

# CAPÍTULO 9

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: ANÁLISE DO PROCESSO DE ESCOLHA DE PESSOAL EM PEQUENAS EMPRESAS UTILIZANDO COMO CRITÉRIO OS OITO PONTOS PARA A ESCOLHA DOS COLABORADORES

**Guilherme Petersen Mourales**

### RESUMO

O presente artigo propõe analisar a forma pela qual vem ocorrendo o processo de recrutamento e seleção em empresas de pequeno porte nos últimos 20 anos, utilizando como critério o texto de Antonio Meneghetti *Os Oito Pontos Para A Escolha Dos Colaboradores*. Para tanto, adotou-se o tipo de pesquisa descritiva e a realização de entrevistas com lideranças de empresas de pequeno porte da região central do Rio Grande do Sul. Assim, evidenciou-se a falta de uma ferramenta que possibilite um processo coerente e coordenado no processo de Recrutamento e Seleção. Nessa perspectiva, os dados coletados junto aos empresários apontam para a necessidade da estruturação dessa ferramenta, para a contratação de pessoas competentes, capazes de contribuir com o crescimento dessas empresas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Pequenas empresas. Seleção de pessoas. Metodologia dos oito pontos.

### 1. INTRODUÇÃO

Quando uma empresa de pequeno porte necessita de um novo colaborador, o processo de seleção, normalmente, é realizado pela própria liderança, e isso pode se tornar um problema quando o mesmo não possui ferramentas ou conhecimento técnico que auxiliem neste processo. Em geral, o gestor de uma empresa tende a ser um especialista naquele setor específico em que atua, porém, não possui formação técnica para selecionar as pessoas de maior potencial para sua organização. Outro ponto identificado é a escassez de materiais claros e objetivos que auxiliem o líder nesse processo, aumentando ainda mais o seu desafio.

Contar com profissionais competentes tecnicamente e com a mentalidade justa para a empresa pode tornar-se um diferencial. No caso das pequenas empresas, a necessidade é ainda maior, pois os efeitos positivos ou negativos das ações dos colaboradores tendem a causar um grande impacto na organização. A necessidade de superar os desafios exige do líder uma seleção de pessoas mais detalhada, considerando que uma alta rotatividade de funcionários gera um custo elevado e prejudica o bom andamento do negócio.

Assim, este estudo traz uma reflexão sobre a forma pela qual vem ocorrendo o processo de recrutamento e seleção em empresas de pequeno porte nos últimos 20 anos, utilizando como critério o texto de Antonio Meneghetti *Os Oito Pontos Para A Escolha Dos Colaboradores*. Nesse contexto, buscou-se identificar na empresa, a forma pela qual vem sendo realizado o



processo de recrutamento e seleção através do levantamento teórico e pela coleta através de uma entrevista online realizada com lideranças de 10 empresas de pequeno porte do Rio Grande Do Sul. Para avaliar os dados foi utilizado a análise de conteúdo, baseada na Teoria Ontopsicológica por meio do texto *Os Oito Pontos Para A Escolha Dos Colaboradores*.

Baseado no problema de pesquisa exposto, este artigo propõe analisar como ocorre o processo de recrutamento e seleção nas empresas de pequeno porte e oferecer metodologias já consolidadas, que sejam funcionais ao escopo de empresas que estão em ascensão, proporcionando a liderança um direcionamento adequado no momento de seleção dos seus colaboradores. Desse modo, elencaram-se, especificamente, os seguintes objetivos: A) Descrever os principais desafios do processo de recrutamento e seleção em pequenas empresas; B) Analisar como ocorre o processo de seleção de pessoal em pequenas empresas; C) Identificar como a metodologia descrita no texto *Os Oito Pontos Para A Escolha Dos Colaboradores* pode ser eficaz no processo de recrutamento e seleção.

Este estudo está embasado com as seguintes discussões: O processo de recrutamento e seleção nas empresas de pequeno porte; Metodologia; Resultados e discussão. Fechando as discussões, apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa sob o viés da Teoria Ontopsicológica por meio do texto *Os Oito Pontos Para A Escolha Dos Colaboradores*.

## **2. O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE.**

Quando uma empresa de pequeno porte necessita de um novo colaborador, o processo de seleção, normalmente, é realizado pela própria liderança, e isso pode se tornar um problema quando o mesmo não possui ferramentas ou conhecimento técnico que auxiliem neste processo. Ademais, há a escassez de materiais claros e objetivos que auxiliem o líder nesse processo, aumentando ainda mais o seu desafio.

