

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS PEQUENAS E MEDIAS  
EMPRESAS**

Aluno: Luciane Rodrigues de Sousa Costa  
Orientador: Prof. Esp. Maurício Pacheco Miranda.

Aparecida de Goiânia, 2014

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS PEQUENAS E MEDIAS  
EMPRESAS**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação do Prof<sup>o</sup> Esp. Maurício Pacheco Miranda.

Aparecida de Goiânia, 2014

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Luciane Rodrigues de Sousa Costa

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS PEQUENAS E MEDIAS  
EMPRESAS**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências  
para término do Curso de Administração sob  
orientação do Prof. Esp. Maurício Pacheco Miranda.

Avaliado em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Nota Final: (     ) \_\_\_\_\_

---

Professor Orientador. Esp. Maurício Pacheco Miranda

---

Professora Examinadora. Ms. Nadja Fernandes Raful

Aparecida de Goiânia, 2014

## Resumo

Este artigo apresenta concepções sobre gestão de pessoas com foco em recrutamento e seleção, apresentado para a obtenção do grau de bacharel em administração. O estudo trata de uma observação realizada sobre, pequenas e médias empresas. A gestão de pessoas vem sofrendo uma evolução no sentido de transformação, as empresas tomam novos caminhos com intuito de melhorar suas práticas e fortalecer suas fragilidades. A pesquisa é bibliográfica, e tem embasamento em teorias que tratam de temas relacionados à administração de pessoas. O objetivo é trazer uma discussão sobre o assunto tendo como base teóricos da atualidade, com uma visão moderna e renovada sobre gestão de pessoas, sobre o processo de recrutamento e seleção de acordo com a necessidade da empresa e função.

**Palavras-chave:** Recrutamento e seleção, Pequenas e Médias Empresas, Gestão de Pessoas.

## **Abstract**

This article presents views on people management with a focus on recruitment and selection, presented for obtaining the bachelor's degree in administration. The study is an observation made on , small and medium enterprises . People management has undergone an evolution towards transformation , companies take new ground with a view to improving their practices and strengthen their weaknesses . The research is literature , and has grounding in theories dealing with issues related to people management . The goal is to bring a discussion on the subject with as theoretical base today, with a modern and fresh look on people management , about the process of recruitment and selection according to the company's need and function.

**Keywords:** Recruitment and Selection, Small and Medium Enterprises, Personnel Management.

## Introdução

No cenário atual a gestão de pessoas caracteriza-se pela capacidade de inovar, com ações que visa a sustentabilidade das organizações para manter – se competitivas com novas estratégias de mercado. Preparar equipes para a sustentabilidade é necessário ações que possam ir além, do ambiente organizacional, e que como consequência faz com que uma organização se diferencie das demais.

Sendo assim, alguns conceitos estão sendo revistos, e um deles é que seu principal ativo que não é o financeiro e sim o humano, dado a importância que cada colaborador tem para empresas. Neste sentido o departamento de gestão de pessoas ganha ênfase, pois será responsável pelo processo de recrutamento e seleção de pessoal, em busca de um perfil profissional adequado a equipe.

Além do processo de recrutamento e seleção bem aplicado, as empresas precisam oferecer condições para que estas pessoas se desenvolvam e contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais, e desempenhem na prática bem sua função.

Atualmente, a grande dificuldade de recrutar e selecionar pessoas qualificadas se dá pela falta de mão-de-obra, para um mercado muito competitivo e exigente, em contra partida as pessoas também buscam por empresas, que oferecem além do salário que compense uma remuneração completa com benefícios. As empresas precisam das pessoas para produzir bens e serviços, serem parceiras e colaboradoras da organização; o indivíduo também necessita da empresa como fonte de renda, para alcance seus objetivos pessoais.

Chiavenato (2010) afirma que, as empresas são feitas exclusivamente por pessoas e todo seu sucesso ou fracasso depende delas. Sendo assim se faz necessário que os colaboradores trabalhem em prol da empresa, para que se alcancem os objetivos estabelecidos por ela, e por outro lado esperam receber um salário justo com sua função e benefícios que os façam trabalhar cada vez melhor.

