

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

THE IMPORTANCE OF RECRUITMENT AND SELECTION FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES

Adelcio Roberto Orłowski*
Rosecler Maschio Gilioli**

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.

ABSTRACT

This work has the general objective of “identifying the importance of recruitment and selection for small and medium-sized companies”. Its specific objectives are: to study the tool for recruiting and selecting people; identify small and medium-sized companies that use the tool; raise benefits/relevance/importance of its adoption; raise possible negative impacts on its application and finally, create recommendations for small and medium-sized companies on the benefits/relevance/importance of adopting the tool for recruiting and selecting people. The methodology used is of a qualitative nature, exploratory level

* Bacharel em administração de empresas pela universidade de Caxias do Sul (UCS). Experiência profissional em operação de equipamentos industriais, assistente de produção, tendo como base a gestão de pessoas no meio industrial, treinamento de novos funcionários e suporte à área de RH. Atualmente trabalha em projeto e desenvolvimento de novos produtos. adelciomr@hotmail.com

** Pós-Doutora e Doutora em Administração: "Relação entre Práticas de Gestão de Pessoas, Modernidade Organizacional e Inovação Disruptiva". Mestrado em Administração. MBA em gestão do ensino superior; Especialização em gestão estratégica de recursos humanos; Especialização em metodologia da pesquisa e do ensino. Possui graduação em Administração. Graduanda em Ciências Contábeis. Atualmente, é professora titular da Universidade de Caxias do Sul. Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão de pessoas, desenvolvimento de lideranças e equipes. rgilioli@terra.com.br

and case study strategy. Survey results reveal the benefits of the tool, how to attract new blood into the organization, skills and expectations. Also, reduce the turnover rate, improve the organizational climate, increase productivity, reduce costs with layoffs and new hires, attract qualified professionals, enable the entry of new ideas and generate savings for the Human Resources sector. About the negative impacts; after training the company runs the risk of losing the employee, if the recruitment is not well done it may attract poorly prepared candidates and may generate financial costs for companies.

Keywords: Recruitment. Selection. Benefits.

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.

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

1 Referencial Teórico

Este capítulo tem como referencial conceitos de recrutamento e seleção de pessoas.

1.1 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.

1.2 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.

2 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.

2.1 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.

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.

2.2 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.

2.3 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.

2.4 Participantes do Estudo

Os participantes deste estudo são gestores de empresas de pequeno e médio porte.

2.5 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.

2.6 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 tem o objetivo de facilitar o entendimento dos conteúdos.

3 Resultados do Estudo

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.

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.

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.

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.

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 malsucedido, acarretará 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 malfeita 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 malsucedido, são gastos decorrentes da contratação de funcionários inadequada e perda de tempo.

3.3 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.

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 gestores de três empresas. 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 malfeita 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 malsucedidos 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

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: Educs, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa**. 8. ed. Editora Manole, 2015.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: AMG 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**. 2. ed. 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**. 7. ed. 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; 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, p. 203-214, jul./dez, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Editora Futura, 2005.

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

OLIVEIRA, Luana Yara Miolo; OLIVEIRA, Pablo Rodrigues Bes; SAWITZKI, Roberta; SANTOS, Andrea Brauch Wanowschek dos. **Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: AMG Editora Grupo A, 2018.

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

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

RIBEIRO, Antonio de L. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: 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**. 3. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2013.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: AMG Editora Grupo A, 2016.