

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS

RECRUITMENT AND SELECTION IN SMALL BUSINESS

Gabriela Silva Santos*
Antônio Carlos Estender**

RESUMO

A gestão das pessoas de uma organização deve ter um papel ativo junto aos colaboradores, de proximidade, profissionalismo e transparência. Compreender como o recrutamento e seleção dos candidatos podem interferir na gestão de talentos. O objetivo deste artigo é compreender como o recrutamento e seleções dos candidatos podem interferir na gestão de talentos; otimizar as rotinas de Recursos Humanos; refletir sobre a melhor maneira de recrutar e selecionar candidatos; aplicar um melhor resultado e identificar as deficiências dentro dos processos de recrutamento e seleção. O método científico para a elaboração deste artigo seguiu os passos da revisão de literatura e incluiu: identificação do tema, levantamento bibliográfico, seleção de textos, estruturação preliminar e estruturação lógica do estudo, sua avaliação, interpretação dos resultados e síntese do conhecimento obtido. O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, descritiva, cujos dados foram levantados em fontes bibliográficas e em entrevistas. Os resultados obtidos foram de trazer melhorias para a área. Concluindo que deve-se implantar um plano de marketing eficiente, para maior divulgação da empresa, proporcionando treinamento aos funcionários, fazendo assim com que a equipe trabalhe e desenvolva as suas tarefas em sinergia.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Recrutamento. Seleção. Estratégia. Talentos.

ABSTRACT

The people management of an organization must have an active role with employees, proximity, professionalism and transparency. Understanding how the recruitment and selection of candidates can interfere with talent management. The purpose of this article is to understand how the recruitment and selections of the candidates can interfere with talent management; optimize the routines of Human Resources; reflect on the best way to recruit and select candidates; apply a better result and identify weaknesses in the recruitment and selection processes. The scientific method for the preparation of this article followed in the footsteps of the literature review and included: issue identification, literature, selection of texts, structuring and preliminary study of the logical structure review, and interpretation of results and synthesis of knowledge gained. The work was developed through a qualitative, descriptive study, whose data were collected in bibliographic sources and interviews. The results obtained were bring improvements to the area. Concluding that one should implement an effective marketing plan for greater disclosure of the company, providing training to employees, thereby making the team work and develop their tasks in synergy.

Keywords: Human Resources. Recruitment. Selection. Strategy. Talent.

* Universidade Guarulhos (UnG) – Guarulhos/SP. gabrielasilvsant@hotmail.com

** estender@uol.com.br

Introdução

Diversos trabalhos vêm analisando o tema conforme apontado no referencial teórico em seus diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional. Pode-se encontrar na literatura definições para Recrutamento e Seleção e Gestão de Talentos, o que demanda a construção de um modelo teórico que explicita como esses diferentes conceitos se articulam e podem contribuir para o entendimento de propostas de desenvolvimento organizacional.

A gestão das pessoas de uma organização deve ter um papel ativo junto aos colaboradores, de proximidade, profissionalismo e transparência. A postura passiva atual da gestão de Recursos Humanos resulta em perdas no principal ativo das organizações, o material humano. O modelo de relação organização e colaborador devem mudar para propiciar ganhos e não perdas. O conhecimento individual dos objetivos e metas de cada colaborador será fator essencial para o sucesso desta relação, pois será com eles que a gestão poderá estabelecer metas de crescimento e desenvolvimento profissional, para o alcance dos objetivos da organização.

Na literatura acadêmica sobre Recrutamento e Seleção nas Pequenas Empresas relacionados com o setor de Recursos Humanos existem poucos estudos sobre o tema (BURGESS et al, 2005). Trabalhos identificados na literatura do Brasil foram Ulrich (2000) e Becker et al. (2000), que mais vezes apareceram na literatura. Em seu estudo, cujo tema era uma empresa de rh sem rh, foi realizado uma pesquisa qualitativa para a identificação dos possíveis erros no processo de recrutamento e seleção.

Com a integração profissional do colaborador nos projetos da organização, se cria um dinamismo na busca por objetivos, que resultam na motivação individual de cada colaborador. Além da integração dos colaboradores, é necessário implantar o marketing, uma melhor divulgação da empresa e de suas vagas, para alcançar um amplo banco de dados recheados de candidatos capacitados para atender as necessidades dos clientes.