Enfim o presente artigo, foi composto pelas seguintes etapas, revisão da literatura, interligado a gestão de pessoas, com foco no recrutamento e seleção, destacando as fontes de recrutamento e seleção de pessoal, considerações sobre

casos especiais, descrição de cargos e especificação de cargos é por fim conclusões e recomendações.

## **Revisão da Literatura**

O principal capital das organizações é o humano, e nesse sentido a principal estratégia é a busca de bons profissionais, que sejam parceiros e além de tudo formadores de opinião. O processo de recrutamento e seleção visa buscar no mercado de mão-de-obra profissionais, que mais se identifiquem ao perfil desejado pelas organizações. Porém algumas delas ainda não dominam com perfeição esse processo como deveria, recrutam e selecionam mal seus colaboradores, que por ora traz consequências desastrosas.

Com isso o processo de recrutamento e seleção é um fator muito importante, e deve ser conduzido com qualidade, para que sejam formadas equipes alinhadas e capacitadas, com valores e normas definidas para que assim traga resultados satisfatórios, aos objetivos das organizações.

Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos de massa encefálica produtiva. Assim, hoje se fala em gestão de pessoas e não mais em recursos humanos, exatamente para proporcionar essa nova visão das pessoas – não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a organização – mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa. (CHIAVENATO, 2010, p. 34).

Diante desse novo cenário as pessoas, se sentem importantes para as organizações é as atividades que desempenham tem percepção de valor diferenciado, eles se sentem motivados, satisfeitos e conseqüentemente desempenham melhor suas atribuições.

Segundo Lacombe (2011), a unidade central do recrutamento e seleção, precisa ser formada por pessoas competentes e comprometidas, com a empresa. É fundamental atentar se o perfil do candidato está alinhado aos requisitos da organização, é dedicar atenção e tempo ao processo de recrutamento e seleção. O profissionalismo é indispensável nesse processo, onde o profissional que conduz, deve ser capacitado e preparado para melhor desempenhar essa atividade,

diminuindo assim a probabilidade de escolhas malsucedidas. Ressaltando que essa etapa chave de retenção de talentos deve ter um resultado influenciador no todo organizacional.

## **Gestão de Pessoas**

A gestão de pessoas caracteriza –se, como uma poderosa ferramenta dentro das organizações em busca de qualidade e produtividade, e para isso se encarrega da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso que elas possuem que são as pessoas. Nos últimos tempos a gestão de pessoas vêm sendo destacada e bastante valorizada pelas organizações, que começam a valorizar mais o capital humano, vê-los como parceiros capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Entenderam que devem dar suporte ao desenvolvimento e aprimoramento de suas habilidades, para que possam ser mais competitivas no mercado.

[...] a gestão de pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual. Para tanto, o setor precisa estar preparado para enfrentar uma serie de transições. (GIL, 2001, p. 60).

O processo de globalização, faz com que as organizações esteja em sempre constante situação de mutação, buscando novos meios de atender a demanda no seu ramo de atuação o que reflete também em relação ao seu pessoal.

As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas metas. A gestão de pessoas de hoje tem como base o conhecimento, que é a chave principal do negócio, e é baseado no trabalho em equipe, onde a escolha da pessoa certa é fundamental na formação de excelência profissional.

Nesta concepção o foco são as pessoas, que deixam de ser simples recursos humanos e passam a ser consideradas seres dotados de criatividade e conhecimento. São valorizados os recursos internos, buscando a capacitação o desenvolvimento e a cooperação, que é importante que as empresas, devem

agregar esses valores, e ao mesmo tempo é fundamental que mantenham seus colaboradores, motivados oferecendo oportunidade de crescimento, bem – estar, um ambiente de trabalho tranquilo, afim de proporcionarem maiores resultados.