Contar com profissionais competentes tecnicamente e com a mentalidade justa para a empresa pode tornar-se um diferencial. No caso das pequenas empresas, a necessidade é ainda maior, pois os efeitos positivos ou negativos das ações dos colaboradores tendem a causar um grande impacto na organização. A necessidade de superar os desafios exige do líder uma seleção de pessoas mais detalhada, considerando que uma alta rotatividade de funcionários gera um custo elevado e prejudica o bom andamento do negócio.

Segundo a metodologia desenvolvida pela Formação Ontopsicológica Interdisciplinar de Liderança (FOIL), o sucesso é consequência da capacidade técnica e racionalidade da



intuição no mundo interior do líder. A relação estreita entre a empresa e o sujeito responsável pelo planejamento e execução do processo de seleção tende a facilitar a escolha de bons colaboradores, devido à capacidade intuitiva do líder em reconhecer talentos e pessoas apropriadas ao seu projeto (MENEGHETTI, 2020).

Algumas empresas acabam errando em seu processo seletivo, muitas vezes, por desconhecerem ferramentas de gestão de pessoas que servem de apoio para verificar perfis de profissionais, e como esses comportamentos podem interferir diretamente no resultado da empresa. Esta pesquisa coloca em evidência a necessidade de estar atento às pessoas que são base de projetos que estão em expansão, e como mantê-los posicionados corretamente de acordo com o seu potencial natural.

## 2.1 Recrutamento

Recrutamento é um conjunto de procedimentos e técnicas que facilitam a aproximação de candidatos qualificados, capazes de assumir cargos e funções dentro de uma organização. (CHIAVENATO, 2002). Acrescenta-se que para Carvalho (2000, p. 21), “o recrutamento é positivo, quando estimula e aumenta o índice de seleção. Pode-se afirmar então, ser o recrutamento uma função criativa, enquanto a seleção uma atividade classificatória”. Logo, o objetivo do recrutamento é atrair o maior número de candidatos, e não os candidatos mais adequados à empresa, pois é função do processo de seleção distinguir aqueles que possuem competências necessárias para preencher os requisitos da vaga.

Conforme Pontes (2001, p. 81), ao considerar recrutamento como “atração de mão de obra”, uma empresa terá maior facilidade no recrutamento externo quanto melhor sua imagem perante a sociedade. Essa imagem, aliada à remuneração oferecida, carreira, segurança, etc., levará a organização a ter uma eficácia maior no processo de recrutamento, atraindo para si os melhores profissionais do mercado de trabalho. É função do recrutador passar uma boa imagem da empresa que representa, para encontrar o maior número de candidatos capacitados para as vagas oferecidas. Sempre será fundamental no processo de recrutamento, encontrar pessoas com alto potencial de desenvolvimento, que possam valorizar o patrimônio da empresa e serão peças-chave no seu crescimento.

Chiavenato (1999, p. 92), considera que “o mercado na qual a organização faz essa busca por candidatos pode ser feito através de: recrutamento interno, externo, ou uma combinação de ambos, ou seja, a busca pode ser feita dentro da organização, fora dela, ou em ambos”. O recrutamento interno possui mais vantagens do que desvantagens, resulta em um



menor tempo e custo na divulgação da vaga e promove a cultura de promoção na empresa. (BORTOLUZZI, 2020).

De modo geral, o recrutamento interno cria um processo meritocrático na empresa, onde é desenvolvido um espírito de competição entre os colaboradores, considerando que as melhores oportunidades são dadas para aqueles que desempenham melhor a sua função dentro da organização. Além de motivar as pessoas a fazerem mais, esse processo cria uma vantagem competitiva sobre as outras empresas onde há uma alta rotatividade e um baixo desempenho devido a pouca valorização do capital humano.

O recrutamento externo também possui algumas vantagens, por exemplo: aumento do nível de conhecimento e habilidades não disponíveis na organização atual, criação de novas ideias e melhoramentos, e redução de custos em desenvolvimento de pessoal, considerando que esses candidatos já estejam qualificados (RIBEIRO; BISCOLI, 2004). As organizações estão apostando na internet para recrutar talentos e reduzir os custos dos processos de provisão de pessoas, ao mesmo tempo em que aumentam os horizontes do recrutamento e facilitam a vida dos candidatos (CHIAVENATO, 2009, p. 89).