Conforme pesquisa no site e documentos da empresa, há 10 anos a Brilho Próprio Agenciamento e Serviços Ltda vem crescendo no mercado, começou no bairro de Santana em São Paulo, com apenas a proprietária e uma sócia trabalhando com terceirização de mão de obra, em empresas da região, depois sua sede passou a ser em Guarulhos/SP, a empresa vem atacando uma grande fatia do mercado, com uma grande quantidade de clientes sendo a maior parte na região de Guarulhos/SP. Porém, mesmo a

empresa evoluindo e contratando uma maior quantidade de funcionários, a mesma ainda possui uma deficiência na área de RH, ou seja, na sua gestão de pessoas. E conforme Ulrich (2000), a empresa deve implantar uma estratégia para melhor qualificação de seus funcionários, criação e manutenção dos processos de trabalho da área, conseguindo assim atacar na divulgação para captação de um maior número de candidatos para o seu banco de dados.

Por que o recrutamento e seleção dos candidatos interfere na gestão de talentos? Porque para gerir melhor os talentos, é necessário trazer melhorias no processo de recrutamento e seleção da empresa, como maior divulgação da empresa e de suas vagas, a importância é captar uma grande quantidade de candidatos e conseguir ter um amplo banco de dados. Isso é um problema devido a falta de integração e treinamento dos colaboradores da empresa. É de extrema importância uma empresa de RH ter um bom recrutamento e uma boa seleção, pois é o essencial para o fechamento das vagas em aberto e para conquistas de novos candidatos e novos clientes para a agência de emprego.

O objetivo deste artigo foi o de compreender como o recrutamento e seleções dos candidatos podem interferir na gestão de talentos; discutir sobre recrutamento e seleção; identificar como o *Empowerment* pode proporcionar melhor controle na organização; analisar qual a maior preocupação, o maior problema e o maior medo da empresa; efetuar o *Feedback* nas entrevistas de desligamento para entender quais foram os principais motivos das demissões dos colaboradores; verificar se o recrutamento e seleção de uma organização interfere na gestão de talentos; verificar se as informações são transmitidas com clareza no momento da entrevista, otimizar as rotinas de Recursos Humanos; refletir sobre a melhor maneira de recrutar e selecionar candidatos(as), propor alguns projetos e algumas estratégias para filtrar melhor os candidatos, aplicando testes, cursos, palestras, trabalho em equipe; traçar um bom planejamento, na seleção dos colaboradores; identificar as deficiências nos processos de recrutamento e seleção, buscando implementar um departamento de RH mais estratégico e abrangente.

Compreendendo como o processo de recrutamento e seleção interfere na gestão de talentos, é possível captar possíveis erros dentro da área, discutindo sobre recrutamento e seleção surgirão novas ideias de como desempenhar esse processo de forma adequada, identificando a falha é possível explicar detalhadamente sobre as mesmas, na seleção da empresa, refletindo sobre a melhor maneira de efetuar o processo, pois, uma vez que o processo de recrutamento e seleção de uma empresa tenha um excelente desempenho, toda a empresa será beneficiada. O empresário será atendido de

acordo com suas necessidades específicas, o colaborador com melhor atuação na área, conseqüentemente surgirão novas oportunidades dentro da organização e os candidatos irão se encaixar na área desejada e de acordo com o seu perfil no mercado de trabalho.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão do referencial teórico; Recrutamento e Seleção e Gestão de Talentos. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; pesquisa qualitativa e pesquisa bibliográfica. Na terceira seção foi apresentado a Brilho Próprio Agenciamento e Serviços LTDA. Na quarta seção resultado e discussões, onde os esforços serão direcionados ao por que o recrutamento e seleção dos candidatos interferem na gestão de talentos? Na última seção são expostas as conclusões finais.

1 Recrutamento, Seleção e Gestão de Talentos

A ideia de Ulrich (2000) é refletir sobre a melhor maneira de recrutar e selecionar, mudando o rumo da área de Recursos Humanos através de novas estratégias, como participar da criação e da manutenção dos processos de trabalho, otimizar as rotinas de recursos humanos, aproximar colaboradores dos objetivos da empresa, atingindo assim altos padrões de eficiência e eficácia, a era do conhecimento exige além da administração dos conhecimentos aprender a utilizar e transmitir os mesmos. Discutindo sobre o recrutamento e seleção e aplicando essas estratégias, conforme as orientações de Ulrich a empresa identificará erros, e solucionará os mesmos através dos processos bem executados.

Conforme Fleury (2001), o desenvolvimento do empregado e do trabalho em equipes é de extrema importância, pois é uma gestão para o sucesso organizacional, a organização deve realizar a entrevista de desligamento com a finalidade de entender os principais motivos das demissões dos colaboradores. O autor afirma que atualmente o termo estratégico está cada vez mais sendo relacionado à própria estratégia da empresa, que de primeiro momento dificultou a mesma, mas foi com a prática que chegou no atual resultado, ou seja, praticando o processo correto uma vez que o processo de recrutamento e seleção de uma empresa tenha um excelente desempenho, toda a empresa será beneficiada.

