## DESAFIOS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DE PEQUENO PORTE.

**Geórgia Rafaela Batista Silva**

**Marisol da Silva Paz**

**Valder Lemes Zacarkim**

**RESUMO**

Este trabalho tem por objetivo o levantamento dos desafios no processo de recrutamento e seleção em empresas de pequeno porte, elencando as limitações que esta categoria de empreendimento enfrenta para realizar com sucesso o processo de recrutamento e seleção. No decorrer do trabalho, serão apresentados os conceitos básicos que compõe ambas as fases e como estas são adequadas para empresas de pequeno porte. A partir de pesquisa bibliográfica e de levantamento, ao final, será apresentado quais são estas limitações e quais são estratégias para contorna-las.

**Palavras-chave:** Recrutamento, Seleção, Gestão de Pessoas.

**INTRODUÇÃO**

Pessoas deixaram de ser vistas apenas como força geradora de lucro e passaram a ser vistas como os seres humanos responsáveis por introduzir o conhecimento em uma organização, gerando e sustentando a vantagem competitiva. Este novo cenário resultante do avanço tecnológico tem gerado novos desafios a empresas de conhecimento que por sua vez tem que buscar meios criativos de recrutar e selecionar profissionais de forma aderente ao seu contexto.

A capacidade das pessoas que será transformada em trabalho e, consequentemente, em algum tipo de produto e/ou serviço depende principalmente do processo de recrutamento e seleção, que por sua vez, depende do tamanho da empresa e a sua capacidade de investimento na Gestão de Pessoas.

A Gestão de Pessoas está dividida em seis processos, segundo Chiavenato: processo de agregar pessoas, processo de aplicar pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de desenvolver pessoas, processo de manter pessoas e o processo de monitorar pessoas, sendo que cada processo tem sua importância para que a organização alcance seus objetivos.

Dado que o objetivo deste trabalho se delimita no processo de agregar pessoas no contexto de empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte, o mesmo será desenvolvido a partir da pesquisa bibliográfica e levantamento conforme apontado por Gil (2002), no qual ressalta a importância de ambas as abordagens para a contextualização fundamentalista do tema e para o questionamento de pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

**REFERENCIAL TEÓRICO**

1. **O que é Recrutamento**

Desde a década de 1980, com maior impacto nos dias atuais, ficou fundamentada a importância que os recursos humanos têm nas organizações empresariais. Com isso, torna-se a Gestão de Recursos Humanos uma das quatro principais áreas dentro do *management*, a saber, Gestão Financeira e de Contabilidade, Gestão da Produção, Gestão dos Mercados/Marketing e Gestão de Recursos Humanos (Rocha, 1997).

Entre as diversas atividades da Gestão de Recursos Humanos destaca-se o papel do recrutamento e seleção (Rocha, 1997). É por meio do recrutamento e seleção de pessoal que as organizações diminuem as carências de competências que existem na organização (Caetano e Vala, 2002). Assumem nesse ponto, recrutamento e seleção, um dos principais momentos da Gestão de Recursos Humanos (Marques e Cunha, 1996).

Recrutar e selecionar pessoas, embora constituam um processo contínuo, são termos diferentes com fronteiras entre si. Durante estes dois processos é que se podem avaliar as pessoas e os cargos e, em seguida, tentar adequar de modo a maximizar o ajuste entre as aptidões e as características do indivíduo e as aptidões e as características requeridas pelo cargo (Wagner e Hollenbeck, 2011). Assim, genericamente falando, o recrutamento nada mais é do que a procura e a atração de candidatos para uma determinada função. Porém há autores que divergem quanto às fronteiras do conceito. Para este artigo, iremos adotar o conceito de recrutamento de Chiavenatto (2008), em que o *“recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no Mercado de Recursos Humanos, para abastecer seu processo seletivo”.*

Porém, antes de se proceder ao recrutamento propriamente dito, é necessário efetuar um planejamento (Rocha, 1996) das *“necessidades presentes e futuras de recursos humanos na organização”* (Chiavenato, 2000, p.198). Sem o devido planejamento, este processo poderá resultar em desperdício de esforços, tempo e dinheiro. De acordo com o perfil procurado, é necessário obter informações sobre onde os candidatos podem ser encontrados com mais facilidade, de forma a poder contatá-los, gastando menos tempo e tornando o processo mais barato. Assim, Chiavenato (2000 e 2005), especifica as fases do planejamento de Gestão de Pessoas:

1. Pesquisa Interna – refere-se ao levantamento das competências necessárias e que devam ser agregadas à oganização;
2. Pesquisa Externa – refere-se ao levantamento no Mercado de Trabalho, do que este pode oferecer. Segmentar o mercado, ou seja, decompô-lo em diferentes segmentos e localizar as fontes de recrutamento são os aspectos que assumem ênfase na pesquisa externa;
3. Escolha das técnicas de Recrutemento – constitui a última fase do planejamento de recrutamento.

