveira *et al* (2018), a seleção não pode se basear somente na avaliação das experiências anteriores do candidato e no conhecimento que ele possui para o trabalho que será realizado. É necessária a definição de etapas de acordo com a vaga em aberto. De modo geral, são aplicadas as técnicas descritas a seguir.

a) Entrevistas: têm grande importância na seleção, por isso, precisa ser conduzida por um profissional experiente e que conheça as técnicas para conseguir extrair todas as

informações necessárias dos candidatos. Nesse momento, são investigados aspectos de conteúdo profissional e pessoal dos candidatos, como desenvolvimento na carreira, relacionamento profissional, ambiente familiar, interesses pessoais, relacionamentos sociais e perspectivas futuras (planejamento de vida);

b) Provas de Conhecimento: podem ser gerais, para avaliar o grau de cultura dos candidatos, e específicas, que visam avaliar os conhecimentos profissionais que os candidatos possuem e são essenciais para o desenvolvimento da função na empresa;

c) Testes Psicológicos: visam a prever o comportamento humano com base no que foi revelado na situação do teste. Geralmente são divididos em: psicométricos e de personalidade. Os psicométricos medem as aptidões individuais, ou seja, se o candidato atinge um escore mínimo para exercer a função na empresa, por exemplo, teste de inteligência. Já os testes de personalidade, como o próprio nome diz, verificam traços de personalidade, como aspectos motivacionais e distúrbios, por exemplo;

d) Técnicas Vivenciais: são técnicas apresentadas aos candidatos, onde serão apresentadas situações de comportamento em cargos futuros. Essas técnicas envolvem provas situacionais relacionadas às tarefas do cargo. Dinâmicas de Grupo trata-se de um jogo de grupo, em que, a partir de uma situação estruturada, os integrantes da dinâmica interagem. Desse modo, é possível observar, por exemplo, problemas de relacionamento, integração social e liderança.

Após essas etapas é feita a escolha do candidato, mais indicado para preencher a vaga em aberto, pode não ser tão simples. Isso vai depender de quantas pessoas participaram do processo, do nível de atendimento aos requisitos para preenchimentos da vaga, das experiências desejáveis e, obviamente, do comportamento dos candidatos durante o processo, principalmente nas entrevistas. A decisão deve ser tomada em conjunto, tanto pela contribuição de análise do responsável da gestão de pessoas como do gestor da área. Deve-se também nessa etapa ajustar a questão salarial. Após esses detalhes resolvidos, cabe à empresa orientar o novo funcionário para os trâmites burocráticos de contratação, como exames médicos necessários, cadastro a partir de seus dados. A comunicação do resultado aos candidatos não escolhidos é uma etapa delicada, é importante estruturar uma forma clara de transmitir, muitas empresas nem realizam essa etapa. Ao candidato escolhido deve-se direcionar para a forma de adaptação, apresentação e treinamento, visando captar as informações necessárias para o desenvolvimento do seu trabalho.

Para Grigoletti (2012), a estratégia ou técnica de seleção começa com a entrevista, onde é a base para a seleção. É preciso ouvir o candidato, o que seu corpo diz, o que os gestos

dizem. Fazer perguntas facilitadoras, a fim de conhecer o candidato, como de seus interesses, suas expectativas, seus conhecimentos e competências. A entrevista por competência é saber o que o candidato fez e não o que ele sabe, é preciso fazer boas perguntas e saber ouvir com todos seus órgãos dos sentidos. A resposta vem da fala, dos gestos, dos movimentos, da expressão facial e corporal. Podem-se aplicar testes psicológicos desde que considere sua formação, somente psicólogos podem aplicar esses testes. Testes de conhecimento são testes específicos voltados à função que o candidato deverá exercer se contratado. Pode ser teórico ou prático, o candidato tem a chance de demonstrar seu conhecimento. Provas situacionais consistem em um conjunto de situações que simulam o trabalho em diferentes aspectos e tem o objetivo de levantar a ação e reação do candidato. A dinâmica de grupo serve para observar o comportamento, a competência, e a função mais a fim de cada candidato. Na seleção de pessoas é preciso ter um sétimo sentido, sempre há riscos de erros na seleção, é preciso sentir e perceber a essência humana, que transcende aos métodos convencionais de contratação. No processo de seleção devem ser envolvidos não só o departamento de recursos humanos, mas todas as demais áreas, que devem acompanhar o processo desde o início. É todos em conjunto que iram decidir qual o candidato deverá ser escolhido para a vaga. Encerrado o processo é necessário fornecer devolutiva aos candidatos não selecionados, é direito deles, deve-se explicar o motivo pelo qual não houve a contratação e apresentar justificativas a fim do candidato não se desmotivar e tentar novamente.

Todas essas técnicas e estratégias são importantes para a contratação de um bom profissional. As contratações mal feitas geram prejuízos para a organização, desde o processo de seleção até o desligamento do funcionário.

3.12 CONCEITOS DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Nessa seção apresentam-se conceitos de empresas de pequeno porte.

Segundo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), existe uma legislação específica para a proteção das micro e pequenas empresas no Brasil. Ela foi instituída em 2006 para regulamentar o disposto na Constituição Brasileira, que prevê o tratamento diferenciado e favorecido à microempresa e à empresa de pequeno porte. Permanece com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento e a competitividade das microempresas e empresas de pequeno porte brasileiras, como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da

economia. A Lei Geral uniformizou o conceito de micro e pequena empresa ao enquadrá-las com base em sua receita bruta anual.

O SEBRAE também define as Microempresas como sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário devidamente registrado nos órgãos competentes. Com renda bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Quanto ao número de empregados classifica-se que a microempresa tenha até 19 empregados na indústria e nove empregados no comércio e serviços. O porte de uma empresa pode ser definido com base em alguns fatores: faturamento anual, número de empregados e atividades desempenhadas.

Ainda segundo SEBRAE considera-se empresa de pequeno porte, instituições com renda bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00. Considera-se que no setor de comércio e serviços a empresa de pequeno porte tenha de 10 a 49 empregados e na indústria de 20 a 99 empregados.

3.13 CONCEITOS DE EMPRESAS DE MÉDIO PORTE

A seguir apresentam-se conceitos de empresas de médio porte.

Conforme o SEBRAE considera-se empresas de médio porte com 50 a 99 empregados no setor de comércio e serviços, e 100 a 499 empregados na indústria. Com faturamento bruto anual maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões, assim define-se as empresas de médio porte.

Em geral, o que determina o porte das empresas é os dados relativos a algum tipo de movimentação financeira do negócio, como o faturamento, por exemplo, ou dados relativos a alguma medida de produtividade, como o número de funcionários contratados. Mas não é só o faturamento. Muitas empresas nascem pequenas, crescem e acabam mudando de porte perante as diferentes classificações. É importante ter este dado em dia para que o negócio mantenha a tributação correta e também para que atenda a todas as normas legais, que geralmente são criadas conforme o porte da empresa.

Segundo o BNDS (Banco Nacional do Desenvolvimento), a classificação de porte é realizada conforme a Receita Operacional Bruta (ROB) das empresas ou conforme a renda anual de clientes pessoas físicas. A empresa de médio porte classifica-se pela receita operacional bruta maior que 4,8 milhões e inferior a 300 milhões.

4. METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados conceitos de natureza qualitativa, nível exploratório, estratégia estudo de caso, participantes do estudo, processos de coleta de dados e processo de análise de dados, através da análise de estudos.

4.1 NATUREZA: QUALITATIVA

Nesta seção serão apresentados conceitos de natureza qualitativa.

Conforme Gil (2017) define-se pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo fornecer respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema. A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos e técnicas de investigação científica. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

Desta forma, este estudo contempla uma pesquisa de natureza qualitativa, que segundo Yin (2016), envolve primeiramente estudar o significado das vidas das pessoas nas condições em que realmente vivem. A pesquisa qualitativa difere por sua capacidade de representar as visões e perspectivas dos participantes de um estudo. A pesquisa qualitativa abrange condições contextuais, condições sociais, institucionais e ambientais em que as vidas das pessoas se desenrolam. Em muitos aspectos, essas condições contextuais podem influenciar muito todos os eventos humanos. A pesquisa qualitativa é guiada por um desejo de explicar acontecimentos da vida real, por meio de conceitos existentes ou emergentes. Esforçar-se por usar múltiplas fontes de evidência em vez de se basear em uma única fonte.

Ainda conforme Yin (2016), na entrevista qualitativa, a relação entre o pesquisador e o participante não segue um roteiro rígido. Não há um questionário contendo a lista completa das perguntas a serem propostas a um participante. O pesquisador terá uma concepção mental das perguntas do estudo, mas as perguntas especificamente verbalizadas acontecerão de acordo com o contexto e o ambiente da entrevista.

Para Cooper (2016), a pesquisa qualitativa serve para entender como e por que as coisas acontecem. A pesquisa qualitativa é projetada para dizer ao pesquisador como o

processo e significado das coisas acontecem de determinada forma. Visa também o entendimento amplo de uma situação.

Pode-se afirmar que a pesquisa qualitativa é uma estratégia de caráter mais exploratório, assim é possível obter respostas mais espontâneas, focando o ponto de vista dos entrevistados. O método qualitativo se preocupa com a qualidade dos dados da pesquisa.