De acordo com Rocha (1997) é imprescindível a organização da empresa, traçando planejamentos, para identificar as deficiências dentro do processo de recrutamento e seleção, o mesmo afirma que antes de efetuar os próximos passos como

a divulgação das vagas, captação de candidatos, entrevista, verificando se as informações são transmitidas com clareza no momento da entrevista, etc. O primeiro passo é efetuar um planejamento do processo. Planejando processo de forma adequada, a empresa alcançará seus objetivos percebendo que realmente o recrutamento e seleção interferem na gestão de talentos, porque é nesse momento a grande oportunidade de conversar com o candidato, conhecer melhor, efetuar um melhor trabalho em cima disso.

Segundo Becker et al. (2000), a nova economia pressiona o RH a ampliar o seu foco, deixando de ser uma função administrativa tradicional e se transformando em uma função estratégica abrangente. O governo americano vive sob intenso fogo cruzado, demonstrando que criam valor para as organizações. Para eles existe um desafio, que é o mais importante: analisar qual a maior preocupação, o maior problema e o maior medo da empresa que consiste em atuar como estratégico na gestão do negócio, sendo uma transição nada fácil de acontecer, devido à necessidade de investidores e colaboradores que se proponham a trabalharem em sinergia, como jamais aconteceu antes, pois, precisam acreditar na homogeneização da corporação, e doarem o que tem de melhor um ao outro, deixando a relação comercial ruim de lado, para iniciarem uma relação de verdadeira parceria. Assim a empresa irá trabalhar em sinergia, em equipe, podendo realizar o processo de maneira eficiente.

De acordo com Fisher (2000), que afirma que o *Empowerment* é a base para atuação das equipes geridas. Demonstra ainda que *Empowerment* seja uma função de quatro variáveis: autoridade, recursos, informação e responsabilidade. Qualquer uma das variáveis sendo zero não se chega ao *Empowerment*. Identificando como o *Empowerment* pode proporcionar melhor controle na organização.

Segundo Chiavenato (2010), *Empowerment* tem o seguinte escopo: Para distribuir níveis adequados de autoridade e responsabilidade por toda a organização, torna-se necessário fortalecer todos os seus membros. Isso proporciona melhor controle. O elemento essencial do controle é a autoestima das pessoas, o grau de controle manifestado pelas pessoas com elevada autoestima é muito grande, enquanto o manifestado pelas pessoas com baixa autoestima é mínimo. O “empoderamento” das pessoas aumenta o controle, incrementa a autoestima e impulsiona a qualidade dentro da organização. *Empowerment* é um conceito do qual muito se fala e pouco se pratica. Seu objetivo é simples: transmitir responsabilidade e recursos para todas as pessoas, a fim de obter a sua energia criativa e intelectual, de modo que possam mostrar a verdadeira liderança dentro de próprias esferas individuais de competência e também,

ao mesmo tempo, ajudar a enfrentar os desafios globais de toda a empresa. *Empowerment* busca a energia, esforço e dedicação de todos, lamentavelmente, características difíceis de encontrar nas nossas empresas – e tirar do gerente o antigo monopólio do poder, informações e desenvolvimento. Empoderar é dar poder e autonomia aos funcionários para aproveitar ao máximo o seu talento coletivo.

Para Hellal (2008), os modelos de gestão, especialmente o de gestão de pessoas, vêm acompanhando essa orientação, obrigando os gestores a assumirem novos papéis, cujo foco está mudando para a construção de espaço de trabalho mais democráticos, apoiadores, distributivos de poder e realizadores de objetivos mútuos. Esse contexto também requer a criação de novas estratégias de carreira que exigem compromissos efetivos dos indivíduos com o aprendizado constante, o desenvolvimento de um portfólio de competências e o crescimento profissional. A identificação profissional do colaborador com as necessidades do crescimento da organização é essencial para o desenvolvimento da motivação profissional e de sua identificação como parte integrante deste grupo social, que devolve a sociedade um cidadão realizado.

As ideias apresentadas por Lisboa (2005), a perspectiva atual de gerenciamento de pessoas na gestão de serviços visualiza o homem como recurso organizacional de investimento, seja no âmbito público, seja no privado. As organizações procuram profissionais com a expectativa de que eles executem suas tarefas com eficiência. As pessoas procuram as organizações a fim de satisfazer suas necessidades, mesmo que na esfera pública. Nesse ambiente, apesar de encontrarmos indivíduos desmotivados, estruturas funcionais com excesso de funcionários e tecnologia defasada, o que se espera é que se busque a otimização, porque a prestação de serviços com qualidade é o objetivo a ser conquistado. Existe a interação denominada “processo de reciprocidade”, que é a compatibilidade do sucesso do atendimento de ambas as partes: clientes atendidos versus serviços prestados. Então vemos que existe uma disputa de interesses que deve ser equacionada, a fim de que sejam atingidos e realizados os objetivos das partes. Portanto é necessário que haja uma gestão ativa atuando nessa necessidade, pois não podemos deixar que ocorra uma divisão em uma organização que foi projetada para ser única.