Na realidade, as organizações nunca fazem apenas o recrutamento interno ou o recrutamento externo (CHIAVENATO, 2009). Ambas as formas de recrutamento são eficientes, mas no caso do recrutamento misto, uma complementa a outra, e assim é possível encontrar um maior número de candidatos capacitados para o preenchimento das vagas disponíveis.

Recrutamento misto ocorre quando a empresa faz uso no mesmo processo de divulgar suas vagas, tanto do recrutamento interno quanto do externo (BANOV, 2010, p. 49). Ao aumentar o número de candidatos, as chances de encontrar profissionais adequados ao escopo aumentam. Para empresas de pequeno porte, essa alternativa vem a ser a mais adequada, pois a necessidade de recrutar de maneira eficaz é maior em empresas menores, devido ao limite de recursos disponíveis e a escassez de tempo para realização desse processo.

## **2.2 Seleção De Pessoal**

Segundo Chiavenato (2015, p. 99), a tarefa da seleção é a de escolher e filtrar, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores probabilidades de se ajustar aos cargos vagos. Dessa forma, para o processo de seleção ser bem executado, devem ser utilizadas técnicas de recursos humanos para selecionar pessoas de acordo com a necessidade da organização. Conforme Werther e Davis (1983), o processo de seleção é uma série de passos



específicos para decidir que recrutados devem ser contratados. Portanto, é fundamental que o processo de recrutamento seja realizado de forma eficiente, para garantir a eficácia da seleção de candidatos às vagas disponíveis.

As exigências de seleção baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo, cuja finalidade é dar maior objetividade e precisão à seleção do pessoal para aquele cargo (CHIAVENATO, 2009, p. 106). Nesse sentido, os métodos apresentados podem ser utilizados em pequenas e médias empresas que estão na busca por colaboradores eficientes, capazes de impactar nos seus resultados da organização. De acordo com Marras (2005), o processo de seleção pode ser administrado por técnicas diversas, entre elas: entrevistas, triagem, testes, formulários e procedimentos. A empresa deve buscar identificar quais habilidades os candidatos possuem, e como eles demonstram e desempenham o seu conhecimento.

Conforme Chiavenato (2015, p. 121), o processo de seleção de pessoal é composto por três etapas:

1. Entrada: Candidatos encaminhados pelo recrutamento;
2. Processamento: Entrevistas, testes de conhecimentos, testes psicológicos e testes de personalidade;
3. Saída: Candidatos selecionados são encaminhados ao gerente, iniciando o período de experiência.

### **2.3 A entrevista de trabalho**

A entrevista é a rainha das provas de seleção, é o momento da “verdade” no qual as pessoas são confrontadas integralmente em suas competências, nas suas personalidades e no seu estilo de relação (BERNABEI, 2020, p. 82). Essa é a etapa mais importante do processo de seleção, tanto para a empresa quanto para os candidatos, é o momento do primeiro contato com a organização e com os profissionais responsáveis pela seleção.

Apesar de sua aplicação ser tão comum, a entrevista nem sempre é conduzida com o cuidado necessário, de forma a permitir a obtenção de dados confiáveis e a transmissão de boa imagem da empresa e do entrevistador (CAXITO, 2012, p. 53). A organização deve estar preparada para o momento da entrevista, demonstrando aos candidatos ser uma empresa séria, que valoriza o capital humano para, assim, conseguir despertar ao máximo o interesse dos entrevistados. É fundamental que o ambiente seja preparado de maneira estratégica, para facilitar a observação por parte do profissional que realiza a entrevista.



Conforme Pontes (2001, p. 128), a entrevista que denomina-se entrevista de seleção é realizada pela área de recursos humanos. É profunda e visa averiguar a qualificação, o potencial e a motivação do candidato ao cargo. Nesse momento, é possível identificar as principais características dos candidatos e analisar se os mesmos estão aptos para avançar à próxima etapa.

Segundo Chiavenato (2010, p. 121), a entrevista de trabalho é a técnica de seleção mais amplamente utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas. A popularidade da entrevista de trabalho deve-se ao baixo custo para realização e em uma praticidade na execução por parte do gestor ou proprietário das organizações.

#### **2.4 *Forma Mentis* (Mentalidade)**

Conforme Bernabei (2020), “é melhor selecionar uma pessoa com alguns conhecimentos a menos, mas com a correta forma *mentis*, a uma pessoa que, embora tenha os conhecimentos idôneos, possui uma atitude errada em relação ao mundo”. Descobrir qual é a mentalidade do candidato é essencial para o entrevistador, pois é necessário entender o nível de maturidade e responsabilidade que a pessoa possui, para determinar se a mesma está habilitada para preencher a vaga pretendida.