4.2 NÍVEL: EXPLORATÓRIO

A seguir apresentam-se conceitos de nível exploratório.

Conforme Gil (2019), as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses a serem testadas em estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e análises de casos. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas. Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre ele. Muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Quando o tema escolhido é bastante genérico, torna-se necessário seu esclarecimento e delimitação, o que exige revisão da literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos. O produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados.

Para Cooper (2016), análise exploratória de dados é uma perspectiva de análise de dados é também um conjunto de técnicas. Análise exploratória de dados é o primeiro passo na busca de provas, sem as quais análise confirmatória não tem nada para avaliar. Nesse nível o pesquisador tem flexibilidade para responder, o que é um atributo importante dessa abordagem.

Pode-se dizer que a pesquisa exploratória serve para familiarizar-se com o fenômeno que está sendo investigado.

4.3 ESTRATÉGIA: ESTUDO DE CASO

Nessa seção apresentam-se conceitos sobre estratégia: estudo de caso.

Conforme Roesch (2013), o estudo de caso não é um método, mas a escolha de um objeto a ser estudado. O ponto forte dos estudos de caso é sua capacidade de explorar processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações. Alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto, é adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos. Estudar pessoas em seu ambiente natural é uma vantagem do estudo de caso.

Segundo Yin (2016), o que caracteriza o estudo de caso qualitativo não é um método específico, mas um tipo de conhecimento. Estudo de caso não é uma escolha metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado. O conhecimento gerado pelo estudo de caso é diferente do de outros tipos de pesquisa porque é mais concreto, mais contextualizado e mais voltado para a interpretação do leitor. Esclarece que o estudo de caso é adequado especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes.

O método de estudo de caso, pode ser considerado, uma estratégia de pesquisa que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados. Considera-se como uma investigação, análise e interpretação dos aspectos observados. A validade dos resultados deve ser avaliada.

4.4 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Nessa seção apresentam-se os participantes deste estudo, que tem como participantes, gestores de empresas. Desta forma, serão os responsáveis pelos resultados definidos a partir do problema de pesquisa.

4.5 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

A seguir apresentam-se conceitos de processo de coleta de dados, que se dará através de entrevistas semiestruturadas.

Conforme Gil (2019), esta modalidade de entrevista tem como principal vantagem sua adequação às características do entrevistado. Mas apresenta algumas limitações, tais como a possibilidade de tópicos importantes não serem considerados e o não aproveitamento do potencial de informações dos entrevistados. Tipicamente refere-se às entrevistas abertas, em que as perguntas são previamente estabelecidas, mas não são oferecidas alternativas de

resposta. Os entrevistadores podem respondê-las livremente. Mas há muitas variações entre elas. Há entrevistas em que são formuladas poucas questões bastante gerais, servindo principalmente para estudos de caráter exploratório. Também há entrevistas em que as questões são em maior número, bem mais específicas e apresentadas aos entrevistados em uma sequência predeterminada, mostrando-se adequadas para estudos prévios em que se objetiva identificar alternativas para questões a serem incluídas em questionários ou entrevistas estruturadas. Mas a situação mais frequente é a da entrevista em que as questões são predeterminadas, mas o pesquisador define a sequência de formulação no curso da entrevista.

Segundo Cooper (2016) entrevista semiestruturada geralmente começa com algumas questões específicas e depois segue o curso de pensamento do participante com investigações do entrevistador. O entrevistador precisa ser capaz de extrair informação de um participante disposto, que frequentemente não está consciente de que possui a informação desejada. Quem realiza a entrevista geralmente é responsável por gerar seu roteiro, ou as questões a serem respondidas.

Pode-se dizer que uma entrevista semiestruturada é o momento que o entrevistador realiza uma série de questionamentos ao entrevistado, sem a necessidade de seguir uma lista de perguntas estruturadas.

4.6 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Nessa seção apresenta-se o processo de análise de dados, que se dará por meio de análise de discurso.

Conforme Gil (2017), a coleta de dados deve ser supervisionada a fim de evitar erros introduzidos pelos pesquisadores. O processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos, como codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. A análise deve ser minuciosamente planejada antes de serem coletados os dados. Dessa maneira, o pesquisador pode evitar trabalho desnecessário.

Segundo Roesch (2013), na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou de depoimentos, que se materializam na forma de textos, os quais terão de organizar para depois interpretar. Um modelo conceitual definido, chamado de análise de conteúdo, que permite ao pesquisador entender e capturar as perspectivas dos respondentes. Busca construir teoria a partir do significado e das explicações que os entrevistados atribuem aos eventos pesquisados,

chamada Construção de Teoria, que significa construir a teoria a partir de dados baseados na realidade.

Na pesquisa qualitativa a análise busca compreender o significado dos dados coletados e também tem o objetivo de facilitar o entendimento dos conteúdos.

5 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Neste capítulo estão características das empresas alvo deste estudo, que são Marmotec Mármores e Granitos, Auto Pratense LTDA e Lojas Justi.

5.1 EMPRESA MARMOTEC MÁRMORES E GRANITOS

- a) Nome da empresa: Marmotec Mármores e Granitos ME – Marmotec;
- b) Ramo de atividade: Beneficiamento, produção e colocação de mármores e granitos.
- c) CNPJ: 05.934.018/0001-84;
- d) Endereço: Av. Imperatriz Leopoldina, 240 Distrito Industrial – São Cristóvão - Nova Prata – RS (Rio Grande do Sul);
- e) Telefone: (54)3242-1092 e (54)3242-6279;
- f) E-mail: dalmor.marmotec@gmail.com.br;
- g) Site: <https://marmotec.ind.br/index.php?p=home>
- h) Página em rede social: *Facebook* Marmotec Mármores e Granitos;
- i) Data da fundação: 04 de dezembro de 1979;
- j) Número de funcionários atual: 8 funcionários
- k) Sócios: Dalmor Bristot e Elciane Dall’Agnol Bristot
- l) Total da área construída: área fabril total de 414 m² em um terreno de 2.300 m²;
- m) Breve histórico: Inicialmente, a empresa chamava-se Polidora de Basalto Bristot LTDA e era administrada pelo fundador Eliseo Bristot. Atualmente, seu nome é Marmotec Mármores e Granitos ME e é dirigida por Elciane Dall’Agnol Bristot e Dalmor Bristot. Desde sua fundação a empresa localiza-se na Avenida Imperatriz Leopoldina, nº 240, Distrito Industrial São Cristóvão, Nova Prata - RS.
- n) Porquê o fundador criou a empresa: Funcionário de uma lixadeira, o Sr. Eliseo Bristot, resolveu abrir seu próprio negócio com o intuito de gerar renda e investimento para sua família, vendo no basalto uma possibilidade de crescimento, pois, na época era o produto que movimentava a economia de Nova Prata e região.
- o) Fato marcante da história da empresa: Com o passar dos anos, surgiu a necessidade de uma mudança radical na linha de produtos, fato este que marcou a trajetória da empresa, pois abriu novos caminhos e novas possibilidades de expansão do negócio.
- p) Missão, visão, valores

q) Fachada da empresa

Figura 1 - Fachada atual da empresa Marmotec Mármores e Granitos



Fonte: Empresa Marmotec Mármores e Granitos, (2018).

r) Produtos/serviços

Com fábrica própria, a Marmotec oferece aos seus clientes agilidade e rapidez na entrega de seus pedidos, além de rigoroso controle de qualidade.

Possui, profissionais qualificados para a colocação dos nossos produtos em sua obra, com a garantia total de satisfação aos nossos clientes.

Abaixo algumas fotos dos produtos e trabalhos realizados pela empresa que trabalha com cozinhas, banheiros, pisos, revestimento, divisórias de banheiros, escadarias, pingadeiras, lavados, cubas esculpidas, lareiras, mesas e outros de necessidades dos clientes:

Linha de Cozinhas, onde podem ser usados todos os tipos de granitos e silestones, dependendo da escolha do cliente:

Figura 2 – Exemplo de cozinha



Fonte: *Site Marmotec Mármores e Granitos.*

Linha de Banheiros, usado materiais de mármore e alguns tipos de granito e silestones, conforme gosto do cliente:

Figura 3 – Exemplo de banheiros



Fonte: *Site Marmotec Mármores e Granitos.*

Linha de Cubas esculpidas, mesmo segmento dos banheiros:

Figura 4 – Exemplo de cubas esculpidas



Fonte: *Site Marmotec Mármore e Granitos.*

Linha de Revestimentos, usado granitos de maior resistência:

Figura 5 – Exemplo de revestimentos



Fonte: *Site Marmotec Mármores e Granitos.*

Linha de pisos: são usados granitos de maior resistência.

Figura 6 – Exemplo de pisos



Fonte: *Site Marmotec Mármores e Granitos.*

Linha de escadarias: geralmente são usados todos os tipos de granitos.

Figura 7 – Exemplo de escadarias



Fonte: *Site Marmotec Mármores e Granitos.*

Linha de divisórias de banheiro: são utilizados granitos de alta resistência e maior espessura.

Figura 8 – Exemplo de divisórias de banheiro



Fonte: *Site Marmotec Mármore e Granitos.*

Linha de pingadeiras: são utilizados todos os tipos de granitos e alguns mármore conforme gosto do cliente.