O processo de recrutamento compreende as etapas de definição estratégica do perfil, decisão de recrutamento interno ou externo, planejamento de onde encontrar e a escolha do meio e o processo de divulgação. É fundamental identificar quais as capacidades necessárias (valores, atitudes, habilidades, conhecimentos e experiências) que possam contribuir para a competência da empresa. Conhecendo a competência individual necessária é possível estabelecer o perfil do profissional que precisamos. Mas para formular este perfil, é preciso conhecer o negócio da empresa e saber exatamente qual o resultado esperado de cada funcionário, uma vez que a imagem da empresa atrai (ou não), naturalmente, as pessoas para trabalhar.

1. **O que é Seleção**

Após identificar a necessidade do recurso humano e atrair candidatos para a vaga divulgada, é o momento de iniciar o processo de seleção de pessoas.

Para a definição de seleção de pessoas utilizaremos o autor Chiavenato (2010), que por uma maneira completa, afirma que *“a seleção de pessoas é uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas”*. Para o mesmo autor, o processo de seleção é o oposto do recrutamento – apesar de serem interligados – pois o primeiro consiste em atividades de escolha, classificação e decisão, com os aspectos bem restritivos.

Na seleção, a regra é bem definida: não há método ideal. São pessoas selecionando pessoas. Toda seleção é baseada em elementos objetivos e subjetivos e cada participante deste processo é único, não podendo conhecê-lo por completo, mesmo que a empresa utilize métodos científicos avançados.

Os conhecimentos são sempre elementos verificados e testados pelas organizações, porém o fato do participante deter tal conhecimento não, necessariamente, significa que o mesmo irá utilizá-lo. Somado ao conhecimento, é necessário dois conceitos: habilidades e comprometimento. Sendo que o primeiro até pode ser identificado por alguns testes objetivos e o segundo está relacionado aos valores e atitudes tanto do participante, quanto da empresa.

Neste cenário misto de subjetividade e objetividade, os critérios para a escolha de técnicas de seleção visam aproveitar a competência do selecionador, respeitando o candidato. Segundo as autoras Zaccarelli e Teixeira (2008), há três critérios fundamentais para a escolha de técnicas de seleção: o talento do selecionador, o sigilo do processo e o número de candidatos *versus* tempo *versus* custo. No entanto, há outros critérios que podem ser bem utilizados por profissionais de recursos humanos experientes neste processo.

Em relação às técnicas de seleção, existem três de maior importância e relevância, muito bem utilizadas e divulgadas no mercado: currículo, entrevistas e dinâmicas.

A análise de currículo é a primeira etapa da seleção e consiste em um processo de triagem, consequentemente, começando pelos aspectos eliminatórios. Para uma seleção de currículo eficaz é necessário conhecer e planejar os pré-requisitos exigentes para o preenchimento da vaga divulgada e, assim, classificar os candidatos de acordo com este planejamento.

Para Zaccarelli e Teixeira (2008), a entrevista é a técnica central da seleção e incluiu a subjetividade do entrevistador e do entrevistado, portanto, o entrevistador precisa de um preparo que exige sensibilidade, experiência e conhecimentos específicos. É neste momento que ocorre o encontro entre os dois lados participantes, diferente da aplicação de uma prova. Os tipos de entrevistas mais comuns são face a face, pelo telefone e, com avanço da tecnologia, pela internet.

As dinâmicas em grupos são fundamentais para identificação de como acontece a interação entre as pessoas, enfatizando importantes papeis nos relacionamentos, tais como a liderança e a capacidade de negociação dos candidatos.

Por fim, é essencial que a tomada de decisão sobre a seleção seja compartilhada com outras pessoas que terão relações diretas com o contratado. Os processos seletivos compartilhados contribuem para minimizar os efeitos das armadilhas mentais e compartilhar responsabilidades de desempenho (Zaccarelli e Teixeira, 2008). Listamos algumas sugestões para auxiliar na tomada de decisão, segundo as autoras supracitadas:

1. Analisar em diferentes perspectivas;
2. Ouvir pontos de vista de pessoas que não estão envolvidas;
3. Relembrar os objetivos e examinar se a situação escolhida atende a eles;
4. Questionar sempre as decisões.