Segundo Schaefer e Minello (2020), os modelos mentais são importantes impulsionadores da ação empreendedora e os empreendedores são diretamente influenciados pelos seus conhecimentos constituídos, habilidades racionais e emocionais, visão de mundo e de si mesmo moldados pela sua trajetória. Encontrar um candidato com uma mentalidade empreendedora torna o processo de seleção assertivo, levando em conta que um sujeito com essa característica naturalmente buscará mais para si e para a organização que está inserido.

De acordo com Mencarelli (2014), uma mentalidade ou forma *mentis* empreendedora pode ser definida em cinco dimensões, são elas:

1. Responsabilidade: O sujeito é maduro, tem um senso de responsabilidade e autocrítica construtiva e não atribui ao externo as culpas ou causas dos eventos que o envolvem;
2. Autonomia: Age sem ser influenciado por pessoas ou situações, ou sem que seja necessário o sustento ou assistência de terceiros;
3. Vontade: É determinado, possui constância, empenho em direção a um objetivo estabelecido;

4. Espírito de iniciativa e resolução de problemas: Não perde tempo, não é dispersivo, e sim orientado ao resultado. Coloca-se diante de problemas de modo resolutivo;

5. Capacidade de gerir relações funcionais com os outros: É capaz de gerir relações de modo funcional em referência a um escopo.

#### **2.4.1 Teste *Forma Mentis* (Mentalidade)**

Segundo Scherer (2018), o questionário Forma Mentis é um teste criado pela autora italiana Chiara Mencarelli (2005), em sua pesquisa no curso de Especialização na Universidade Estatal de São Petersburgo (Rússia). O teste de mentalidade elaborado por Mencarelli visa entender como a pessoa enxerga a vida e a sua realidade profissional, e pode impactar diretamente nos resultados de uma organização.

De acordo com Scherer (2018), o teste Forma Mentis é um teste objetivo, em sua versão reduzida é composto por vinte e uma perguntas de múltipla escolha, cada uma com três opções, sendo que somente uma deve ser escolhida. Esse questionário analisa cinco características ligadas à mentalidade de uma pessoa, e como o mesmo reagiria em determinadas situações. Dimensões analisadas pelo teste Forma Mentis: responsabilidade, autonomia, vontade, espírito de iniciativa e relação funcional.

Conforme Scherer (2018), cada dimensão possui uma quantidade específica de perguntas, gerando uma pontuação exata em cada aspecto do teste. No final, a soma de todas as respostas para obter uma pontuação geral, que vai de 0 a 22 pontos, será determinante para compreender a mentalidade do candidato que está sendo entrevistado.

#### **2.5 Seleção Por Competências**

Segundo Prado e Bulgacov (2010), a entrevista comportamental foi criada na década de 70 por psicólogos organizacionais e ficou popular através do Dr. Paul Green da empresa Behavioral Technology, em Memphis, Tennessee, EUA. Para Costa (2015), o principal benefício da seleção por competências é o caráter assertivo quanto ao preenchimento dos requisitos necessários para a vaga. Ao avaliar as competências do candidato, é possível realizar um cruzamento destas características com os requisitos necessários para o preenchimento da vaga.

Conforme Oliveira (2009), a seleção por competências específicas, de forma clara, os indicadores comportamentais permitem ao entrevistador planejar as etapas do processo com base em informações objetivas. Através desta ferramenta de seleção, a empresa cria um método



justo, que visa encontrar um candidato adequado à organização. De acordo com Costa (2015), o propósito da seleção por competências é incorporar na organização um profissional que tenha condições de evoluir em sua função de maneira contínua, e executar o seu trabalho de forma eficaz. Uma das principais vantagens deste processo é obter um colaborador que tende a crescer a curto prazo, considerando um período de adaptação e treinamento.

Para Pinheiro (2016), a seleção por competências é uma das formas mais eficazes de seleção, pelo fato de ser mensurável, através das capacidades, atributos ou comportamentos. Por fim, é importante ressaltar a relevância de ter pessoas competentes em uma empresa de pequeno porte, onde a eficácia de cada colaborador tem um impacto significativo nos resultados da organização.

De acordo com Fleury e Fleury (2004), o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho. Aquele colaborador que é competente, além de possuir conhecimentos e habilidades, também precisa ter a atitude correta, para colocar em ação o que sabe, gerando resultados a si mesmo e para a organização.