2 Aspectos Metodológicos

Os estudos exploratórios provêm informações sobre aspectos específicos dos fenômenos organizacionais, sobre os quais temos pouco conhecimento. São usados

quando pouco se sabe sobre as organizações a serem estudadas. Durante a fase exploratória, foi realizada uma revisão teórica com o objetivo de aprofundar os conhecimentos no tema e desenvolver instrumentos de coleta de dados para a segunda fase pela natureza do assunto na literatura e prática na administração foi adotada uma pesquisa descritiva por meio de pesquisa bibliográfica com os objetivos descritos a fim de apresentar de modo mais eficiente o problema, foi também feito o levantamento e tratamento de dados. O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que “um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular” sobre os fenômenos observados, pois estes são estudados em um ambiente delimitado, controlado, que é específico e não será encontrado em outro lugar. Esta limitação não desaparece mesmo quando são utilizados mais que um caso como ambiente de estudo.

Segundo Rynes e Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a recomendação de ações para a resolução do problema proposto e o processo deve vir do pesquisado e não do pesquisador, além de procurar a descrição e compreensão das reais interações humanas, sentidos, e processos que constituem os cenários da vida organizacional na realidade. Envolve por sua vez a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 2006). Ainda que (MERRIAM, 1998) estudos qualitativos interpretativos podem ser vistos como um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de alguma forma, chegar a um acordo com o significado podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos de prática. A opção pela metodologia qualitativa se faz após a definição do problema e do estabelecimento dos objetivos da pesquisa que se quer realizar. Manzini (2003) salienta que é possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos. O roteiro serviria, então, além de coletar as informações básicas, como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante. Os dados são coletados por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo, entrevistas, observações.

Mattos (2010) enfatiza que a entrevista “em profundidade” tem sido cada vez mais utilizada na pesquisa em Administração, considerando a inadequação da

metodologia quantitativa à área, uma vez que muitos dos problemas e fenômenos das relações que permeiam as organizações escapam ao pesquisador quando expresso em números e estatísticas. Em conformidade com Flores (1994), os dados qualitativos são elaborados por procedimentos e técnicas tais como a entrevista, a observação direta, o trabalho de campo e trabalham a partir de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos obtidos por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo, ou seja, dos entrevistados. O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, descritiva, cujos dados foram levantados em fontes bibliográficas e em entrevistas na cidade de Guarulhos/SP. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, há a necessidade de complementação de informações, à medida que se tornam redundantes. A entrevista qualitativa pode ser utilizada para provocar a expressão e opinião do entrevistado sobre as questões emanadas do objetivo geral e dos objetivos específicos da pesquisa, buscar as conexões conceituais entre o mundo do respondente e o Referencial Teórico, além de Entender a lógica, passo a passo, de uma situação que não está clara (EASTERBY-SMITH, 1999).

As entrevistas para esse trabalho foram realizadas de forma individual, na empresa Brilho Próprio Agenciamento e Serviços Ltda. Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevista semiestruturada embasada na teoria descrita. Os dados foram analisados em duas etapas: a) análise e compreensão das pesquisas bibliográficas feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas.

Segundo Flick (2009), nas entrevistas semipadronizadas são reconstruídos os conteúdos da teoria subjetiva a partir de questões abertas, perguntas controladas pela teoria e direcionadas para as hipóteses e questões confrontativas. Esse tipo de entrevista caracteriza-se pela introdução de áreas de tópicos e pela formulação intencional de questões baseadas em teorias científicas sobre o tópico, reconstruindo os pontos de vista subjetivos. Na entrevista centrada no problema combinam-se narrativas com questões que visam focalizar a opinião do entrevistado em relação ao problema em torno do qual a entrevista está centrada. Portanto, o interesse está nos pontos de vistas subjetivos e a pesquisa baseia-se em um modelo do processo com o objetivo de elaborar teorias, com questões voltadas para o conhecimento sobre os fatos ou processo de socialização.