As pessoas passam a ser consideradas parceiras das organizações que tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados e que servem o cliente no sentido de satisfazer suas necessidades e expectativas. Na era da informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas. (CHIAVENATO, 2010. p. 42).

Segundo ao autor citado, as pessoas sem dúvida são importantes para as organizações, e as organizações provavelmente não existiram sem as pessoas, e são as pessoas que definem os termos usados pelas organizações a permitir a fluidez do trabalho. Então esse talento humano, capital intelectual tem grande valor para as mesmas, Denominá-las demonstram o nível de importância que elas tem para as organizações.

Gil (2001) afirma que as empresas inovaram a respeito da gestão de pessoas, essa atitude vem se tornando tendência administrativa nas organizações, grande diferencial no que se refere a estratégias competitivas. A firma que são mudanças significativas e ressalta a valorização dos funcionários como vantagem competitiva.

Segundo Chiavenato (2010), são considerados vários objetivos dentro da gestão de pessoas que devem contribuir para a eficácia organizacional através de seus diversos meios.

Além da diversidade, como proporcionar competitividade, ajudá-las a alcançar seu objetivos e realização de suas missões, aumentar a auto realização e a satisfação das pessoas no trabalho, a busca da qualidade de vida, mudanças estratégias de recrutamento e seleção de pessoal qualificados para os cargos sugeridos com objetivo de impulsionar a visão estratégica e de crescimento da organização.

## Recrutamento e Seleção

As organizações estão mais criteriosas, quando se trata de recrutamento e seleção, buscam atrair pessoas certas para ocupar suas vagas, com perfil claramente definido. A captação é feita por meio do processo de recrutamento e seleção, que detalha antecipadamente as descrições da função e do perfil do profissional desejado, com a ideia de atrair bons profissionais, e é como se a empresa construísse o perfil que ela necessita, a partir desse processo que os candidatos admitidos irão agregar suas características profissionais a empresa. Após construção do perfil ideal é ir em busca de potenciais candidatos, faz se uso de algumas ferramentas como anúncios internos, jornais e sites de empregos.

Como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as 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. Ocorre, porém, que com a nova postura adotada em relação a gestão de pessoas, as atividades de recrutamento e seleção em muitas empresas não vem sendo mais confiadas a um órgão específico, mas as chefias imediatas. Como consequência, nem sempre as pessoas incumbidas dessas atividades dispõem dos conhecimentos e da experiência necessárias. (GIL, 2001, p. 91)

Muitas vezes não se encontra o candidato ideal e o processo recrutamento e seleção deve ser reiniciado, até se conduzir ao candidato que melhor se aproxima das necessidades identificadas. Sempre que necessário buscar e aprimorar o quadro de colaboradores, e nem sempre a reciclagem é o melhor caminho, porém poderia ser o ponto forte para sanar as necessidades existenciais no momento, mas muitas das vezes renovar o quadro se faz necessário, até se chegar no candidato ideal para a vaga em questão.

O recrutamento e seleção devem estar integrados á estratégia de negócios da empresa. Se a empresa está necessitando passar por mudanças ou por renovações, ela deverá buscar e atrair pessoas com esse potencial. Se, ao contrário, trata-se de uma empresa conservadora e enrijecida, o perfil do profissional que ela necessita será outro. (FRANÇA, 2011, p. 27).

As organizações buscam por profissionais que se identifiquem ou que se aproximem do perfil exigido pela mesma, antes de buscar por novos profissionais essas deve-se, analisar com precisão a real necessidade, após definidas, passam

para as ações. Caso tenha que optar por um quadro novo de colaboradores ou melhorar, aperfeiçoar a equipe presente no momento, essa definição vai de acordo com a necessidade da empresa, do que realmente ela precisa.