Para concluirmos o processo de seleção de pessoas, ressaltamos que não apenas o candidato precisa da empresa, o caminho inverso também existe. Uma contratação só será boa se o for para ambas às partes. Porém, algumas empresas ainda assumem aquele antigo posicionamento de que quem precisa da empresa é apenas o candidato e o tratam sem a devida consideração.

1. **Empresas de Pequeno Porte**

As empresas podem ser classificadas pelo porte por diversas maneiras, tais como número de funcionários, receita, faturamento, setor de atividades, entre outros critérios, permitindo que as organizações possam usufruir dos benefícios e incentivos previstos em leis. Contudo, a classificação das empresas em micro, pequena, média e grande não possui concordância entre estudiosos, uma vez que é dificultada pela diversidade dos negócios. Os próprios Estados brasileiros possuem uma  variedade de conceitos para classificar empresas pelo porte, de acordo com a situação econômica e fiscal de cada ente federativo.

O autor Gonçalves (1995) alega que, de modo geral, empresas pequenas são administradas pelos seus próprios donos e não estão vinculadas a outras grandes empresas, não ocupando uma posição de domínio ou monopólio. Outra definição do que seria uma empresa de pequeno porte é do autor Resnik (1990), afirmando que além da exigência do proprietário-gerente administrar e manter controle total sobre todos os aspectos, a pequena empresa possui os recursos limitados.

O Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (1999) conceitua micro e pequena empresa segundo a receita bruta anual. Para efeitos desta lei, receita bruta anual é o produto da venda de bens nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado auferido nas operações de conta alheia, não incluídos as vendas canceladas, os descontos incondicionais concedidos e os impostos não cumulativos cobrados.

Segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDS), a classificação por porte empresarial está relacionada, também, ao mesmo conceito de receita operacional bruta anual, com faixas de valores aplicáveis a todos os setores e resumidos na tabela a seguir.

Tabela 01. Classificação Micro e Pequena Empresa BNDS

| **Classificação** | **Receita Operacional Bruta Anual** |
| --- | --- |
| Microempresa | Menor ou igual a R$ 2,4 milhões |
| Pequena Empresa | Maior que R$ 2,4 milhões e menor ou igual a R$ 16 milhões |

Fonte: Site Institucional BNDS, 2015.

Para o estudo deste artigo, os autores consideram a mesma definição utilizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que além do critério da receita bruta anual, utiliza o conceito de números de funcionários, apresentados na tabela abaixo.

Tabela 02. Classificação Micro e Pequena Empresa SEBRAE

| **Classificação** | **Ramo de Atividades** | **Número de Funcionários** | **Receita Bruta Anual** |
| --- | --- | --- | --- |
| Microempresa | Indústria / Construção  Comércio / Serviços | Até 19 funcionários  Até 09 funcionários | Até R$ 360.000,00 |
| Pequena Empresa | Indústria / Construção  Comércio / Serviços | De 20 a 99 funcionários  De 10 a 49 funcionários | Maior que R$ 360.000,01 até R$ 3.600.000,00 |

Fonte: Site Institucional SEBRAE/SC, 2015.

**DESENVOLVIMENTO**

1. **Mercado de Trabalho**

Os processos de recrutamento e seleção de pessoas são considerados papéis estratégicos na empresa e possuem fatores que os influenciam, uma vez que, como quaisquer processos, não são isolados. Os métodos são influenciados por diversos fatores, que estão fortemente ligados ao contexto e à época que ocorrem.

Como primeiro fator influenciador, podemos citar a cultura organizacional. Esta é única, não podendo haver cultura idêntica em organizações diferentes, logo, é uma vantagem competitiva. Torna-se fundamental que as partes integrantes de um processo de agregar pessoas conheçam quais os valores a serem preservados e os desejados, de forma a escolher alguém que possa vir a integrar corretamente com a empresa.

Segundo, as organizações são formadas por várias redes de relacionamentos e, consequentemente, estes relacionamentos são baseados em aspectos políticos que influenciam no processo de recrutar e selecionar. Por exemplo, na aprovação de candidatos, na tomada de decisão, métodos e técnicas empregados, entre outras etapas.