Para Quivy e Campenhoudt (1998), no método observação participante é importante ressaltar que implica um alto grau de subjetividade, uma vez que as pessoas se manifestam de acordo com sua vivência, histórico, valores e aspectos culturais. Utiliza-se este tipo de pesquisa quando se quer conseguir informações e conhecimento referente a um determinado problema do qual se busca comprová-lo, ou ainda com a intenção de descobrir novos fenômenos ou relações entre eles. Para a definição dos benefícios decorrentes da implantação de recrutamento e seleção e gestão de talentos no departamento de recursos humanos. Os entrevistados foram a diretora da empresa, vendedor, ex-vendedor, selecionadora, assistente administrativo e ex-estagiária, no total de cinco entrevistados, que serão denominados E um, E dois, E três, E quatro, E cinco e E seis da empresa Brilho Próprio Agenciamento e Serviços Ltda. Um dos propósitos de utilizar as entrevistas como método de coleta de dados na pesquisa qualitativa em Administração é explorar os pontos de vista, experiências, crenças e/ou motivações dos indivíduos sobre questões específicas no campo organizacional, atendendo principalmente as finalidades exploratórias, ao abordar experiências e pontos de vistas dos atores inseridos nestes contextos.

3 Brilho Próprio

A Brilho Próprio está presente no mercado há mais de 10 anos, fundada em 2005 por Maria Elena e uma sócia chamada Dirce, a ideia de criar a agência foi porque as sócias saíram de uma empresa de Recursos Humanos e decidiram criar o seu próprio negócio arriscando nesse tipo de segmento por conhecerem o mesmo.

Inicialmente a Brilho próprio se localizava no bairro de Santana e o foco da empresa era voltado para a terceirização de mão de obra para empresas da região, com o passar dos anos, como todos sabem que na maioria das vezes a sociedade não tem bons resultados, a mesma chegou ao final devida às divergências entre as sócias, então cada empresária seguiu um novo rumo abrindo suas próprias agências individuais, assim Dirce criou a Advanced e a Maria Elena deixou a Brilho Próprio Terceirização e Mão de Obra LTDA e criou a Brilho Próprio Agenciamento e Serviços LTDA, uma agência voltada para vagas de estágio remunerado para menores de no mínimo 16 anos de idade estudantes do ensino médio regular, além de trabalhar com vagas de estágio para estudantes do ensino superior ou técnico além de trabalhar também com vagas efetivas para maiores com experiência em determinadas áreas.

Atualmente a agência se localiza na Rua Salvador Gaeta, 54 – Sala 22, Vila Augusta, Guarulhos/SP, constituída por diretora da empresa, vendedor, selecionadora, assistente administrativo em um total de quatro funcionários, onde segue o seguinte processo: o vendedor capta clientes, vende o serviço, o cliente abre a vaga, a selecionadora capta, recruta e seleciona os candidatos de acordo com o perfil da vaga, buscando atender sempre as necessidades do cliente, encaminha os candidatos para entrevista, o candidato sendo aprovado pelo cliente retorna na agência para que a assistente administrativa emita o seu Termo de compromisso de estágio, mais conhecido como contrato. Conforme pesquisa no site da empresa a Brilho Próprio acredita no crescimento e durabilidade de negócios através da busca contínua pela inovação, qualidade nos serviços prestados e inserção dos estudantes no mercado de trabalho. Realiza a integração entre Estudantes, Empresas e Instituições de Ensino através da captação de oportunidades junto às empresas e pela administração dos candidatos adequando a realidade de cada empresa parceira, através do acompanhamento e a formalização dos Programas de Estágios, nos termos da Lei n.º 11.788/08.

De acordo com documentos da empresa sua visão é ampliar a sua participação no mercado e ser uma referência, na capacitação e inserção de jovens no mercado de trabalho, através do programa de estágios; sua missão é desenvolver ações com instituições de ensino e empresas, visando à inserção de estudantes no mercado de trabalho através do programa de Estágios, e seus valores são: confiança, credibilidade, ética, respeito, transparência e comprometimento. No entanto, devido à análise feita na própria empresa e a entrevista com os colaboradores, a mesma não desenvolve estratégias, não busca inovação para melhor qualidade de seus serviços. Existem problemas e culturas que precisam ser corrigidas para desenvolver um trabalho com qualidade, características de deficiência que impacta nos resultados de processos da organização, como a ausência de inovação e desenvolvimento de profissionais para solucionar possíveis falhas do recrutamento e RH. Com base na visão de Rocha (1997), é imprescindível a organização da empresa e esses problemas ocorrem pelo fato da equipe ser desqualificada, como a inexistência de treinamento, que gera deficiência na captação e seleção de candidatos o que dificulta no preenchimento das vagas, ou seja, uma empresa de recursos humanos com falhas, que não investe para melhorias dos seus serviços que interfere na hora de gerir os talentos.