## **Recrutamento**

O recrutamento está relacionado com a prática de atrair candidatos para atuar dentro das empresas, é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga. Abrange um conjunto de práticas e processos que variam conforme a organização, e são utilizados para atrair potenciais candidatos para as vagas existentes. A partir da necessidade das organizações o recrutamento surge com força e foco nos candidatos com o objetivo de substituir ou repor seu quadro de colaboradores, e com isso deve anunciar a disponibilidade de cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. Se utilizado de maneira correta proporcionará a organização mais sucesso ao integrarem colaboradores mais comprometidos, ou seja contratando profissionais capacitados para ocuparem o perfil da vaga em questão.

Todo processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, no que tange à contratação de novos profissionais. Essa necessidade que, como vimos, origina-se por motivos diversos, é expressa ou emitida formalmente, pelo requisitante da área, através de um documento denominado requisição de pessoal (RP). Em linhas gerais, a RP segue um fluxo predeterminado pela própria organização (procedimentos de O&M), mas, em geral, o que determina o seu atendimento automático é a sua própria razão de ser. (MARRAS, 2000, p. 69).

O processo deve ser alimentado por fontes de recursos humanos que estejam interessados nas vagas disponíveis, porém precisam preencher os pré-requisitos estabelecidos no perfil do cargo. É importante que as organizações analisem qual é a sua real necessidade e qual a fonte, ou seja, onde ela vai buscar esse capital humano. Quanto maior o número de candidatos recrutados, mais rico será o processo e maiores serão as chances de se encontrar o profissional ideal para aquela vaga. Por isso se faz necessário a preocupação das empresas com esse processo, e o profissional para desempenhar essa atividade deve ser uma pessoa

preparada para lidar com o processo para que aconteça com naturalidade e traga resultados positivos pra organização.

As empresas buscam conquistar talentos e não problemas, esse processo deve ser cauteloso. Todo cuidado é pouco na hora de recrutar esses candidatos, as características do candidato deve estar alinhado ao perfil da vaga existente.

De acordo com Araújo (2006), recrutamento é um processo de identificação que tem como objetivo a atração de candidatos com potencial para disputar uma vaga e ingressar em uma empresa, no qual, deverá ser selecionado para que, posteriormente, seja contratado. Portanto o recrutamento refere-se basicamente a divulgação de ofertas de vagas de emprego disponíveis no mercado de mão de obra, podendo ou não ser preenchida por colaboradores internos, ou por meio de captação de pessoal externo, que no caso é recrutamento externo. Os dois meios são utilizados depende da necessidade de cada organização.

### **O recrutamento interno**

O recrutamento interno é um processo de aproveitamento do capital humano já existente no seio das organizações, o qual quando aplicado retém talentos, motiva e estimula o aperfeiçoamento. Também oferece oportunidade aos colaboradores comprometidos e fieis aos objetivos das empresas. É uma ação positiva e possibilita crescimento e desenvolvimento profissional, mas requer cuidado nesse processo para não gerar descontentamento.

Com isso devem seguir procedimentos padronizados para evitar situações de desconforto. Esse meio de recrutamento possui vantagem favorável por ser baixo custo, já ao mesmo tempo tem suas desvantagens que seria um possível problema, que pode ser o baixo nível de renovação de talentos, uma vez que a empresa utiliza apenas os recursos que já trabalham nela.

A pratica do recrutamento interno deve estar sustentada em procedimentos e politicas elaborada de forma transparente e ter a sua divulgação garantida em todos os níveis da estrutura organizacional. Todos na organização – desde o supervisor de maior nível hierárquico – devem estar em uníssono com essa política e até promove-la, como instrumento de desenvolvimento não só dos trabalhadores, na medida em que proporciona uma possibilidade maior e mais veloz de ascensão

nos quadros da empresa, mas também da própria organização, como instrumentos fortíssimo de incentivo motivacional e de eficiência e baixo custo para o processo de recrutamento. (MARRAS. 2000, p. 72).

Diante desse cenário, o fator motivação vem ganhando destaque como, diferencial competitivo dentro das organizações, e é importante para ambos a satisfação. Estabelece entre os colaboradores e a empresa uma relação de confiança e transparência em seus processos.