Figura 9 – Exemplo de pingadeiras



Fonte: *Site Marmotec Mármore e Granitos.*

s) Marca

Figura 10 – Marca da empresa Marmotec Mármore e Granitos



Fonte: *Site Marmotec Mármore e Granitos, (2018).*

5.2 EMPRESA AUTO PRATENSE LTDA

- a) Nome da empresa: Auto Pratense LTDA
- b) Ramo de atividade: Distribuição de autopeças
- c) CNPJ: 91.612/119-0001-70
- d) Endereço: Rua Clemente Tarasconi, 116 – Centro – Nova Prata/RS
- e) Telefone: (54) 3242-3620
- f) E-mail: rh@autopratense.com.br
- g) Site: www.autopratense.com.br
- h) Página em rede social: <https://www.facebook.com/search/top?q=Auto%20Pratense>
- i) Data da fundação: 1949
- j) Número de funcionários atual: 98 funcionários
- k) Sócios: ROGÉRIO MENDE COLLA / BEATRIZ MENDES COLLA ROMANZIN / HELENE COLLA ROMANZIN / BRUNO COLLA ROMANZIN / GABRIELE PASQUALI COLLA / DANIELE PASQUALI COLLA
- l) Total da área construída: 8.000 m² (unidade de Nova Prata)
- m) Breve histórico: Com mais de 40 anos de experiência no mercado de reposição, a Auto Pratense atua como distribuidora de autopeças nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Sediada em Nova Prata, na serra gaúcha, possui centros de distribuição nas cidades de Bento Gonçalves, Santa Cruz do Sul, Porto Alegre, Santa Maria e Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul, e São José e Chapecó, em Santa Catarina.
- n) Porquê o fundador criou a empresa: Em 1949 a antiga Auto Pratense atuava como concessionária de caminhões da marca Internacional e veículos da marca Willys, bem como posto de combustível da bandeira Esso. Contava com 20 integrantes dentre eles SR. Gastão Miletto que em 1976 convida SR. Danilo Colla para fazer parte da sociedade. Motivados pelo desejo pelo desejo de possuir um negócio próprio adquirem o estoque da antiga Auto Pratense e se instalam em uma loja de 140 m².
- o) Fato marcante da história da empresa: Com a informatização em 1991 uma nova era de sucesso se inicia. Em 2004 com a abertura da primeira filial em Bento Gonsalves é dado o início da expansão dos negócios. Em 2007 é inaugurada a segunda filial em Santa Cruz do Sul. Para se consolidar no mercado do sul é instalada a terceira filial em Porto Alegre em 2010. Inaugura-se em 2013 a nova filial, um espaço de 8.000 m² moderno e arrojado com tecnologia de ponta.
- p) Missão, visão, valores

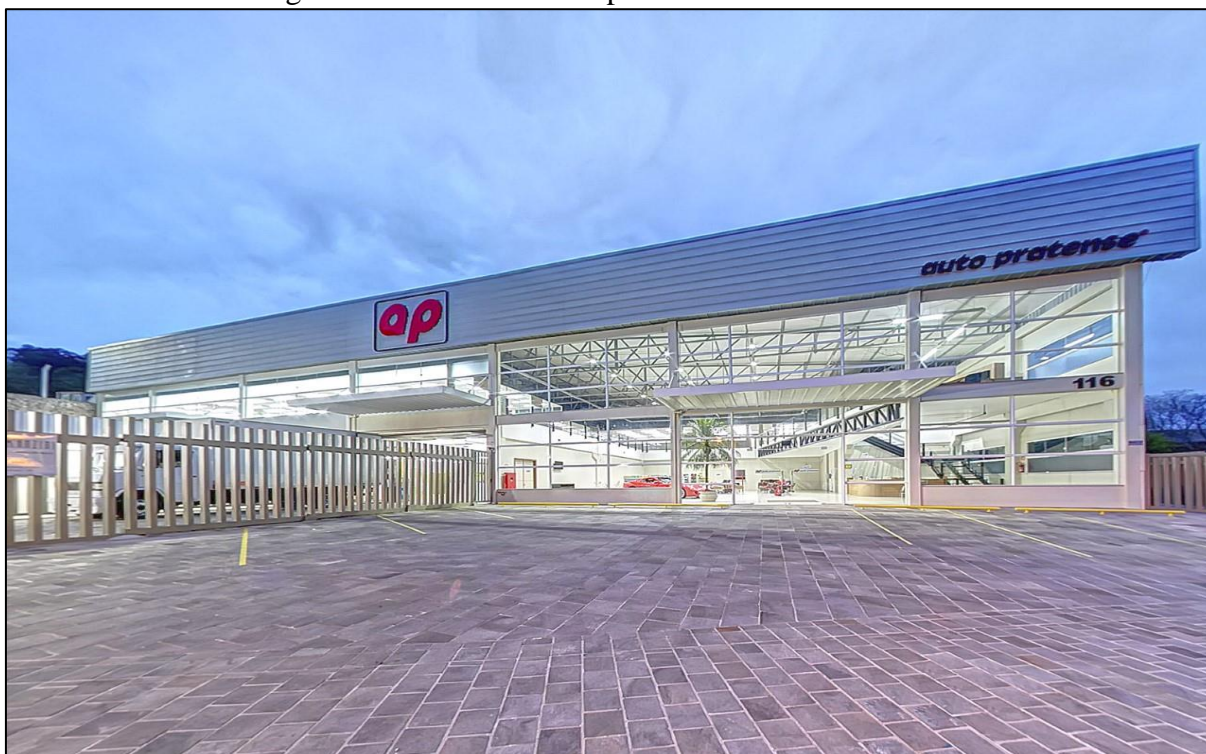
Missão: A missão da Auto Pratense é atender o mercado automotivo com o fornecimento constante de autopeças, com excepcional qualidade, obtendo lucro e possibilitando o desenvolvimento social e econômico de seus clientes e colaboradores, da comunidade e seu meio ambiente, proporcionando crescimento e um futuro melhor a todos.

Visão: A Auto Pratense tem como visão “ser líder e inovadora na comercialização de autopeças em suas regiões de atuação, referência na gestão do conhecimento e reconhecida pelo comprometimento com a responsabilidade social”. A partir desta definição, a empresa foca seus trabalhos, de forma a contemplar a visão traçada.

Valores: Para a empresa Auto Pratense Ltda., os valores são: “focalizar esforços para continuidade e crescimento, com integridade e honestidade; enfatizar a qualidade nos serviços prestados, incrementando a parceria com fornecedores e clientes; buscar permanentemente adicionar valor ao trabalho, antecipando-se às necessidades do mercado; reconhecer que o sucesso depende da participação dos colaboradores e encorajá-los a aceitarem desafios e a trabalharem em equipe; incentivar a criatividade, delegando responsabilidades com autoridade”. Sendo assim, os valores devem ser coerentes com as necessidades de seus clientes, funcionários, fornecedores e comunidade em geral.

q) Fachada da empresa.

Figura 11 - Fachada da Empresa Auto Pratense LTDA



Fonte: Site da Empresa Auto Pratense.

r) Produtos/serviços

A Auto Pratense conta com vários fornecedores, oferece mais de 33 mil itens para a linha leve e pick-ups.

Linha de peças automotivas.

Figura 12 – Exemplo de peças automotivas



Fonte: *Site* da empresa Auto Pratense.

Linha de acessórios.

Figura 13 – Exemplo de acessórios



Fonte: *Site* da empresa Auto Pratense.

Linha de Produtos de Limpeza.

Figura 14 – Exemplo de produtos de limpeza



Fonte: Site da empresa Auto Pratense.

s) Marca

Figura 15 – Marca da empresa Auto Pratense LTDA



Fonte: Site da Empresa Auto Pratense.

5.3 EMPRESA LOJAS JUSTI

- a) Nome da empresa: Lojas Justi
- b) Ramo de atividade: Varejo de máquinas e peças
- c) CNPJ: 91.614.149.0001-16
- d) Endereço: Borges de Medeiros, 515
- e) Telefone: 54.3242.9309
- f) E-mail: justirs@justiweb.com.br
- g) Site: www.lojasjusti.com.br
- h) Página em rede social: <https://www.facebook.com/LojasJusti>
- i) Data da fundação: 14/04/1981
- j) Número de funcionários atual: 48 funcionários
- k) Sócios: Dirceu/Harlei/Odete/Ivete Justi
- l) Total da área construída: 3.000 m²
- m) Breve histórico: Fundada há 35 anos, a Lojas Justi é hoje reconhecida regionalmente como principal fornecedora de produtos para o campo e cidade, trabalhando com uma ampla linha de Ferramentas, Jardinagem, Implementos Agrícolas, Irrigação, Peças, Acessórios, Máquinas, entre outras. Tem como objetivo se tornar cada vez mais referência nos segmentos em que atua. Trabalhamos diretamente com mais de 100 fornecedores e marcas, com excelência no atendimento buscamos sempre fornecer produtos de alta qualidade visando suprir as necessidades de nosso cliente obtendo sua satisfação.
- n) Porquê o fundador criou a empresa: Iniciou atividade no conserto de máquinas e depois surgia a oportunidade de comercialização.
- o) Fato marcante da história da empresa: A empresa por ser familiar, viu a necessidade de expansão, em 1989 empresa abriu Filial em Goiás e Bahia. Após 12 anos houve a cisão das empresas, ficando independentes.
- p) Missão, visão, valores
- q) Fachada da empresa.