Os demais processos de gestão de pessoas influenciam no ato de atrair e escolher candidatos, tais como políticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, avaliação de desempenho, remuneração, plano de carreira e outros. O candidato deve entender claramente qual a oferta de trabalho que lhe está sendo apresentada, para que assim possa analisar se é ou não coerente com as práticas as quais procura em uma organização. Quanto mais coerentes forem as práticas de gestão de pessoas, mais fácil será esse processo de compreensão e ajuste do novo empregado. A interdependência entre as diversas políticas de pessoal impacta na atratividade de candidatos e pode impactar estrategicamente na organização, tanto favorável ou não.

Por fim, temos como influência o mercado de trabalho. Para Chiavenato (2010), este mercado é *“o conjunto de ofertas de trabalho oferecidas pelas empresas, em certa época e em determinado lugar”.* Para o autor, a definição refere-se às ofertas de trabalho (vagas) *versus* à procura (demanda) por elas. Mercado de trabalho é um ambiente competitivo e dinâmico, necessitando que as organizações tenham rápidas adaptações e estruturas menos rígidas.

A demanda de trabalho depende da produção, dos preços e dos salários que serão pagos aos trabalhadores, visando à maximização dos lucros das empresas. Caso os salários estejam altos e não houver repasses de preços de produtos, tende-se a menor utilização de mão-de-obra.

Há três cenários distintos no mercado de trabalho: oferta menor que a procura, oferta maior que a procura e a oferta igual à procura (pleno emprego).

Agregar pessoas em períodos nos quais existem muitas empresas disputando o mesmo perfil de candidatos é muito diferente do ato onde existe mão-de-obra abundante.

No primeiro, a disputa pela mão-de-obra é mais acirrada e o recrutamento e a seleção tornam-se mais difíceis e onerosos. Este cenário é denominado de mercado de trabalho em oferta, caracterizando-se por um excesso de vagas e de oportunidades de emprego, onde os candidatos escolhem as organizações que oferecem melhores oportunidades. Há também o aumento da rotatividade de funcionários, uma vez que estes se predispõem a deixar seus antigos cargos para tentar novas oportunidades.

Em tempos de recessão ou crises, a oferta de mão-de-obra é mais abundante, facilitando os processos de recrutar e selecionar, sendo mais fáceis e de custos menores. Ao contrário do primeiro, este cenário se traduz pela carência de vagas de empregos, onde os candidatos concorrem entre si para conseguir as poucas vagas que surgem, sujeitos aos salários baixos e propostas inferiores às suas qualificações. Por medo deste cenário, as pessoas tendem a fixar-se nos atuais cargos.

Os impactos do mercado de trabalho nas práticas de gestão de pessoas podem ser observados na tabela abaixo, conforme definições do autor Chiavenato (2010).

Tabela 03. Impactos do Mercado de Trabalho na Gestão de Pessoas

| **Mercado de Trabalho em Oferta** | **Mercado de Trabalho em Demanda** |
| --- | --- |
| Investimentos em recrutamento para atrair candidatos. | Baixos investimentos em recrutamento devido à oferta de candidatos. |
| Critérios de seleção mais flexíveis e menos rigorosos. | Critérios de seleção mais rígidos e rigorosos para aproveitar a abundância de candidatos. |
| Investimentos em treinamentos para compensar a inadequação dos candidatos. | Poucos investimentos em treinamento para aproveitar candidatos já treinados. |
| Ofertas salariais estimulantes para atrair candidatos. | Ofertas salariais mais baixas para aproveitar a competição entre candidatos. |
| Investimentos em benefícios sociais para atrair candidatos e reter funcionários. | Poucos investimentos em benefícios sociais, pois não há necessidade de mecanismos de fixação do pessoal. |
| Ênfase no recrutamento interno como meio de fixar os funcionários atuais e dinamizar os planos de carreiras. | Ênfase no recrutamento externo como meio de melhorar o potencial humano, substituindo funcionários por candidatos de melhor qualificação. |

Fonte: Chiavenato, 2010.

Os responsáveis por agregar pessoas nas organizações devem cultivar as eficazes fontes de recrutamento e se atentar às tendências econômicas, conforme situação da região que a empresa atua, independente do cenário de mercado de trabalho que se encontram, pois, como visto acima, há fortes influências nos processos de gestão de pessoas.

1. **Como se dá o Processo de Recrutamento e Seleção** 
   1. *O Processo de Recrutamento*

O processo de recrutamento percorre algumas etapas, a saber: decisão de preenchimento da vaga, preenchimento da ficha de pedido de pessoal, definição da função, escolha das técnicas de recrutamento e a atração dos candidatos.