### **O recrutamento externo**

Visa atrair pessoas que estão fora da organização, é tem o objetivo de informar as vagas em aberto, ou seja, na maioria das vezes esse processo só é feito quando não se tem opção de recursos internos. É o preenchimento de uma vaga, através da captação de recursos humanos no mercado de mão de obra, com a finalidade de suprir as necessidades das organizações.

Para Chiavenato (2010), as fontes ou os meios de recrutamento são várias, e entre elas estão: cartazes que é uma fonte de baixo custo, é rapidamente reúne um grande número de candidatos, agências de emprego, anúncios em revistas e jornais, apresentações espontâneas, a internet que tem sido um meio fácil, econômico é rápido de divulgação, é as headhunters especializadas em altos cargos de nível executivo elevado.

Há algumas vantagens, dentro do recrutamento externo que tem a possibilidade de manter contato, com uma maior diversidade de perfis profissionais existentes, no mercado de mão de obra. A possibilidade de renovar a equipe, além de uma maior quantidade, de candidatos sendo recrutados. Porém se tem os custos elevados neste tipo de recrutamento, principalmente se a empresa contar com o apoio alguma consultoria em recrutamento e seleção. Além, de promover certa insatisfação em alguns colaboradores internos, por não serem utilizados neste processo que podem sentir-se desmotivados e desvalorizados.

O recrutamento externo é a busca do candidato no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo. A opção pelo recrutamento externo deve ser feita, preferencialmente, após avaliação sobre a alocação de pessoas que já estejam empregadas na empresa. (FRANÇA. 2011 , p. 33).

O objetivo do recrutamento, é agregar valor às organizações e ao pessoal, deve ser positivo para ambas as partes envolvidas nesse processo, portanto a escolha mal realizada, pode provocar desgastes, desperdícios tanto financeiro quanto físico. O candidato deve se encaixar corretamente, ao perfil da vaga em aberto.

### **Recrutamento misto**

As organizações tem a opção de adotarem, outros procedimentos como o recrutamento misto, e essa opção de recrutamento, considera ambas as modalidades, explicadas acima: o recrutamento interno e externo. É uma modalidade em que a organização, vai em busca de candidatos para vagas em aberto, dentro e fora do ambiente de trabalho, conciliando as formas de divulgação, de vagas e captação de candidatos. As possíveis vantagens são uma gama maior de candidatos, a serem impactados pelos anúncios, bem como uma maior, quantidade de currículos captados. Esta variedade de perfis profissionais selecionados é muito importante para que encontrem, o perfil mais adequado para a vaga pretendida.

Na realidade, uma empresa nunca faz apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo. Um sempre deve completar o outro, pois, ao se fazer um recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição vaga precisa ser substituído em sua posição atual. Se é substituído por outro empregado, o deslocamento, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida. Quando se faz o recrutamento interno, em algum ponto da organização surge sempre uma posição a ser preenchida por meio do recrutamento externo, a menos que seja cancelada. Por outro lado, sempre que se faz recrutamento externo, algum desafio, alguma oportunidade ou algum horizonte devem ser oferecidos ao novo empregado, sob pena de procurar desafios e oportunidade em outra organização que lhe pareça melhor. (CHIAVENATO. 1999 , p. 76).

Ambos são importantes para as organizações, devem ser interligados para a eficiência de todo o processo de recrutamento. Esse modelo tem mais chances de obter uma maior entrada de candidatos, dando mais opção de escolha, podendo ser mais assertivo.

## Seleção

A seleção de pessoal é uma das ferramentas da gestão de pessoas muito importante, que funciona como um filtro que permite selecionar o perfil ideal para a necessidade do cargo em aberto. A seleção é o seguimento do processo de captação de pessoas, onde levanta mais informações a respeito dos candidatos disponíveis. Essa etapa e a confirmação dos dados coletados no recrutamento usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente.