Figura 16 – Fachada da Empresa Lojas Justi



Fonte: Arquivo da empresa (2013).

r) Produtos/serviços

Linha de Ferramentas

Figura 17 – Exemplo de ferramentas



Fonte: Site da empresa Lojas Justi.

Linha para Casa e Jardim

Figura 18 – Exemplo de produtos para casa e jardim



Fonte: Site da empresa Lojas Justi

Linha de Máquinas.

Figura 19 – Exemplo de máquinas



Fonte: Site da empresa Lojas Justi

Linha de Abrasivos.

Figura 20 – Exemplo de abrasivos



Fonte: Site da empresa Lojas Justi.

Linha de Usinagem.

Figura 21 – Exemplo de produtos para usinagem



Fonte: Site da empresa Lojas Justi.

Linha Construção Civil

Figura 22 – Exemplo de produtos para construção civil



Fonte: Site da empresa Lojas Justi.

s) Marca

Figura 23 – Marca da empresa Lojas Justi



Fonte: Site da empresa Lojas Justi.

6 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Este capítulo apresenta aspectos relacionados às entrevistas aplicadas aos gestores de empresas com o escopo de levantar benefícios/relevância/importância da adoção da ferramenta de recrutamento e seleção de pessoas para empresas de pequeno e médio porte; possíveis impactos negativos na adoção da ferramenta e por fim, criar recomendações sobre os benefícios/relevância/importância da adoção da ferramenta em estudo.

6.1 ENTREVISTAS

Esta seção apresenta o desenvolvimento do instrumento de pesquisa do tipo entrevistas, apresentação dos resultados da aplicação das entrevistas e análise dos resultados da aplicação das entrevistas.

6.1.1 Desenvolvimento do Instrumento: Entrevistas

A seguinte pesquisa irá atender aos objetivos específicos definidos para o desenvolvimento do trabalho, que são: levantar benefícios/relevância/importância da adoção da ferramenta de recrutamento e seleção de pessoas para empresas de pequeno e médio porte e possíveis impactos negativos na sua adoção.

Importante ressaltar que as perguntas constantes da entrevista possuem alternativas de respostas, pois devido à pandemia, tiveram de ser enviadas por meio eletrônico aos respondentes.

As perguntas estão a seguir:

Prezado Sr.,

A presente pesquisa está sendo desenvolvida pelo acadêmico ADELICIO ROBERTO ORLOWSKI, sendo requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade de Caxias do Sul – Campus Universitário de Nova Prata. Essa pesquisa de mercado representa uma etapa fundamental para avaliar a importância do recrutamento e seleção para as empresas de pequeno e médio porte. Todas as informações aqui prestadas são tratadas de forma confidencial, tendo utilidade apenas para este trabalho, não sendo divulgadas informações tampouco nomes dos pesquisados.

Não é necessário identificar-se.

Desde já agradeço sua compreensão e colaboração.

Atenciosamente,

ADELICIO ROBERTO ORLOWSKI

Caracterização sociográfica

1) Qual seu gênero?

(...) Feminino

(...) Masculino

(...) Outro

2) Qual seu grau de escolaridade?

(...) Ensino médio

(...) Ensino superior

(...) Pós-graduação

3) Faixa etária

(...) 18 a 25 anos

(...) 26 a 35 anos

(...) 36 a 45 anos

(...) Acima de 46 anos.

4) Qual seu cargo: _____

5) Qual sua empresa: _____

INTRODUÇÃO

O processo de RECRUTAMENTO inicia com a abertura da vaga pela área que necessita contratar.

O processo de RECRUTAMENTO termina com o candidato demonstrando interesse pela vaga, através do envio de currículo.

O processo de SELEÇÃO inicia quando os currículos começam a ser analisados.

O processo de SELEÇÃO termina quando um candidato é escolhido para preencher a vaga.

1) Você considera importante a ferramenta de recrutamento e seleção na sua empresa?

(...) Sim

(...) Não

2) Na sua empresa você realiza o processo de recrutamento e seleção? Se sim, assinale as etapas realizadas pela empresa.

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

(...) Triagem de currículos

(...) Entrevista inicial

(...) Aplicação de testes e provas técnicas

(...) Entrevistas de seleção

(...) Negociação salarial e contratação

Sua empresa efetua promoções internas (recrutamento interno):

(...) Sim

(...) Não

3) Se sim, ou seja, se sua empresa efetua promoções internas (recrutamento interno), assinale as principais técnicas de recrutamento interno adotadas.

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

(...) Seleção interna

(...) Banco de currículos.

(...) Mérito

(...) Funcionário com melhor qualificação.

(...) Funcionário com melhor desempenho.

4) Assinale as principais técnicas de recrutamento externo adotadas na sua empresa.

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

- (...) Consulta aos arquivos de candidatos.
- (...) Indicação de funcionários.
- (...) Cartazes ou anúncios na porta da empresa.
- (...) Contatos com sindicatos ou associações.
- (...) Agências de recrutamento.
- (...) Contatos com universidades ou escolas.
- (...) Anúncios em jornais, revistas e rádios.

5) Assinale as alternativas que a sua empresa busca no candidato selecionado.

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

- (...) Produzir resultados satisfatórios e diferenciados.
- (...) Saiba trabalhar em equipe.
- (...) Seja criativo, tome iniciativa, ser líder.
- (...) Apenas obedeça às normas da empresa.
- (...) Tenha um bom relacionamento.
- (...) Seja comprometido com a empresa.

BENEFÍCIOS/RELEVÂNCIA/IMPORTÂNCIA DA ADOÇÃO DA FERRAMENTA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS PARA EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

6) Quais os benefícios do recrutamento e seleção que melhor se encaixam para sua empresa?

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

- (...) O recrutamento interno tem vantagem de ser mais econômico, pois a divulgação é feita dentro da própria empresa e os candidatos estarem adaptados à cultura organizacional.
- (...) No recrutamento externo, tem a vantagem de atrair sangue novo para a organização, habilidades e expectativas.
- (...) Os selecionados devem se adaptar ao meio ambiente, ter flexibilidade, assertividade, ser criativos, tomar iniciativas e serem líderes.

7) Quais são as vantagens e benefícios ao selecionar corretamente um candidato para a vaga em aberto?

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

- (...) Formar uma equipe de alto desempenho.
- (...) Reduzir o índice de *turnover*.
- (...) Melhorar o clima organizacional.
- (...) Aumentar a produtividade.
- (...) Diminuir os custos com demissões e novas contratações.

8) Quais as vantagens do recrutamento externo para sua empresa?

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

- (...) Atrair profissionais qualificados.
- (...) Possibilitar a entrada de novas ideias.
- (...) Escolher um perfil mais adequado às necessidades da empresa.
- (...) Contratar com menor remuneração.

9) Quais as vantagens do recrutamento interno para sua empresa?

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

- (...) Motivar os colaboradores da empresa.
- (...) Gerar economia ao setor de RH.
- (...) Valorizar a equipe de trabalho.
- (...) Otimizar o acerto, por conhecer seus funcionários.

IMPACTOS NEGATIVOS NA ADOÇÃO DA FERRAMENTA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS PARA EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

10) Você acha que o recrutamento e seleção pode trazer desvantagens para sua empresa?

- (...) Sim
- (...) Não

11) A seguir assinale desvantagens do recrutamento de pessoas identificados na sua empresa.

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

(...) O recrutamento externo apresenta custo elevado.

(...) Depois de treinar a empresa corre o risco de perder o funcionário.

(...) No recrutamento interno há desvantagens como exigir grande potencial do funcionário, ele pode não estar preparado para o novo cargo.

(...) Se o recrutamento não for bem feito poderá atrair candidatos mal preparados.

(...) Os candidatos são desconhecidos tornando o processo menos seguro.

12) A seguir assinale desvantagens da seleção de pessoas identificados na sua empresa.

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

(...) Pode-se cometer algumas injustiças, os candidatos não selecionados podem ficar desmotivados.

(...) Uma má seleção pode gerar desperdícios financeiros.

(...) Perde-se muito tempo escolhendo o candidato certo para a vaga.

(...) O comportamento do candidato antes da contratação pode ser outro.

(...) Uma contratação malfeita pode gerar altos custos para a empresa, como as demissões.

13) A seguir selecione as alternativas que mais acarretam gastos para sua empresa em um processo de recrutamento e seleção mal sucedido.

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

(...) Gastos decorrentes da contratação de funcionários inadequada.

(...) Alta rotatividade de pessoal.

(...) Perda de tempo.

(...) Ações trabalhistas.

(...) A contratação errada dificulta a atração e retenção de talentos.

(...) Sua cultura organizacional é impactada.

6.1.2 Apresentação dos Resultados da Aplicação das Entrevistas

Nesta seção serão apresentados os resultados da aplicação das entrevistas em formato de pesquisa com os profissionais da área de recursos humanos das empresas de pequeno e médio porte: Marmotec Mármores e Granitos, Auto Pratense LTDA e Lojas Justi.