1. Decisão de Preenchimento de um Cargo e Requisição de Pessoal

O recrutamento tem início com a tomada de decisão de preenchimento do cargo vago por parte do órgão que possui a vaga (Chiavenato, 2000). Esta pode surgir pela vacância da função (pela transferência do colabador para outra função ou saída deste da empresa), ou quando surge uma nova função (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003).

Porém, não é sempre que o surgimento da vaga se traduz como um novo recrutamento (Rocha, 1997). O preenchimento da vaga é um decisão que implica em custos para a empresa, portanto é necessário ponderar todas as alternavas disponíveis ao processo de recrutamento. Como, por exemplo, a redistribuição das tarefas da função vaga ou a eleminação ou automação destas tarefas (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003). O estabelecimento de horários flexíveis e utilização de trabalho em part-time podem ser, também, alternativas ao recrutamento (Rocha, 1997).

Persistindo a necessidade de recrutamento e seleção de pessoal, então deve haver a oficialização, com a formalização da requisição de pessoal. Esta requisição é competência do departamento ou chefia que tem a vaga em aberto (Chiavenato, 2010) e deverá ser transmitido ao responsável pelo recrutamento e deve conter todas as informações sobre o cargo e suas responsabilidades, como qualificaçao e nível de conhecimentos necessários, experiência, remuneração, etc.(Peretti, 2001).

1. Definição do Perfil da Função

Caso não haja a definição prévia da função (descrição do cargo), esta deve ser elaborada, ou revista. (Peretti, 2001). A definição da função visa descrever exata e exaustivamente as componentes de uma função (Caetano e Vala, 2002), levantando os aspectos intrínsecos do cargo, ou seja, o seu conteúdo, e os aspectos extrínsecos do mesmo, ou seja, os requisitos que o colaborador deve possuir para ocupá-lo (Chiavenato, 2000, Anastasi e Urbina 2000). Citando Mejia, Balkin e Cardy (1995), trata-se de pôr em palavras o que as pessoas fazem no trabalho.

Quanto à análise de uma função, três elementos devem ser levantados (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003):

II.1. Identificar a função corretamente, o seu título e o seu enquadramento na organização;

II.2 Especificar os requisitos pretendidos para o candidato, como aptidões e competências técnicas, experiência anterior, dimensões comportamentais exigidas para o sucesso na função e fatores preferenciais;

II.3. Especificar o que a organização oferece em troca como remuneração e benefícios atribuídos, oportunidades de formação e de carreira, o local de trabalho, o horário, entre outros.

Existem várias metodologias através das quais se pode desenvolver a análise de funções, sendo de referência “quase obrigatória” a técnica dos incidentes críticos de Flanagan (1959), o PAQ (“Position Analysis Questionnaire”) de McCormick e o Coeficiente J de Primoff (1955) (Caetano e Vala, 2002).

A análise da função deve, obrigatoriamente, ser o mais fiel possível à realidade, pois que, não o sendo, traz inconvenientes como insatisfação no momento da integração ou insucesso profissional (Peretti, 2001).

II.4 Escolha do Tipo de Recrutamento

O próximo passo consiste em escolher a forma de recrutamento mais indicada ao caso específico. Apresentamos aqui quatro tipos de recrutamento: recrutamento interno, recrutamento externo, recrutamento misto e recrutamento on-line.

1. Recrutamento Interno

Neste tipo de recrutamento, quando existe um cargo a ser preenchido, a preferência recai sobre os já colaboradores da empresa (Peretti, 2001) efetuando-se promoções (movimentação vertical), transferências (movimentação horizontal) ou transferências com promoção (movimentação diagonal) (Chiavenato, 2000). Assim, o recrutamento interno se dá através de um sistema de informação acerca dos cargos disponíveis e verificação dos currículos dos colaboradores da empresa, procedendo-se a uma triagem tendo por base as informações disponíveis e os critérios de seleção. A existência de um plano de carreira é um facilitador (Peretti, 2001). Câmara, Guerra e Rodrigues, (2003) referem as três formas possíveis de se realizar recrutamento interno:

* Escolha direta – é a nomeação do colaborador que deve ocupar o cargo vago.
* Concurso interno – ocorre quando os colaboradores da empresa são chamados a se candidatarem ao cargo vago através de anúncios formais da empresa.
* A recomendação de um amigo vem em adição ao concurso interno consistindo na indicação por parte dos colaboradores da organização, de um amigo que considerem possuir os requisitos necessários para ocupar o cargo vago.