Depois de efetuado o recrutamento, o próximo passo é selecionar o candidato em destaque, ou seja, aquele que está mais próximo das necessidades do cargo. A seleção bem-sucedida dos participantes de uma equipe requer a identificação da melhor combinação de funcionários para um eficaz desempenho da equipe. A princípio é a escolha por candidatos com maior afinidade das expectativas ou necessidades para o cargo previsto.

Após a análise de cada currículo no processo de recrutamento e seleção, as organizações fazem uso de diversos meios para obter informações sobre o candidato. Todo processo de seleção de pessoal baseia-se fundamentalmente na análise comparativa de dois campos: Exigências da vaga e perfil do candidato.

[...] “estes são solicitados a preencher um formulário próprio para padronizar as informações sobre candidatos, denominados formulário de proposta de emprego, ou, alternativamente, formulário de inscrição, disponível na maioria das empresas, o qual atende ao propósito de obter as informações que a empresa julga importantes para a seleção. A análise preliminar obtida por meio do currículo é complementada com as informações contidas nesse formulário”. (LACOMBE, 2011, p. 98).

Analisado o perfil de cada candidato, dá-se seguimento ao processo seletivo, aplicando algumas técnicas de seleção, que varia de acordo com a necessidade da vaga em questão. Etapas do processo: entrevistas de seleção, dinâmica de grupo, testes psicológicos, técnicas de simulação.

Para Chiavenato (2010), a entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem, entre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra, que pode ser padronizada ou exploratória. Sendo assim, essa etapa tem o objetivo, de levantar dados dos candidatos ao cargo é observar o candidato e checar as informações do currículo onde são analisado a veracidade e a coerência das mesmas, segue um roteiro preestabelecido pela organização, ou uma sequência de perguntas e respostas livres sem a necessidade de padronização. Ambas são muito utilizadas em processos de recrutamento e seleção.

No consentimento de Lacombe (2011), dinâmica de grupo e uma das etapas do processo de seleção, que são situações proposta aos candidatos, que ser ações cotidianas do trabalho em questão, assuntos variados. Essa etapa possui objetivo que é avaliar o desempenho, habilidade e as características, que o candidato tem para lidar com a situação problema propostas e como se comporta com o grupo. Considera –se um processo que visa captar o perfil mais adequado a vaga. Nota se com facilidade o comportamento do indivíduo, demonstra a capacidade de trabalhar em grupo, nos dias de hoje e fundamental saber trabalhar em equipe.

Marras (2011), considera que os testes psicológicos, são medidas objetivas de desempenho e se baseiam em amostras estratégicas de comparação, sendo aplicados sob condições padronizadas. Meios de identificar a habilidade, e compreender a personalidade do candidato, analisando as características e a tentativa de identificar os traços pessoais, inatos e adquiridos no decorrer das experiências do indivíduo. A responsabilidade da aplicação dos testes, será de um profissional de psicologia.

Chiavenato (2010), afirma que a principal técnica de simulação é o psicodrama, deixam o tratamento individual e isolado para centrar-se no tratamento em grupos. Nessa etapa do processo seletivo, e sugerido ao candidato, que se faça uma interpretação de um determinado papel, ou personagem. Situação criada no ato da entrevista onde o candidato deve encenar o que foi proposto, essa ação será analisada os movimentos corporais, postura, como o indivíduo se comporta. Essa etapa e usada como complemento das etapas a anteriores.

## Descrição e especificação de cargos

A descrição e especificação de cargos, é de suma importância para a gestão de pessoas, de forma que contribui para uma boa realização do processo de recrutamento e seleção de pessoal, ainda orienta a empresa no sentido de descrever as exigências e as necessidades do cargo. Informações que permite a descrição da vaga, que devem ser de forma clara, pontuando as atividades a serem desempenhadas pelo ocupante do cargo.

Com base nos dados levantados dos cargos, pela observação local, questionário e/ou entrevista, deve ser elaborada a descrição e especificação do cargo, de forma organizada e padronizada. Descrição de cargos, como dissemos, é o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades desenvolvidas pela pessoa. (PONTES, 2011, p. 79).