4 Resultados e Discussões

Os resultados descritos a seguir foram baseados nas informações colhidas nas entrevistas, também foram colhidas informações nos sites da organização, as informações retiradas dos sites da empresa contribuíram apenas para complementar a sua descrição. Os resultados do estudo visaram responder: por que o recrutamento e seleção dos candidatos interfere na gestão de talentos? Os resultados apresentados buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas, bem como os dados obtidos a partir da observação *in loco* na organização. As informações foram trabalhadas de forma a apresentar reflexões que venham a contribuir para gestão de pessoas, na expectativa de contribuição para melhoria no recrutamento e seleção das empresas de RH.

Quadro 1 – Visões acerca do Recrutamento e Seleção da empresa	
Diretora	E1 O recrutamento e seleção da empresa vêm a cada dia sendo mais elaborado, pois a preocupação de contratar um candidato com mais qualidade tem como fator principal da seleção da Brilho Próprio. No recrutamento e seleção a maior preocupação ou o maior medo da empresa é a concorrência que vem crescendo a cada dia. Foi proposto a alteração de alguns detalhes de organização interna, que fazem a diferença, pois um ambiente saudável de trabalho gera bons resultados.
Vendedor	E2 O recrutamento e seleção interfere sim na gestão de talentos, pois é no momento da seleção que as selecionadoras veem se aquele candidato pode ser um talento dentro da empresa e reter esses talentos faz parte de nossos objetivos. O RH é o coração da empresa, pois é um departamento indispensável para organizar os setores, é onde funciona a parte administrativa da empresa, controle de contratados e demissões, levantamento de necessidades de treinamento de contratação e modificação nas áreas, então acredita-se que hoje a importância do RH é indispensável.
Assistente Administrativo	E3 Trabalhamos de forma correta com os candidatos de forma que todas as informações são transmitidas com clareza no momento da entrevista para que não fiquem dúvidas posteriores. Acredita-se que a maneira correta de acordo com as necessidades dos clientes, seria treinar melhor os candidatos durante todo o processo de estágio. Problemas são resolvidos com muita comunicação entre as áreas.
Selecionadora 2	E4 Atualmente o maior problema que encontro é a falta de candidatos na hora de recrutar e selecionar para determinada vaga. O que dificulta o trabalho do departamento de RH, pois quando a vaga abre temos um tempo para conseguir fechar as vagas, porém com esse problema é um decift, pois

	atrapalha e não conseguimos fechar as vagas no tempo estipulado pelo nosso supervisor, causando confrontos entre a equipe.
--	--

Quadro 2 – Visões acerca do maior déficit da empresa	
Ex Vendedora	E5 O maior problema na Brilho Próprio é a falta de candidatos, um dos principais motivos do meu desligamento com a empresa, pois eu abria novos clientes, novas vagas e devido a falta de candidatos a seleção não conseguia fechar as vagas e acabava perdendo meus clientes o que me desmotivou e fez com que eu me desligasse da empresa.
Ex Estagiária	E6 Quando eu era estagiária da agência a maior dificuldade era conseguir candidatos para as vagas que tinham em aberto o que causa um grande conflito na organização. Além da falta de marketing e divulgação da empresa, o que também dificulta.

Fonte: Adaptado pelo autor

Por meio das entrevistas foi possível identificar as falhas no processo efetuado pelo departamento de RH nas organizações, porém é possível observar que não é difícil solucionar essas falhas, pois existem vários métodos para efetivamente trazer as melhorias para a organização necessitada. As tendências observadas foram os diversos problemas existentes dentro do departamento de Recursos Humanos e a grande oportunidade da empresa está em desenvolver um nova estratégia para conseguir captar candidatos, como, por exemplo, o desenvolvimento de um plano de marketing para divulgar a empresa, seus serviços e suas vagas, a aplicação de integrações e treinamentos de seus funcionários para efetuar um recrutamento e seleção com qualidade preenchendo assim as vagas em pouco tempo satisfazendo os clientes. Com essas melhorias motivará a equipe a desenvolver o trabalho em sinergia, realizando um trabalho eficiente e de qualidade.

Segundo os entrevistados o principal fator detectado foi a falta de candidatos para o preenchimento das vagas em aberto na agência de emprego o que é o principal problema. Sendo assim, conforme pontos abordados pelos colaboradores entrevistados, podemos verificar que o problema no recrutamento e seleção está na falta de planejamento para captação de candidatos, otimizando assim os processos a serem executados dentro da organização, e proporcionando um tempo hábil para uma melhor divulgação da

empresa.