1. Recrutamento Externo

O recrutamento externo realiza-se quando se pretende preencher o cargo vago com candidatos externos à organização, sendo estes atraídos pelas técnicas de recrutamento (Chiavenato, 2000; Rocha, 1997). Trata-se, portanto de uma procura de candidatos no mercado de trabalho (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003). A definição da estratégia é dependente da função que se pretende preencher e que vantagens e inconvenientes pode trazer para a empresa a sua identificação como empregadora (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003). Alguns serviços externos podem ser utilizados, como headhunters, consultores de pesquisa e consultores de recrutamento (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003).

A empresa pode optar pelo recrutamento direto, que é aquele realizado pela própria organização. Já no recrutamento indireto, ocorre principalmente quando a empresa não possui recursos próprios para empreender o processo de recrutamento e seleção, ou quando esta pretende distanciar-se deste processo (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003).

* Headhunting - As organizações recorrem aos headhunters (caçadores de cabeças) principalmente quando querem preencher cargos de estratégia organizacional, de direção. (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003).
* Consultoria de Pesquisa Direta - Os consultores de pesquisa direta atuam segundo uma metodologia semelhante aos headhunters, mas diferem destes no que se refere ao público com o qual trabalham. Seu público é essencialmente os gestores de média gerencia.
* Consultoria de Recrutamento - A consultoria de recrutamento, ou consultoria de RH, ou também conhecido como “agência de emprego”, consiste no outsoursing por parte da empresa solicitadora do recrutamento, de todo o seu processo de R&S, ficando apenas responsável pela decisão final. Todo o restante do processo é desenvolvido pela consultoria contratada. (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003).

No recrutamento externo recorre várias técnicas de recrutamento, dentre elas podem destacar:

* + Arquivo de currículos de candidatos (Caetano e Vala, 2002; Rocha, 1997);
  + Anúncios em jornais ou revistas (Caetano e Vala, 2002; Chiavenato, 2000; Rocha, 1997);
  + Apresentação de candidatos pelos colaboradores da organização (Caetano e Vala, 2002; Chiavenato, 2000; Rocha, 1997);
  + Universidades e Escolas (Caetano e Vala, 2002; Chiavenato, 2000; Rocha, 1997);
  + Empresas que atuam no mesmo ramo de atividade com as quais se estabelece cooperação mútua (Chiavenato, 2002; Rocha, 1997);

1. Recrutamento Misto

O recrutamento misto apresenta-se como alternativa para ultrapassar as desvantagens de optar apenas por recrutamento interno ou externo (Caetano e Vala, 2002). Há diversas formas de se proceder este tipo de recrutamento, e dentre elas destacamos, de acordo com Caetano e Vala (2002):

* + As vagas existentes são divididas pelos candidatos internos e externos cabendo metade das vagas a cada grupo
  + Procede-se em primeiro lugar ao recrutamento interno, sendo que o recruta mento externo apenas terá lugar se ainda existirem vagas
  + Os candidatos internos e externos passam a ter as mesmas oportunidades sendo que a avaliação de todos os candidatos é efetuada em gabinetes externos à organização para que a avaliação não sofra influências.

1. Recrutamento Online

O recrutamento on-line, ou *eRecruitment*, é definido como “o processo de recrutamento realizado via electrônica, através da Internet ou da Web” (Eiras, 2001). Sem dúvida, a internet assumiu um papel importantíssimo no recrutamento e seleção, pois a divulgação de oportunidades profissionais através da Internet é atualmente “uma realidade em elevado crescimento” (Ortigão, 2000).

Existem duas formas pelas quais se podem realizar o recrutamento on-line: através de sites dedicados a carreiras, ou através dos sites das empresas (Mariaca, 2001).

O *eRecruitment* traz vantagens para as empresas pois que permite que estas tenham a sua disposição um número bem maior de candidatos do que conseguiria sem esta ferramenta. Além disso, os custos são baixos e o processo fica mais ágil. Já para os candidatos, os serviços de eRecruitment facilitam a distribuição de currículos e a busca por oportunidades de emprego.

* 1. *O processo de Seleção*

Seleção é a triagem, análise e escolha dos candidatos às vagas de emprego oferecidas pela organização (Peretti, 2001). Nesse sentido, as organizações vêem o processo de seleção além de uma contratação, mas sim como fundamento para o sucesso do negócio. Portanto, para a organização, conhecer a adequação de um teste para seleção de pessoal é crucial para uma contratação correta, evitando desperdício de tempo e dinheiro numa escolha inapropriada.