O perfil dos respondentes é de: 33,3% do gênero masculino, e 66,6% do gênero feminino. Todos os entrevistados possuem ensino superior. A faixa etária é de dois respondentes acima de 46 anos e um respondente entre 26 e 35 anos. Os três entrevistados possuem o cargo de gestores de RH em suas empresas.

6.1.2.1 Empresa Lojas Justi

INTRODUÇÃO

1) Você considera importante a ferramenta de recrutamento e seleção na sua empresa?

Sim

Não

2) Na sua empresa você realiza o processo de recrutamento e seleção? Se sim, assinale as etapas realizadas pela empresa.

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

Triagem de currículos.

Entrevista inicial.

Aplicação de testes e provas técnicas.

Entrevistas de seleção.

Negociação salarial e contratação.

Sua empresa efetua promoções internas (recrutamento interno):

Sim

Não

3) Se sim, ou seja, se sua empresa efetua promoções internas (recrutamento interno), assinale as principais técnicas de recrutamento interno adotadas.

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

- (...) Seleção interna.
- (...) Banco de currículos.
- (X) Mérito
- (X) Funcionário com melhor qualificação.
- (X) Funcionário com melhor desempenho.

4) Assinale as principais técnicas de recrutamento externo adotadas na sua empresa.

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

- (...) Consulta aos arquivos de candidatos.
- (X) Indicação de funcionários.
- (...) Cartazes ou anúncios na porta da empresa.
- (...) Contatos com sindicatos ou associações.
- (X) Agências de recrutamento.
- (X) Contatos com universidades ou escolas.
- (...) Anúncios em jornais, revistas e rádios.

5) Assinale as alternativas que a sua empresa busca no candidato selecionado.

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

- (X) Produzir resultados satisfatórios e diferenciados.
- (...) Saiba trabalhar em equipe.
- (X) Seja criativo, tome iniciativa, ser líder.
- (...) Apenas obedeça às normas da empresa.
- (...) Tenha um bom relacionamento.
- (X) Seja comprometido com a empresa.

BENEFÍCIOS/RELEVÂNCIA/IMPORTÂNCIA DA ADOÇÃO DA FERRAMENTA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS PARA EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

6) Quais os benefícios do recrutamento e seleção que melhor se encaixam para sua empresa?

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

(...) O recrutamento interno tem vantagem de ser mais econômico, pois a divulgação é feita dentro da própria empresa e os candidatos estarem adaptados à cultura organizacional.

(X) No recrutamento externo, tem a vantagem de atrair sangue novo para a organização, habilidades e expectativas.

(...) Os selecionados devem se adaptar ao meio ambiente, ter flexibilidade, assertividade, ser criativos, tomar iniciativas e serem líderes.

7) Quais são as vantagens e benefícios ao selecionar corretamente um candidato para a vaga em aberto?

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

(X) Formar uma equipe de alto desempenho.

(X) Reduzir o índice de *turnover*.

(X) Melhorar o clima organizacional.

(X) Aumentar a produtividade.

(X) Diminuir os custos com demissões e novas contratações.

8) Quais as vantagens do recrutamento externo para sua empresa?

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

(...) Atrair profissionais qualificados.

(...) Possibilitar a entrada de novas ideias.

(X) Escolher um perfil mais adequado às necessidades da empresa.

(...) Contratar com menor remuneração.

9) Quais as vantagens do recrutamento interno para sua empresa?

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

(X) Motivar os colaboradores da empresa.

(...) Gerar economia ao setor de RH.

(X) Valorizar a equipe de trabalho.

(...) Otimizar o acerto, por conhecer seus funcionários.

IMPACTOS NEGATIVOS NA ADOÇÃO DA FERRAMENTA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS PARA EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

10) Você acha que o recrutamento e seleção pode trazer desvantagens para sua empresa?

(...) Sim

(X) Não

11) A seguir assinale desvantagens do recrutamento de pessoas identificados na sua empresa.

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

(...) O recrutamento externo apresenta custo elevado.

(...) Depois de treinar a empresa corre o risco de perder o funcionário.

(...) No recrutamento interno há desvantagens como exigir grande potencial do funcionário, ele pode não estar preparado para o novo cargo.

(X) Se o recrutamento não for bem feito poderá atrair candidatos mal preparados.

(...) Os candidatos são desconhecidos tornando o processo menos seguro.

12) A seguir assinale desvantagens da seleção de pessoas identificados na sua empresa.

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

(...) Pode-se cometer algumas injustiças, os candidatos não selecionados podem ficar desmotivados.

(...) Uma má seleção pode gerar desperdícios financeiros.

(...) Perde-se muito tempo escolhendo o candidato certo para a vaga.

(...) O comportamento do candidato antes da contratação pode ser outro.

(X) Uma contratação mal feita pode gerar altos custos para a empresa, como as demissões.

13) A seguir selecione as alternativas que mais acarretam gastos para sua empresa em um processo de recrutamento e seleção mal sucedido.

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

(X) Gastos decorrentes da contratação de funcionários inadequada.

(X) Alta rotatividade de pessoal.

(X) Perda de tempo.

(...) Ações trabalhistas.

(X) A contratação errada dificulta a atração e retenção de talentos.

(X) Sua cultura organizacional é impactada.

6.1.2.2 Empresa Auto Pratense LTDA

INTRODUÇÃO

1) Você considera importante a ferramenta de recrutamento e seleção na sua empresa?

Sim

Não

2) Na sua empresa você realiza o processo de recrutamento e seleção? Se sim, assinale as etapas realizadas pela empresa.

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

Triagem de currículos.

Entrevista inicial.

Aplicação de testes e provas técnicas.

Entrevistas de seleção.

Negociação salarial e contratação.

Sua empresa efetua promoções internas (recrutamento interno):

Sim

Não

3) Se sim, ou seja, se sua empresa efetua promoções internas (recrutamento interno), assinale as principais técnicas de recrutamento interno adotadas.

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

Seleção interna.

Banco de currículos.

Mérito.

Funcionário com melhor qualificação.

Funcionário com melhor desempenho.

4) Assinale as principais técnicas de recrutamento externo adotadas na sua empresa.

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

- (...) Consulta aos arquivos de candidatos.
- (X) Indicação de funcionários.
- (...) Cartazes ou anúncios na porta da empresa.
- (...) Contatos com sindicatos ou associações.
- (X) Agências de recrutamento.
- (X) Contatos com universidades ou escolas.
- (...) Anúncios em jornais, revistas e rádios.

5) Assinale as alternativas que a sua empresa busca no candidato selecionado.

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

- (X) Produzir resultados satisfatórios e diferenciados.
- (X) Saiba trabalhar em equipe.
- (X) Seja criativo, tome iniciativa, ser líder.
- (...) Apenas obedeça às normas da empresa.
- (X) Tenha um bom relacionamento.
- (X) Seja comprometido com a empresa.

BENEFÍCIOS/RELEVÂNCIA/IMPORTÂNCIA DA ADOÇÃO DA FERRAMENTA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS PARA EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

6) Quais os benefícios do recrutamento e seleção que melhor se encaixam para sua empresa?

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

- (X) O recrutamento interno tem vantagem de ser mais econômico, pois a divulgação é feita dentro da própria empresa e os candidatos estarem adaptados à cultura organizacional.
- (X) No recrutamento externo, tem a vantagem de atrair sangue novo para a organização, habilidades e expectativas.
- (...) Os selecionados devem se adaptar ao meio ambiente, ter flexibilidade, assertividade, ser criativos, tomar iniciativas e serem líderes.

7) Quais são as vantagens e benefícios ao selecionar corretamente um candidato para a vaga em aberto?

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

- Formar uma equipe de alto desempenho.
- Reduzir o índice de *turnover*.
- Melhorar o clima organizacional.
- Aumentar a produtividade.
- Diminuir os custos com demissões e novas contratações.

8) Quais as vantagens do recrutamento externo para sua empresa?

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

- Atrair profissionais qualificados.
- Possibilitar a entrada de novas ideias.
- Escolher um perfil mais adequado às necessidades da empresa.
- (...) Contratar com menor remuneração.

9) Quais as vantagens do recrutamento interno para sua empresa?

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

- Motivar os colaboradores da empresa.
- (...) Gerar economia ao setor de RH.
- Valorizar a equipe de trabalho.
- Otimizar o acerto, por conhecer seus funcionários.

IMPACTOS NEGATIVOS NA ADOÇÃO DA FERRAMENTA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS PARA EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

10) Você acha que o recrutamento e seleção pode trazer desvantagens para sua empresa?

- (...) Sim
- (X) Não

11) A seguir assinale desvantagens do recrutamento de pessoas identificados na sua empresa.
Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

(...) O recrutamento externo apresenta custo elevado.

(X) Depois de treinar a empresa corre o risco de perder o funcionário.

(X) No recrutamento interno há desvantagens como exigir grande potencial do funcionário, ele pode não estar preparado para o novo cargo.

(X) Se o recrutamento não for bem feito poderá atrair candidatos mal preparados.

(...) Os candidatos são desconhecidos tornando o processo menos seguro.

12) A seguir assinale desvantagens da seleção de pessoas identificados na sua empresa.
Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

(X) Pode-se cometer algumas injustiças, os candidatos não selecionados podem ficar desmotivados.

(X) Uma má seleção pode gerar desperdícios financeiros.