Analisada e compreendida a causa, podemos perceber a importância do recrutamento e seleção na gestão de talentos, sabe-se que o processo da seleção dos candidatos nas empresas de RH é de extrema importância, sendo assim é uma área a ser investida, elaborando alguns projetos e algumas estratégias para filtrar melhor os candidatos, como divulgação em massa, aplicação de testes, cursos, palestras, trabalho em equipe; traçando um bom planejamento irá beneficiar o selecionador na hora da seleção dos colaboradores; identificando as deficiências nos processos de recrutamento e seleção, buscando implementar um departamento de RH mais estratégico e abrangente. Para uma divulgação ampla, alcançando o objetivo de gerir melhor os talentos, trazendo melhorias no processo de recrutamento e seleção da empresa, como maior divulgação da empresa e de suas vagas, a importância é captar uma grande quantidade de candidatos e conseguir ter um amplo banco de dados para uma eficiente e eficaz seleção.

Considerações Finais

O objetivo deste estudo realizado foi compreender como o recrutamento e seleção dos candidatos pode interferir na gestão de talentos dentro de uma empresa de pequeno porte de Recursos Humanos, refletir sobre a melhor maneira de recrutar e selecionar candidatos(as). Ou seja, conforme a ideia de Ulrich (2000), os colaboradores devem propor alguns projetos e algumas estratégias para filtrar melhor os candidatos através de reuniões com a equipe, trocando ideias e informações. O objetivo deste artigo é compreender como o recrutamento e seleção dos candidatos podem interferir na gestão de talentos, ou seja, na hora do recrutamento dentro de uma empresa de Recursos Humanos de pequeno porte, que é a fase que antecede a seleção dos candidatos, uma fase de extrema importância, onde será divulgada a vaga e serão captados os candidatos potencialmente capacitados de acordo com as necessidades da instituição. Discutir sobre recrutamento e seleção; otimizar as rotinas de Recursos Humanos e conseguir preencher as vagas em aberto, efetuando uma mudança do rumo da área de Recursos Humanos; refletir sobre a melhor maneira de recrutar e selecionar candidatos(as), ou seja, conforme a ideia de (ULRICK, 2000) os colaboradores devem propor alguns projetos e algumas estratégias para filtrar melhor os candidatos, através de reuniões com a equipe, trocando ideias e informações com a finalidade de buscar a melhor solução ao problema detectado que é de planejar técnicas para facilitar o processo de seleção da empresa, com busca

ativa e atração de candidatos qualificados aos cargos existentes. Percebendo quais são os problemas dentro da organização, algumas questões devem ser analisadas. Através de aplicações de testes, cursos, palestras, trabalhando em equipe; aplicar um melhor resultado, traçando planejamentos, na parte de seleção da empresa, com busca ativa e atração de candidatos qualificados aos cargos existentes e identificar as deficiências dentro do processos de recrutamento e seleção, transformando assim a função do RH de forma estratégica e abrangente.

A Brilho Próprio é uma empresa de pequeno porte, com poucos funcionários, colaboradores sem treinamento para atuar na área de RH, onde não existe o mínimo de investimento para desenvolver os processos necessários para uma seleção adequada dos candidatos, por tanto o primeiro problema é a falta de investimento para desenvolver melhor os processos.

Para a empresa alcançar seus objetivos de conseguir captar uma ampla quantidade de candidatos para o preenchimento eficaz de suas vagas a mesma deve focar na ideia de não apenas executar as tarefas rotineiras e fechar as vagas em aberto com candidatos inadequados devido a ter várias vagas abertas, pouco tempo e poucos candidatos, e sim em elaborar uma estratégia eficiente de como conseguir captar candidatos capacitados e com qualidade, ou seja, candidatos com o perfil da vaga. Para que tudo isso aconteça e tenha sucesso será necessário um maior investimento e uma maior implementação e suporte de Infraestrutura em busca da mais ágil, eficiente, confiável e melhor solução.

Além disso, conforme entrevista com os colaboradores e ex colaboradores, existe também a falta de marketing da empresa, onde se encontra extrema dificuldade para a captação de candidatos para entrevistar e encaminhar para as vagas em aberto, conseguindo assim preencher as mesmas. Outro grande problema existente é a falta do trabalho em equipe dentro da organização que afeta diretamente o sucesso organizacional. Por último existe a falta de planejamento, o que acarreta certa dificuldade na hora de identificar as deficiências dentro do processo de recrutamento e seleção.