O método mais comum de seleção de pessoal é a entrevista do candidato e utilização de testes psicológicos. Porém, como afirma Dunnette (1976, p. 45), em qualquer decisão referente à seleção é de extrema importância saber que áreas de comportamento profissional podem ser relacionadas com medidas psicológicas e outras técnicas de avaliação usadas para seleção.

Os assessment centers são um método essencialmente estruturado para reduzir os erros na avaliação, utilizando-se diversas técnicas que visam a avaliação da performance dos candidatos em determinadas tarefas. Este método está orientado para o comportamento recorrendo a métodos de julgamento para combinar e integrar informação relevante para a performance do candidato (Chiavenato, 2000). Ou seja, assessment Center é um conjunto de recursos para avaliação de potencial, identificação de talentos, seleção e desenvolvimento de profissionais.

* 1. *Recepção*

Após o candidato ter passado pela fase de seleção, responsabilidade esta do recrutamento e seleção, a organização dará início ao processo de admissão do candidato, ou seja, a contratação. No Brasil é obrigatório o registro do funcionário via CLT desde o primeiro dia de trabalho.

1. **Diferenças entre Recrutamento e Seleção entre Empresas de Pequeno e Grande Porte**

O desafio do recrutamento e seleção aliado a inviabilidade econômica de manutenção de uma área de gestão de pessoas dedicada a este propósito em uma pequena empresa, torna o propósito de busca de novos talentos tortuosa, dado que em pequenos empreendimentos de base tecnológica nem sempre quem realiza o processo de recrutamento e seleção é um especialista na área ou compreende como deve ser o posicionamento da empresa durante o processo para que o candidato compreenda do que se trata a oportunidade.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 19) enfatizam a importância dos recursos humanos como área da empresa ao dizer que os “Recursos Humanos, trazem o brilho da criatividade para a Empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização”

De acordo com Gonçalves & Kropoviski (1995), a simplicidade do processo produtivo em pequenas empresas é um reflexo da agilidade ocasionada pela capacidade de adaptação das empresas e a sua estrutura com poucos níveis hierárquicos. Esta simplicidade permite que a empresa se articule com facilidade e se adapte ao mercado, permitindo o crescimento orgânico e sustentável.

Por este motivo, os critérios para recrutamento e seleção se tornam cruciais, pois a escalabilidade com qualidade está diretamente ligada a competências dos colaboradores.

Embora a necessidade de recrutamento e seleção esteja presente para todo empreendimento. Existem diferenças estruturais que diferenciam como este processo é executado em empresas de grande e pequeno porte. A tabela abaixo, elaborada a partir de levantamento com profissionais de RH atuantes no mercado de trabalho, apresenta as principais diferenças entre a etapa de recrutamento de seleção para empresas grandes e pequenas.

Tabela 04. Principais diferenças entre processo de recrutamento em seleção por perfil de empresa.

| **Empresas de grande porte** | **Empresas de pequeno porte** |
| --- | --- |
| Processo de recrutamento e seleção definido por especialistas. | Processo de recrutamento e seleção indefinido, ou definido pelos colaboradores com maior afinidade sobre o tema. |
| Recrutamento e seleção vinculado as políticas de plano de cargos e salários da empresa | Política de plano de cargos e salários inexistentes ou insuficientes para ser atrelado ao processo de recrutamento e seleção |
| Setor de RH dedicado com recursos para investimento em divulgação, treinamento e capacitação da equipe de RH | Não há área de RH. Todo o processo é executado sob demanda e com budget para investimento reduzido. |
| O processo é burocrático e geralmente com maior concorrência por vaga devido a visibilidade do processo de recrutamento | O processo é ágil e tende a se adaptar a prioridade da necessidade de contratação. |
| Maior concorrência por vaga devido aos investimentos e visibilidade da empresa nos canais de comunicação. | Pouca concorrência por vaga. |

1. **Fatores que limitam ou atrapalham o Processo de Recrutamento e Seleção**

De acordo com o levantamento realizado com profissionais especialistas e também com profissionais de outras áreas, porém que atuam ou atuaram no processo de recrutamento e seleção, foi identificado que os principais limitantes são:

* A demanda por contratação não gera demanda suficiente para justificar o investimento em recrutamento e seleção.
* Limitação de recursos financeiros dificultam a consolidação desta área que tende a ser uma das primeiras a serem reduzidas em momento de crise.
* Falta de conhecimento em nível executivo sobre a importância de ambos os processos para o futuro da empresa.
* Ausência de ferramentas para apoio a gestão do processo
* Falta de consciência executiva sobre a necessidade de capacitar constantemente os profissionais para que estes possam promover melhorias no processo de recrutamento e seleção.