(X) Perde-se muito tempo escolhendo o candidato certo para a vaga.

(X) O comportamento do candidato antes da contratação pode ser outro.

(X) Uma contratação mal feita pode gerar altos custos para a empresa, como as demissões.

13) A seguir selecione as alternativas que mais acarretam gastos para sua empresa em um processo de recrutamento e seleção malsucedido.

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

(X) Gastos decorrentes da contratação de funcionários inadequada.

(X) Alta rotatividade de pessoal.

(X) Perda de tempo.

(...) Ações trabalhistas.

(...) A contratação errada dificulta a atração e retenção de talentos.

(X) Sua cultura organizacional é impactada.

6.1.2.3 Empresa Marmotec Mármore e Granitos

INTRODUÇÃO:

1) Você considera importante a ferramenta de recrutamento e seleção na sua empresa?

Sim

Não

2) Na sua empresa você realiza o processo de recrutamento e seleção? Se sim, assinale as etapas realizadas pela empresa.

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

Triagem de currículos.

Entrevista inicial.

Aplicação de testes e provas técnicas.

Entrevistas de seleção.

Negociação salarial e contratação.

Sua empresa efetua promoções internas (recrutamento interno):

Sim

Não

3) Se sim, ou seja, se sua empresa efetua promoções internas (recrutamento interno), assinale as principais técnicas de recrutamento interno adotadas.

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

Seleção interna.

Banco de currículos.

Mérito.

Funcionário com melhor qualificação.

Funcionário com melhor desempenho.

4) Assinale as principais técnicas de recrutamento externo adotadas na sua empresa.

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

- (...) Consulta aos arquivos de candidatos.
- (X) Indicação de funcionários.
- (...) Cartazes ou anúncios na porta da empresa.
- (...) Contatos com sindicatos ou associações.
- (...) Agências de recrutamento.
- (...) Contatos com universidades ou escolas.
- (...) Anúncios em jornais, revistas e rádios.

5) Assinale as alternativas que a sua empresa busca no candidato selecionado.

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

- (X) Produzir resultados satisfatórios e diferenciados.
- (X) Saiba trabalhar em equipe.
- (...) Seja criativo, tome iniciativa, ser líder.
- (X) Apenas obedeça às normas da empresa.
- (X) Tenha um bom relacionamento.
- (X) Seja comprometido com a empresa.

BENEFÍCIOS/RELEVÂNCIA/IMPORTÂNCIA DA ADOÇÃO DA FERRAMENTA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS PARA EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

6) Quais os benefícios do recrutamento e seleção que melhor se encaixam para sua empresa?

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

- (...) O recrutamento interno tem vantagem de ser mais econômico, pois a divulgação é feita dentro da própria empresa e os candidatos estarem adaptados à cultura organizacional.
- (...) No recrutamento externo, tem a vantagem de atrair sangue novo para a organização, habilidades e expectativas.
- (X) Os selecionados devem se adaptar ao meio ambiente, ter flexibilidade, assertividade, ser criativos, tomar iniciativas e serem líderes.

7) Quais são as vantagens e benefícios ao selecionar corretamente um candidato para a vaga em aberto?

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

- (...) Formar uma equipe de alto desempenho.
- (...) Reduzir o índice de *turnover*.
- (...) Melhorar o clima organizacional.
- (X) Aumentar a produtividade.
- (X) Diminuir os custos com demissões e novas contratações.

8) Quais as vantagens do recrutamento externo para sua empresa?

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

- (X) Atrair profissionais qualificados.
- (...) Possibilitar a entrada de novas ideias.
- (...) Escolher um perfil mais adequado às necessidades da empresa.
- (...) Contratar com menor remuneração.

9) Quais as vantagens do recrutamento interno para sua empresa?

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

- (...) Motivar os colaboradores da empresa.
- (...) Gerar economia ao setor de RH.
- (X) Valorizar a equipe de trabalho.
- (X) Otimizar o acerto, por conhecer seus funcionários.

IMPACTOS NEGATIVOS NA ADOÇÃO DA FERRAMENTA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS PARA EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

10) Você acha que o recrutamento e seleção pode trazer desvantagens para sua empresa?

- (...) Sim
- (X) Não

11) A seguir assinale desvantagens do recrutamento de pessoas identificados na sua empresa.
Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

(...) O recrutamento externo apresenta custo elevado.

(...) Depois de treinar a empresa corre o risco de perder o funcionário.

(X) No recrutamento interno há desvantagens como exigir grande potencial do funcionário, ele pode não estar preparado para o novo cargo.

(...) Se o recrutamento não for bem feito poderá atrair candidatos mal preparados.

(...) Os candidatos são desconhecidos tornando o processo menos seguro.

12) A seguir assinale desvantagens da seleção de pessoas identificados na sua empresa.
Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

(...) Pode-se cometer algumas injustiças, os candidatos não selecionados podem ficar desmotivados.

(...) Uma má seleção pode gerar desperdícios financeiros.

(...) Perde-se muito tempo escolhendo o candidato certo para a vaga.

(...) O comportamento do candidato antes da contratação pode ser outro.

(X) Uma contratação mal feita pode gerar altos custos para a empresa, como as demissões.

13) A seguir selecione as alternativas que mais acarretam gastos para sua empresa em um processo de recrutamento e seleção mal sucedido.

Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.

(X) Gastos decorrentes da contratação de funcionários inadequada.

(...) Alta rotatividade de pessoal.

(X) Perda de tempo.

(...) Ações trabalhistas.

(...) A contratação errada dificulta a atração e retenção de talentos.

(...) Sua cultura organizacional é impactada.

6.1.2.4 Quadro resumo com as respostas dos entrevistados

Aqui está um quadro resumo com as respostas dos entrevistados.

Tabela 1 – Quadro resumo – Respostas dos entrevistados

Perguntas	Respostas		
	Lojas Justi	Auto Pratense LTDA	Marmotec Mármore e Granitos
INTRODUÇÃO			
Você considera importante a ferramenta de recrutamento e seleção na sua empresa	Sim	Sim	Sim
Na sua empresa você realiza o processo de recrutamento e seleção? Se sim, assinale as etapas realizadas pela empresa.	- Triagem de currículos - Entrevista inicial - Entrevistas de seleção - Negociação salarial e contratação	- Triagem de currículos - Entrevista inicial - Entrevistas de seleção - Negociação salarial e contratação	- Triagem de currículos - Entrevista inicial - Entrevistas de seleção - Negociação salarial e contratação
Sua empresa efetua promoções internas (recrutamento interno):	Sim	Sim	Não
Se sim, ou seja, se sua empresa efetua promoções internas (recrutamento interno), assinale as principais técnicas de recrutamento interno adotadas.	- mérito - funcionário com melhor qualificação - funcionário com melhor desempenho	- seleção interna - mérito - funcionário com melhor qualificação - funcionário com melhor desempenho	
Assinale as principais técnicas de recrutamento externo adotadas na sua empresa.	- indicação de funcionários - agências de recrutamento - contatos com universidades ou escolas	- indicação de funcionários - cartazes ou anúncios na porta da empresa - contatos com sindicatos ou associações - agências de recrutamento - contatos com universidades ou escolas	- indicação de funcionários
Assinale as alternativas que a sua empresa busca no candidato selecionado. Assinale quantas alternativas, considerar necessárias	- produzir resultados satisfatórios e diferenciados - seja criativo, tome iniciativa, ser líder - seja comprometido com a empresa	- produzir resultados satisfatórios e diferenciados - saiba trabalhar em equipe - seja criativo, tome iniciativa, ser líder - tenha um bom relacionamento - seja comprometido com a empresa	- produzir resultados satisfatórios e diferenciados - saiba trabalhar em equipe - apenas obedeça às normas da empresa - tenha um bom relacionamento - seja comprometido com a empresa
BENEFÍCIOS/RELEVÂNCIA/IMPORTÂNCIA DA ADOÇÃO DA FERRAMENTA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS PARA EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO			

PORTE			
Quais os benefícios do recrutamento e seleção que melhor se encaixam para sua empresa?	- no recrutamento externo, tem a vantagem de atrair sangue novo para a organização, habilidades e expectativas.	- o recrutamento interno tem vantagem de ser mais econômico, pois a divulgação é feita dentro da própria empresa e os candidatos estarem adaptados a cultura organizacional. - no recrutamento externo, tem a vantagem de atrair sangue novo para a organização, habilidades e expectativas.	- os selecionados devem se adaptar ao meio ambiente, ter flexibilidade, assertividade, ser criativos, tomar iniciativas e ser líderes.
Quais são as vantagens e benefícios ao selecionar corretamente um candidato para a vaga em aberto?	-	- formar uma equipe de alto desempenho - reduzir o índice de <i>turnover</i> . - melhorar o clima organizacional - aumentar a produtividade - diminuir os custos com demissões e novas contratações	- aumentar a produtividade - diminuir os custos com demissões e novas contratações
Quais as vantagens do recrutamento externo para sua empresa? Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.	- escolher um perfil mais adequado às necessidades da empresa	- atrair profissionais qualificados - possibilitar a entrada de novas ideias - escolher um perfil mais adequado às necessidades da empresa	- atrair profissionais qualificados
Quais as vantagens do recrutamento interno para sua empresa? Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.	- motivar os colaboradores da empresa - valorizar a equipe de trabalho	- motivar os colaboradores da empresa - gerar economia ao setor de RH - valorizar a equipe de trabalho - otimizar o acerto, por conhecer seus funcionários	- valorizar a equipe de trabalho - otimizar o acerto, por conhecer seus funcionários
IMPACTOS NEGATIVOS NA ADOÇÃO DA FERRAMENTA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS PARA EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE			
Você acha que o recrutamento e seleção pode trazer desvantagens para sua empresa?	Não	Não	Não
A seguir assinale desvantagens do recrutamento de pessoas identificadas na sua empresa. Assinale quantas alternativas, considerar necessárias	- se o recrutamento não for bem feito poderá atrair candidatos mal preparados	- depois de treinar a empresa corre o risco de perder o funcionário - no recrutamento	- no recrutamento interno há desvantagens como exigir grande potencial do