A contribuição mais relevante é de natureza empírica, pois durante a realização da pesquisa, constatou-se a necessidade de estudos relacionados a recrutamento e seleção, para planejar, estruturar e executar estratégias de forma eficiente, para captação de talentos na organização. A melhor solução para os entraves é o investimento para o desenvolvimento de processos, é a busca da captação de stakeholders, assim pode obter capital para investimentos necessários, conseguindo maiores recursos para melhor desenvolver o planejamento e processos para solucionar deficiências e planos futuros para

o crescimento da organização. Conforme as entrevistas realizadas com os colaboradores percebe-se que o maior problema da empresa é a divulgação, então o que descobrimos de novo, e propomos a empresa, é investir em publicidade, ou seja, divulgar a empresa, divulgar o seu trabalho, através de criação de cartões, pois a maioria dos cartões de visita é descartada algumas horas depois de uma reunião. E assim, ao invés do cartão ser jogado fora, criar um que as pessoas realmente usem, como um bloquinho de anotações com suas informações de contato em todas as páginas. O bloco de anotações é consultado quase todo dia, guardado por 30 dias, mais ou menos, e deixa uma lembrança forte. Participar de feiras e conferências. Criar rapidamente folders interessantes com informações de contato, encartes com novidades sobre serviços ou um pequeno site sobre um evento, tudo isso com ferramentas básicas como Microsoft Office Publisher. Realização de Network com empresários, pois isso traz a possibilidade de conhecer novas pessoas, possíveis clientes ou parceiros. Flerte com a mídia local. Reportagens geram mais credibilidade do que a publicidade paga. Para receber a cobertura da mídia local, seja do jornal, da TV, de estações de rádio ou jornais de comércio, a agência precisa de uma notícia nova e na hora certa. Geralmente, vale a pena contratar um profissional de relações públicas ou assessoria de imprensa. Ele conseguirá espaço para as notícias, irá atrás dos representantes de veículos de comunicação e enviará comunicados para a imprensa falando sobre sua empresa. Normalmente, isso pode ser feito por um curto prazo ou de vez em quando.

No que diz respeito às questões de marketing, as soluções mais viáveis seriam investir em site, divulgação na internet, banners, outdoor em rodovias, propaganda em televisão, ou o mais simples, distribuição de folders nas ruas da cidade. Apesar das limitações da pesquisa, por se tratar de um caso único, não possibilitando a comparação com outras empresas a fim de identificar as semelhanças e diferenças existentes, o esforço da investigação permitiu identificar configurações da gestão de projetos de inovação utilizados em uma empresa inovadora, abrindo espaço para futuras pesquisas. São eixos teóricos mais condizentes com as necessidades expressas da organização, e o contexto atual da empresa (FLEURY; FLEURY, 2001).

Como sugestão de estudos futuros, é necessário ampliar as referências e a análise dos resultados de cunho quantitativo e de múltiplos casos, e ampliar a análise dos resultados e das referências nesse setor, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre novos conceitos na área de Recrutamento e Seleção nas organizações para atrair stakeholders, beneficiando o investidor e a empresa, propiciando

desenvolvimento em seus processos de melhoria e planejamento, seleção e contratação dos candidatos selecionados.

Conclui-se que, finalmente, com a integração dos *stakeholders* e um maior capital a empresa deve implantar um planejamento, para solucionar suas deficiências nos processos de desenvolvimento de captação de candidatos para o preenchimento de vagas. Conforme citado anteriormente, devemos mudar o recrutamento e seleção nas pequenas empresas, devemos mudar o rumo da área de Recursos Humanos, o desenvolvimento do empregado e do trabalho em equipes, a organização da empresa, traçando planejamentos, para identificar as deficiências dentro do processo de recrutamento e seleção. Podendo também implantar um plano de marketing eficiente, para maior divulgação da empresa, proporcionando treinamento aos funcionários, fazendo com que a equipe trabalhe e desenvolva as suas tarefas em sinergia.

Referências

BECKER, E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “Scorecard”**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

FISHER, K. **Leading Self-Directed Work Teams**. New York: McGraw-Hill, 2000.

FLEURY, A.; FLEURY M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: ATLAS, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC**, p. 183-196, 2001. Edição especial. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>> Acesso em: 17 maio 2007.

FLICK, W. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLORES, J. F. **Análisis de dados cualitativos – aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HELLAL, D. H.; GARCIA, F. C. HONÓRIO, L. C. (Coords.). **Gestão de Pessoas e competência: teoria e pesquisa**. Curitiba: Juruá, 2008.

LISBOA, M. G. **Gestão estratégica para a liderança em serviços em empresas privadas e públicas**. São Paulo: Nobel, 2005

- MANZINI, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE, M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE, S. (Orgs.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: Eduel, 2003. p.11-25.
- MATTOS, P. L. C. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo, 2010. p. 347-374.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1998.
- QUIVY E CAMPENHOUDT. **Manual de investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998.
- ROCHA, J. A. O. **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença. 1997.
- RYNES, S.; GEPHART JUNIOR, R. P. From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454-461, 2004.
- TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. **Marketing research, meaning, measurement and method**. London: Macmillan Publishing Co., Inc., 1976.
- ULRICH, D. **Recursos Humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.