1. **Impactos causados por um mau Processo de Recrutamento e Seleção**

Como ressaltado, os processos de recrutamento e seleção devem ser cuidadosamente planejados, pois causam sérias consequências às organizações. Basicamente, o planejamento de recursos humanos consiste em dimensionar quantas pessoas serão necessárias à empresa para que esta possa desenvolver suas atividades e alcançar seus objetivos.

O início do processo é através de uma percepção de necessidade, que pode ser identificada por três perguntas básicas: *De quem precisamos? Para que precisamos? Por que precisamos.*

Os impactos de um processo mal conduzido implicam em altos custos para a empresa e citaremos os mais comuns:

1. Diminuição da produtividade;
2. Absenteísmo;
3. Insatisfação;
4. Rotatividade

É fundamental que haja um máximo empenho nesse processo, a fim de que as pessoas sejam alocadas em vagas onde elas tenham competências e aptidão para desempenhar as tarefas daquele cargo. Caso contrário, a empresa correrá o risco de contratar pessoas que não tem apenas requisitos necessários para desempenhar suas atividades, afetando o resultado final.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Gestão de Pessoas tem que contribuir para que os indivíduos que atuam nas organizações alcancem simultaneamente seus objetivos individuais e os organizacionais. Para que isto seja possível, é imprescindível há tomada de decisão sobre a contratação seja respalda em critérios bem definidos de recrutamento e seleção.

Se as organizações realmente soubessem as sérias consequências de uma má seleção, talvez mais ênfase fosse dada às políticas e às práticas que a orientam. Além de gerarem custos desnecessários e o desperdício de tempo, os processos inadequadamente conduzidos podem dificultar a seleção de talentos e levar à contratação de recursos humanos que poderão não atender as necessidades da organização, fazendo com que haja investimentos maiores em outros processos de gestão de pessoas, tais como treinamento constante deste candidato e/ou a retenção dos funcionários (salários, benefícios, planos de carreira).

Os processos de recrutamento e seleção são de forma geral muito parecidas entre as empresas, alterando-se apenas as técnicas e ferramentas utilizadas. Dessa forma, como alternativa para contornar as limitações nesta área, muitas vezes motivada pelo pequeno porte da empresa e escassez de recursos, é importante que a empresa se associe a instituições como o SEBRAE entre outras, para que o apoio adequado seja dado, inclusive para a realização de benchmarking entre as empresas.

**REFERÊNCIAS**

ANASTASI, A.; URBINA, S. **Testagem psicológica**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

BRASIL. BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. (Org.). **Site institucional.**Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/>. Acesso em: 19 maio 2015.

CAETANO, A.; VALA, J. **GRH:** Contextos, Processos e Técnicas. Lisboa: RH Editora. 2002.

CÂMARA, P.B.; GUERRA, P.B.; RODRIGUES, J.V. **Humanator**, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa: Edições Dom Quixote. 2003

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as Pessoas**, São Paulo: Editora Campus, 2005.

\_\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**. Fundamentos Básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 3.ed, Rio de Janeiro, Elsevier, 2010

EIRAS, Rubem. **Como Recrutar na Nova Economia**. Disponível em <http://www.janelanaweb.com/reinv/recrutamento.html> Acesso em 26 de Maio de 2015

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do fator humano:** uma visão baseada em stakeholders. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Saraiva, 2008. xxii, 386 p.

GONÇALVES, A; KOPROWSKI, S. O. **Pequena Empresa no Brasil.** São Paulo: EDUSP, 1995.

MARQUES, C.; CUNHA, M.P. **Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas.** Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1996.

MEJIA, L.R.G.; BALKIN, D.B.; CARDY, R.L. **Managing Human Resources**. USA: Prentice Hall, 1995

ORTIGÃO, M.R. **Consultoria em Recrutamento e Pesquisa de Executivos.** Lisboa: RH Editora, 2000.

PERETTI, J.M. **Recursos Humanos**. Lisboa: Sílabo, 2001

RESNIK, Paul. **A Bíblia da empresa de pequeno porte:** como iniciar com segurança sua empresa de pequeno porte e ser muito bem sucedido. São Paulo: McGraw-Hill,1990.

ROCHA, J. A. O. **Gestão de Recursos Humanos.** Lisboa: Editorial Presença, 1997.

SANTA CATARINA. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Site institucional.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/>. Acesso em: 21 maio 2015.