		<p>interno há desvantagens como exigir grande potencial do funcionário, ele pode não estar preparado para o novo cargo.</p> <p>- se o recrutamento não for bem feito poderá atrair candidatos mal preparados.</p>	<p>funcionário, ele pode não estar preparado para o novo cargo.</p>
<p>A seguir assinale desvantagens da seleção de pessoas identificados na sua empresa. Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.</p>	<p>- uma contratação mal feita pode gerar altos custos para a empresa, como as demissões.</p>	<p>- Podem-se cometer algumas injustiças, os candidatos não selecionados podem ficar desmotivados.</p> <p>- uma má seleção pode gerar desperdícios financeiros</p> <p>- perde-se muito tempo escolhendo o candidato certo para a vaga</p> <p>- o comportamento do candidato antes da contratação pode ser outro</p> <p>- uma contratação mal feita pode gerar altos custos para a empresa, como as demissões.</p>	<p>- uma contratação mal feita pode gerar altos custos para a empresa, como as demissões.</p>
<p>A seguir selecione as alternativas que mais acarretam gastos para sua empresa em um processo de recrutamento e seleção mal sucedido. Assinale quantas alternativas, considerar necessárias.</p>	<p>- gastos decorrentes da contratação de funcionários inadequada</p> <p>- alta rotatividade de pessoal</p> <p>- perda de tempo</p> <p>- a contratação errada dificulta a atração e retenção de talentos</p> <p>- sua cultura organizacional é impactada</p>	<p>- gastos decorrentes da contratação de funcionários inadequada</p> <p>- alta rotatividade de pessoal</p> <p>- perda de tempo</p> <p>- sua cultura organizacional é impactada</p>	<p>- gastos decorrentes da contratação de funcionários inadequada</p> <p>- perda de tempo</p>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

6.1.3 Análise dos Resultados da Aplicação Das Entrevistas

Esta etapa apresenta a análise dos resultados obtidos a partir dos retornos das entrevistas, por objetivo específico: benefícios/relevância/importância da adoção da ferramenta de recrutamento e seleção de pessoas para empresas de pequeno e médio porte e possíveis impactos negativos na adoção da ferramenta.

A partir das respostas é possível perceber que as três empresas consideram importante a ferramenta de recrutamento e seleção.

Conforme Oliveira *et al* (2018) é importante no processo de recrutamento e seleção, atrair e contratar profissionais diferenciados. Isso demonstra a importância pela busca constante da gestão de pessoas por melhorias contínuas no processo de recrutamento e seleção, pois, dessa forma, a probabilidade de acertos será maior e o processo cada vez mais assertivo.

Quando se fala de recrutamento e seleção, refere-se a uma ferramenta de gestão de pessoas relevante para as empresas. É através deste processo que as organizações estão percebendo a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros. Entende-se que lidar com as pessoas é uma vantagem competitiva para as organizações. Existem empresas que se diferenciam por acreditarem verdadeiramente na importância das pessoas, buscando encontrar os funcionários certos para cada função com o objetivo de agregar valor aos processos. (MARRAS, 2005).

Ainda segundo Banov (2020), em empresas de pequeno porte, a função de escolher um candidato geralmente é atribuída a um profissional do departamento de pessoal ou outro que exerce funções administrativas. Muitas empresas de pequeno porte têm optado ou por capacitar um colaborador para que ele, eventualmente, faça o recrutamento e a seleção de colaboradores para a empresa.

Com relação às etapas realizadas pelas empresas, em termos de processo de recrutamento e seleção, são utilizadas em comum, a triagem de currículos, a entrevista inicial, as entrevistas de seleção e a negociação salarial e contratação.

Da mesma forma, as empresas responderam que realizam promoções internas (Recrutamento Interno).

Assim, as empresas que efetuam promoções internas, adotam algumas técnicas em comum, como promoção por mérito, funcionário com melhor qualificação e funcionário com melhor desempenho.

Também, as empresas utilizam técnicas de recrutamento externo. Dentre as mais adotadas estão à indicação de funcionários, agências de recrutamento e contato com universidades ou escolas.

Com isso, as três empresas consideram necessário buscar no candidato selecionado, produzir resultados satisfatórios e diferenciados; seja criativo, tome iniciativa, ser líder; e seja comprometido com a empresa.

6.1.3.1 Benefícios/relevância/importância da adoção da ferramenta de recrutamento e seleção de pessoas para empresas de pequeno e médio porte.

A seguir apresentam-se as vantagens e benefícios do recrutamento e seleção internos e externos adotados pelas empresas pesquisadas.

Para Ribeiro (2018), Recrutar dentro da empresa evita despesas com anúncios, honorários com agências de emprego e custos com período de integração. Além disso, o candidato já é conhecido e foi observado por seu gestor. Assim, a margem de acerto é maior. O recrutamento externo traz sangue novo, renova e enriquece os recursos humanos da empresa e aproveita o funcionário já desenvolvido por outras empresas. Porém, é um processo mais demorado e mais caro, nosso conhecimento sobre o candidato é menor e desmotiva o candidato interno.

Segundo Faria (2015), o recrutamento e seleção internos tem vantagem de ser seguro, rápido e econômico. Já, o recrutamento e seleção externos tem vantagem de renovar e engrandecer a cultura organizacional, trazer sangue novo e experiências novas, enriquecer os recursos da organização com novos talentos e habilidades.

Em relação aos benefícios do recrutamento e seleção que melhor se encaixam para cada empresa, a maioria respondeu que no recrutamento externo, há a vantagem de atrair sangue novo para a organização, habilidades e expectativas.

Da mesma forma, sobre as vantagens e benefícios ao selecionar corretamente um candidato, as empresas procuram; reduzir o índice de *turnover*; melhorar o clima organizacional; aumentar a produtividade; diminuir os custos com demissões e novas contratações.

Além disso, sobre as vantagens do recrutamento externo, as empresas pesquisadas querem; escolher um perfil mais adequado às necessidades da empresa; atrair profissionais qualificados; possibilitar a entrada de novas ideias.

Também, sobre as vantagens do recrutamento interno, as empresas pesquisadas querem; motivar os colaboradores da empresa; valorizar a equipe de trabalho; otimizar o acerto, por conhecer seus funcionários; gerar economia ao setor de RH.

6.1.3.2 Impactos negativos na adoção da ferramenta de recrutamento e seleção de pessoas

Nessa etapa apresentam-se os impactos negativos na adoção da ferramenta de recrutamento e seleção de pessoas para empresas de pequeno e médio porte.

A partir das respostas é possível perceber que as três empresas consideram que a ferramenta de recrutamento e seleção não traz nenhuma desvantagem para sua empresa.

Conforme Banov (2015), a captação de candidatos fora do perfil desejado, acarreta a má utilização do tempo e custos indesejados à empresa, para que isso não ocorra é preciso averiguar quais candidatos possuem as competências que estejam relacionadas com as competências organizacionais embutidas no cargo.

Para Chiavenato (2015), um processo de Recrutamento e Seleção mal sucedido, acarretará em um maior custo, com gastos decorrentes da contratação de funcionários inadequados, treinamentos, alta rotatividade de pessoal, perda de tempo, ações trabalhistas e perda de confiabilidade junto ao setor de recrutamento.

Nas empresas pesquisadas foram identificadas desvantagens no recrutamento como exigir grande potencial do funcionário, ele pode não estar preparado para o novo cargo, depois de treinar a empresa corre o risco de perder o funcionário, se o recrutamento não for bem feito poderá atrair candidatos mal preparados.

Também, identificaram-se nas três empresas, desvantagens da seleção de pessoas, dentre elas uma contratação mal feita pode gerar altos custos para a empresa, como as demissões.

Da mesma forma, o que mais acarretam gastos para sua empresa em um processo de recrutamento e seleção mal sucedido, são gastos decorrentes da contratação de funcionários inadequada e perda de tempo.

6.2 RECOMENDAÇÕES ÀS EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE, SOBRE OS BENEFÍCIOS/RELEVÂNCIA/IMPORTÂNCIA DA ADOÇÃO DA FERRAMENTA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS.

A seguir apresentam-se recomendações às empresas de pequeno e médio porte, sobre os benefícios/relevância/importância da adoção da ferramenta de recrutamento e seleção de pessoas.