## **2.6 Seleção conforme os oito pontos para a escolha dos colaboradores**

O chefe de uma empresa, quando deve escolher as pessoas nas quais investir, deve buscar selecionar pessoas com capacidade liderística. Os critérios que podem ajudar a escolher esse tipo de pessoa são oito; cada critério tem um valor com uma pontuação de um a dez, e para cada um se deve alcançar no mínimo nota sete (MENEGHETTI, 2020).

Segundo Meneghetti (2020), esses critérios são valores objetivos, e ao selecionar um colaborador deve-se verificar se o mesmo possui todos. Caso o candidato não possua a pontuação mínima em alguma dessas dimensões avaliadas, não pode ser considerado um colaborador líder. É importante ressaltar, que no caso de alguns cargos e funções operacionais, onde o candidato será contratado para desempenhar um trabalho específico, alguns pontos podem ser relevados devido à dificuldade de encontrar o perfil desejado. Os critérios são:

1. Valor social: A cotação da personalidade que os outros fazem daquele sujeito, se, por exemplo, é uma pessoa que na imagem social tem precedentes de droga, desequilíbrio ou de anomalia social (MENEGHETTI, 2020, p. 108). Esse primeiro ponto refere-se a forma como a sociedade enxerga essa pessoa, e torna-se fator determinante, pois pode vir a prejudicar a imagem da empresa;



2. Valor profissional: em relação àquela empresa e ao interesse do líder, o que sabe fazer esse sujeito? (MENEGHETTI, 2020, p. 108). Nesse momento, o candidato é avaliado de acordo com as suas experiências profissionais, e o quanto pode contribuir com a organização;

3. Valor econômico: Avaliar quanto aquela pessoa tem ou pode ganhar, isto é, avaliar a sua renda econômica no plano material (MENEGHETTI, 2020, p. 108). Nessa dimensão, também é importante analisar o quanto aquela pessoa tem capacidade de gerir as suas próprias finanças, pois o comportamento do sujeito pode variar conforme a sua realidade financeira;

4. Valor de ambição: O quântico de ambição que o sujeito tem. Um homem inteligente sem ambição é inteligência sem projeto. Trata-se de avaliar se aquela pessoa tem vontade de ser mais (MENEGHETTI, 2020, p. 108). Ao questionar o candidato a respeito dos seus projetos futuros, ou como o mesmo enxerga sua situação futura, é possível identificar o nível de ambição da pessoa e, conseqüentemente, onde ela pode chegar;

5. Valor biológico: Essa pessoa deve estar bem de saúde, ser uma presença que provoca confiança, ter afabilidade, graça, fascínio e simpatia (MENEGHETTI, 2020, p. 108). O estado de saúde do candidato deve ser analisado previamente, diminuindo as chances de contratar um colaborador que constantemente terá que se ausentar de suas tarefas, sobrecarregando os processos da organização;

6. Valor legal: O sujeito não deve ter problemas com a lei e deve saber como se vive a lei (MENEGHETTI, 2020, p. 108). É fundamental que o candidato esteja habituado a agir conforme as leis da sociedade, pois não terá dificuldade em compreender e seguir as regras estabelecidas dentro da empresa;

7. Valor de confiança: Quanto é o valor de confiança que se pode ter daquele sujeito (MENEGHETTI, 2020, p. 109). Esse ponto exige uma análise mais profunda por parte do entrevistador, é necessário compreender integralmente o candidato para avaliar o grau de confiança que pode ser estabelecido entre empresa e colaborador;

8. Valor potencial ou virtual: O objetivo é aquele de verificar se o futuro colaborador está fazendo bem a sua vida, isto é, se tem coincidência com a estratégia do Em Si ôntico (MENEGHETTI, 2020, p. 111). Na oitava dimensão, é avaliado o quanto o cargo pretendido tem relação com o potencial natural do candidato, e se ao ingressar na organização ele estará desenvolvendo o seu trabalho conforme o interesse de sua alma.

Ainda segundo Meneghetti (2020), o objetivo principal deste critério é verificar se o futuro colaborador está fazendo bem a sua vida, e se as suas ações estão ligadas ao seu propósito



de alma. É fundamental ao entrevistador identificar o nível de coerência do candidato, reconhecendo a capacidade do mesmo em desenvolver o seu trabalho de maneira adequada ao propósito da empresa.