Nesse processo essas informações por sua vez, vão facilitar e formalizar a elaboração das atribuições de cada cargo. De forma que mapeie tudo que o ocupante do cargo deverá saber. A descrição de cargos e conduzida em uma linguagem clara de fácil entendimento, de maneira que não fique dúvidas.

A descrição deve ser elaborada de forma simples e clara para que alguém que não conheça determinado cargo possa compreendê-lo. Os detalhes devem ser descritos para evitar dúvidas e os que não contribuam para sua compreensão devem ser eliminados. Caso sejam empregados termos pouco conhecidos ou técnicos, estes devem ser definidos. (PONTES, 2011, p. 79).

Portanto, a descrição bem elaborada pode sanar dúvidas, porém se uma descrição não e bem feita, trata problemas no processo de recrutamento e seleção. A descrição e de grande valia no sentido de organizar a visão ampla da estrutura organizacional.

Especificação dos cargos, visualiza as características que o possível ocupante do cargo deve ter para ocupar a vaga em questão. Ou seja requisitos necessários para concorrer ao cargo.

A especificação do cargo é o relato dos requisitos, responsabilidades e esforços impostos ao ocupante do cargo. Esses relatos não devem ser longos e vagos e poderão não ser definitivos, uma vez que poderão sofrer modificações durante as avaliações dos cargos. (PONTES, 2011, p. 81).

Portanto são habilidades que o indivíduo deve possuir para ocupar o cargo oferecido pela empresa. Precisa ser claro para facilitar a identificação do que se busca, visando ser preciso e assertivo.

### **Considerações sobre casos especiais**

O processo de recrutamento e seleção, dentro das pequenas e médias empresas (PME's), é um fator crítico e preciso. Levando em conta que os recursos são escassos para a folha de pagamento. O processo nesse caso deve ser analisado com cautela, exige uma certa atenção para que seja mais assertivo e de baixo custo. É importante definir o perfil que o candidato deve ter, e é necessário que seja feito o desenho das exigências da vaga, de maneira a deixar de forma precisa o que se espera do candidato, desde de início do processo as regras e normas precisam estar claras.

[...] nas pequenas e médias empresas de cidades pequenas, várias etapas do processo tendem a ser eliminadas. A conclusão para saber se o resultado disso é positivo para elas depende de uma análise de cada caso. As pequenas empresas tendem a adotar mecanismos de baixo custo, que nem sempre conduzem à melhor alternativa. Nessas empresas, porém, o conhecimento que se costuma ter das pessoas é maior do que o que se consegue nas grandes empresas, permitindo uma correção mais rápida de decisões erradas. (LACOMBE, 2011, p. 98).

Diante desse fator, os pequenos empreendimentos estão mais atentos a essas questões, que dificultam na hora de recrutar talentos. Estão reformulando o meio de retenção de mão de obra.

Ainda com o objetivo de relatar, mais sobre recrutamento e seleção nas pequenas e médias empresas, Silva (2013) pontua por meio de um estudo de caso, da empresa mega saúde Lda na região de Cabo Verde, apresentado a universidade Jean Piaget de Cabo Verde, Santiago. Ressalta que as pequenas e médias empresas (PME's) tem passado por diversas mudanças, é destaca a importância de se adotar estratégias adequadas, sem perder o foco na gestão de pessoas. Destaca a relevância de um plano de gestão, e das necessidades de recrutamento e seleção e flexíveis em função dos recursos financeiros disponíveis a expectativas da

demanda, o processo de recrutamento e seleção de pessoal não existe o melhor sistema de recrutamento para uma PME's, porém devem ser observados as técnicas adequadas aos objetivos específicos deste processo, para assegurar um nível de candidatos aceitável e capaz de dar resposta as exigências do mercado.