A ferramenta de recrutamento e seleção é de fato muito importante, pois ela procura conciliar o interesse da organização com os interesses do candidato. Esse processo tem por objetivo dar mais segurança à empresa quanto ao profissional que adentra na sua equipe, pois procura identificar, dentre as opções disponíveis, os mais aptos para ocupar a função. Por isso, é importante que as empresas usem essa ferramenta, além de benefícios a empresa, ela traz muitas vantagens que facilitam não só a otimização do tempo, mas também reduz o custo evitando gastos desnecessários.

Para dar maior ênfase aos processos já utilizados e em vigor nas empresas de pequeno e médio porte, é possível destacar alguns processos que poderiam ser adotados, como algumas dinâmicas, aplicação de testes psicológicos e testes de competência, essas ferramentas são muito eficientes para a contratação de excelentes colaboradores, pois podem ajudar a entender como um candidato administra seu tempo e qual o nível de concentração do profissional.

Mapear possíveis candidatos é uma técnica de rastrear profissionais que se enquadram no perfil procurado pela instituição. O mapeamento de perfil possibilita a compreensão das habilidades emocionais dos profissionais, incluindo as motivações, preferências e limitações de cada um. Depois disso é só enviar um comunicado para o escolhido pedindo se deseja participar do processo seletivo da empresa. O mapeamento é realizado a partir de testes com questionários que permitem a identificação dos perfis profissional e comportamental do candidato. Com o mapeamento, a empresa consegue ter uma visão muito mais clara de todos os talentos que estão à disposição. De posse desses dados, é possível montar equipes de alto desempenho.

Atualmente, as redes sociais também têm sido usadas pelas empresas para fazer o recrutamento de pessoas. Como se trata de uma ferramenta de alto alcance, o anúncio de vagas nesses meios atrai um grande número de interessados. O RH pode usar o *LinkedIn*, voltado para conexões profissionais, ou o *Facebook*, publicando a vaga tanto no perfil da empresa como em grupos que reúnem trabalhadores do setor. Ao atrair maior número de interessados, as empresas poderão selecionar os candidatos melhores e mais qualificados, o processo torna-se mais assertivo.

Sendo assim, é muito importante que nas empresas de pequeno e médio porte seja utilizada a ferramenta de recrutamento e seleção, pois com essa ferramenta será possível não só reduzir os custos, mas também melhorar o clima organizacional da organização.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo contou com o problema: “quais são os benefícios/relevância/importância da adoção da ferramenta de gestão de pessoas: “recrutamento e seleção” para as empresas de pequeno e médio porte?”. Para a solução do problema foram feitas entrevistas com os gestores de três empresas: Marmotec Mármores e Granitos, Lojas Justi e Auto Pratense LTDA. Nas empresas foram aplicadas entrevistas aos gestores das empresas a fim de identificar a importância e algumas técnicas adotadas para realizar o processo de recrutamento e seleção.

Através da pesquisa realizada com as três empresas identificaram-se alguns resultados como a importância da ferramenta de recrutamento e seleção. As empresas também já realizam algumas etapas do recrutamento e seleção como a triagem de currículos, entrevistas e negociação salarial. Outra técnica em comum entre as empresas é que no recrutamento externo usam bastante a indicação de funcionários. Também, foram identificadas algumas qualidades dos candidatos selecionados que as empresas buscam; como produzir resultados satisfatórios e diferenciados; ser criativos, tomar iniciativa, ser líder; seja comprometido com a empresa.

Da mesma forma, também foram identificados vantagens e benefícios da ferramenta de recrutamento e seleção. As empresas responderam que ao selecionar corretamente um candidato elas percebem benefícios como; formar uma equipe de alto desempenho; reduzir o índice de *turnover*; melhorar o clima organizacional; aumentar a produtividade; diminuir os custos com demissões e novas contratações. No recrutamento externo foram apontadas vantagens de atrair sangue novo para a organização e funcionários mais qualificados. No recrutamento interno identificou-se a vantagem de ser mais econômico, além de motivar e valorizar a equipe de trabalho.

Além disso, alguns impactos negativos foram mencionados, com relação à ferramenta de recrutamento e seleção. Se o recrutamento não for bem feito poderá atrair candidatos mal preparados. No recrutamento interno há desvantagens como exigir grande potencial do funcionário, ele pode não estar preparado para o novo cargo. Depois de treinar a empresa corre o risco de perder o funcionário. No caso da seleção, uma contratação mal feita pode gerar altos custos e desperdícios financeiros para a empresa, como as demissões. Podem-se cometer algumas injustiças, os candidatos não selecionados podem ficar desmotivados. Um processo de recrutamento e seleção mal sucedidos podem acarretar altos custos e desperdício de tempo para a empresa, além de impactar na cultura organizacional.

Algo que surpreendeu o autor na pesquisa sobre o recrutamento e seleção, é que as empresas não estão preocupadas apenas com os benefícios da ferramenta, mas também nas desvantagens e nos custos que podem ser gerados caso a ferramenta de recrutamento e seleção não for aplicada de maneira correta.

Na sequência, apresentaram-se algumas recomendações às empresas de pequeno e médio porte, sobre os benefícios/relevância/importância da adoção da ferramenta de recrutamento e seleção de pessoas. Tais como, dinâmicas, aplicação de testes psicológicos e testes de competência que poderiam ser aplicados nas empresas a fim de melhorar o processo. Também, mapear os candidatos que tenham o perfil da instituição. Outra recomendação seria usar mais as redes sociais para fazer o recrutamento de pessoas, assim poderiam atrair um número maior de interessados.

Como sugestão de trabalhos futuros em empresas similares de pequeno e médio porte entende-se a possibilidade do estudo da ferramenta “A importância da liderança e motivações nas organizações”, como algo motivador para o trabalho do funcionário. Percebe-se que as empresas de pequeno e médio porte usam pouco a liderança e motivação em suas organizações, fator esse que influencia diretamente em seus resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

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

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento e Seleção com Foco na Transformação Digital**. Rio de Janeiro. Grupo GEN, 2020.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo. Editora Atlas, 2015.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul, RS. Educs, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa**. 8º ed. Editora Manole, 2015.

COOPER, Donald; Schindler, Pamela. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Editora Grupo A, 2016.

FARIA, Maria Helena. **Recrutamento, seleção e socialização**. São Paulo. Editora Person Education do Brasil, 2015.

GIL, A. Carlos. **Gestão de Pessoas - Enfoque nos Papéis Estratégicos**. 2ª edição. São Paulo. Grupo GEN, 2016.

GIL, A. Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo. Editora Atlas, 2017.

Gil, A. Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7ª edição. São Paulo. Grupo GEN, 2019.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competência e Gestão de Talentos**. São Paulo. Editora Makron Books, 2002.

GRIGOLETTI, Áurea. **Faça do recrutamento e seleção de pessoas o seu melhor investimento.** São Paulo. Editora Qualitymark, 2012.

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

<<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-e-selecao-pratica/>>

Acesso em: 13 Mar.2021.

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>

Acesso em: 02 Abr.2021

<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa!/ut/p/z1/rZNLc5swFIV_SxYsZcmII7sj1DGJcZ06oba1yQgQoI6RMMim6a-v_MgiaUymk7JhuDpz73euDpDAFSSC7nlBFZeCbvT3mjhPd14UhCMLRRPzwUH-fchDhexGcQuXB4F6MLjI0j0cTSajkNrjqL5IvSQHwXR4_2Nh25jDH9AAkkqVK1KuE5ExtonLlrF1S49EhiolBUzUM4FFSnmFRNKtgYqdpYCV0UD1bJRDGQMsKpuWEsPreuUZ3DtMZchbOXAzE0bWBiZIDEtF6RuYueOk7sZGp6t9Hgl_U7vPvKql2k2s2BWAcyqSsBFLuGq4mkjQc22OyZoCyqWcf06W2g1FXndd3KzwMi3o9nXa8vByHbfCua3eIz8MIhsazwdTkb4LOhBX2vr7iX0aWzC5Z6zDsZCNPVOxcM_bjZ8mXBpuUP7kxP6DXy6_elqe6Lx_tX-FUgt4z-3W-LrzEuh2C8FV_879Jq12Mjk9PP6IsGehmpYzhrWDHaNLpdK1e0XAxmo67rBcf6gkPtB0uhK3Z56HihartgLi9QyQNWOVgeS_tB-fp4eWylbvY63SLCu4srDz4AkziL8ff0NTILE6x7zaukp7xlvcv_q6g_979QM/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/>

Acesso em: 04 Abr. 2021

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico.** 3º ed. São Paulo. Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas Em Empresas Inovadoras.** Editora: Futura. São Paulo. 2005.

MILKOVICH, George T. John W. Boudreau. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo. Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Luana Yara Miolo, Pablo Rodrigues Bes Oliveira, Roberta Sawitzki, Andrea B. **Gestão de Pessoas**. Editora Grupo A, 2018.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Técnicas de Recrutamento e Seleção**. São Paulo: LTR, 2009.

RIBEIRO, Antonio Lima. **Gestão de Pessoas**. 3º ed. - São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

RIBEIRO, Antonio de L. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. – Editora Saraiva, 2018.

ROCHA, Itamara; MACHADO, Bernardo; SOUZA, Rodrigo; ALVES, Rose. **As cadeiras de São Tomé**. São Paulo. Editora Atlas, 2018.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3ª edição. Grupo GEN, 2013.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. Editora Grupo A, 2016.