Ressaltando ainda, o recrutamento e seleção para medias e pequenas empresas, John (2010) se posiciona por meio de estudo para obtenção de bacharelado em administração, pela Universidade de Brasília. Que após a coleta de dados em pequenas e medias empresas, percebe-se que não há um comprometimento dos gestores, em padronizar um roteiro de entrevista básico nem de aperfeiçoar o processo utilizado nas empresas. O processo de recrutamento e seleção merece atenção especial, define por diferentes maneiras e estratégias, qual candidato ocupará a vaga em questão.

Pontua a necessidade em se criar uma ferramenta que auxilie gestores de micro e pequenas empresas a para conduzir um processo de recrutamento e seleção simples porém eficaz. Percebe-se que a rotatividade dos colaboradores está interligada com o recrutamento e o processo seletivo ineficaz. Sendo conduzido de maneira correta cai o índice de rotatividade e os mesmos irão agregar fatores financeiros, com a redução dos altos custos da demissão, recontração, treinamento e perda de produtividade.

## **Conclusões e recomendações**

As pessoas são fundamentais para a existência e o sucesso da empresa. São elas que garantem a qualidade e excelência dos produtos ou serviços prestados por uma empresa. Por meio da presente pesquisa, observa-se a necessidade da reestruturação da formação do quadro funcional, a partir do processo de recrutamento e seleção adequado; nesta fase se observa o potencial dos possíveis candidatos para desempenho da função em questão. Embora pareça fácil identificá-los, o preenchimento de vagas é um processo dinâmico e complexo.

Considerando a estrutura e objetivos, a pequena e média empresa tem se esforçado para otimizar os processos de recrutamento e seleção de forma a valorizar a capacitação profissional, a partir de um planejamento junto a Gestão de Pessoas, bem como a escolha de técnicas de recrutamento e seleção para colocação de pessoas certas no lugar certo, para a formação de uma boa equipe profissional.

Embora os métodos e técnicas utilizados para realizar o recrutamento e seleção possam parecer simples, pode-se constatar que as pequenas e médias empresas são flexíveis em sua adoção se adequando às características de sua estrutura organizacional, de seus recursos financeiros e humanos.

Sugerem-se algumas melhorias, como a implantação da descrição e especificação de cargos para a elaboração do processo de recrutamento e seleção, pois, através deste, será possível especificar as exigências do cargo e do candidato, planejar a entrevista e definir qual o método a ser utilizado. Contudo, facilita-se a identificação do perfil desejado pela organização.

Convém ressaltar que os posicionamentos feitos aqui, foi um estudo aprofundado no assunto, dando enriquecimento no processo de identificação dos melhores caminhos de recrutamento e seleção. Deseja-se, ressaltar que os resultados só poderão ser maximizados se tais procedimentos forem utilizados de forma compatível, com a realidade e a necessidade das pequenas e médias empresas foco de estudo desde trabalho, considerando sua cultura e seus valores.

## Referências bibliográficas

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

JOHN, Carolina Navarro Mamede. **Recrutamento e processo seletivo para micro e pequenas empresas**. 2010. 36 f. Monografia (Bacharelado em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2010. Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/2511/1/2010\\_AnaCarolinaNavarroMamedJohn.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/2511/1/2010_AnaCarolinaNavarroMamedJohn.pdf)> acesso em: 10 out. 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset, Gilberto Luiz José Heilborn. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

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

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remunerações**. 15. ed. São Paulo: LTr, 2011.

SILVA, Antonina da Veiga. **Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos pelas Pequenas e Médias Empresas em Cabo Verde: O Caso da Mega Saúde Lda**. 2013. 107 f. Monografia (Licenciatura em Economia e Gestão, variante Administração e Controlo Financeiro) — Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, Cidade da Praia, 2013. Disponível em:

<[http://bdigital.unipiaget.cv:8080/jspui/bitstream/10964/484/1/MONO\\_%20ANTONIN\\_A%20SILVA%20EGE.pdf](http://bdigital.unipiaget.cv:8080/jspui/bitstream/10964/484/1/MONO_%20ANTONIN_A%20SILVA%20EGE.pdf)> Acesso em: 15 out. 2014.