### 3. METODOLOGIA

Neste tópico descreve-se os procedimentos metodológicos utilizados na construção deste artigo. Neste sentido, Para entender os processos existentes, atualmente, em empresas de pequeno porte, utilizou-se um questionário que foi enviado aos entrevistados de forma remota. Que, de acordo com Chaer, Diniz e Ribeiro (2012), o questionário é uma técnica que auxilia na coleta de informações da realidade. Portanto, este método será fundamental no entendimento de como vêm sendo realizados os processos seletivos, e com isso ter-se um suporte para a, posterior, criação de um manual que servirá como ferramenta prática de apoio ao líder, e que irá auxiliar na execução dos processos de seleção.

Esta pesquisa é do tipo descritiva, pois visa analisar como pequenas empresas, de diferentes segmentos, na região central do Rio Grande do Sul, procedem para realizar a contratação de pessoas. Do ponto de vista de sua natureza essa pesquisa pode ser considerada aplicada, pois visa gerar conhecimentos práticos que serão solução a problemas específicos no processo de recrutamento e seleção (SILVA; MENEZES, 2005, p. 21).

O questionário que foi aplicado possui dez perguntas previamente elaboradas, com questões relevantes para seleção de colaboradores. Nesse sentido, a entrevista foi realizada com líderes de empresas de pequeno porte, que foram funcionais ao objetivo deste trabalho. Para a elaboração do questionário de perguntas, foram utilizados critérios Ontopsicologia, de acordo com MENEGHETTI (2020, p. 107), onde evidencia *Os Oito Pontos Para A Escolha Dos Colaboradores*.

Esta pesquisa foi enviada de forma remota a dez lideranças de pequenas empresas, que realizam processos de seleção de colaboradores em suas organizações de maneira direta. O intuito do questionário foi obter informações realistas que comprovam as principais dificuldades na realização deste procedimento. A aplicação do questionário foi realizada na região central do estado do Rio Grande do Sul, especificamente nos municípios de Santa Maria e Cachoeira do Sul.

A pesquisa realizada tem como base os critérios dos oito pontos para a escolha dos colaboradores, conforme MENEGHETTI (2020), e, o questionário foi elaborado conforme o quadro 1.

**Quadro 1:** Correlação dos critérios dos oitos pontos para escolha dos colaboradores com as perguntas aplicadas através do questionário.

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO	PERGUNTA
Valor social	Análise do sujeito conforme a visão da sociedade	No momento da seleção, a empresa realiza algum tipo de consulta/análise do histórico social dos candidatos?
Valor profissional	O que o candidato sabe fazer.	A empresa realiza algum tipo de análise das experiências do candidato?
Valor econômico	O quanto o candidato tem ou pode ganhar.	A empresa realiza algum tipo de análise das experiências do candidato?
Valor de ambição	Onde o candidato quer chegar.	A empresa avalia o quanto o candidato deseja crescer profissionalmente?
Valor biológico	Se o candidato é saudável	A empresa realiza testes/exames médicos a fim de verificar o estado de saúde do candidato?
Valor legal	Se o candidato tem uma boa relação com a lei	No momento da seleção, a empresa realiza algum tipo de consulta/análise do histórico social dos candidatos?
Valor de confiança	Se o candidato é uma pessoa de confiança.	A empresa realiza algum teste que verifique o grau de confiabilidade do sujeito?
Valor potencial ou virtual	O quanto este candidato tem de potencial.	É relevante para a empresa que o candidato a ser selecionado, venha a desempenhar uma função dentro de suas aptidões de natureza?

**Fonte:** Autoria própria (2021).

Os dados obtidos através da aplicação do questionário foram analisados conforme a visão de MENEGHETTI (2020), no qual apresenta os critérios considerados essenciais para a seleção de colaboradores líderes. Através das respostas fornecidas pelos entrevistados, é possível identificar os métodos de seleção adotados até então, bem como as principais dificuldades de proprietários e gestores na realização deste processo. Assim, entende-se que cabe a elaboração, futura, de um guia para contribuir com essas, e outras, empresas na evolução de seus métodos de seleção de pessoal visando obter maior sucesso e assertividade.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objetivo principal da pesquisa foi identificar como ocorre o processo de seleção de pessoal em pequenas empresas, de diferentes segmentos, na região central do RS com base na metodologia dos oito pontos. Esses resultados, e as maiores necessidades apontadas pelos gestores, servirão de subsídio para criação de um guia de boas práticas de seleção de colaboradores, sendo essa uma ferramenta que poderá apoiar os líderes de pequenas empresas nesse processo.

Acrescenta-se ainda que o setor de atuação da empresa e a quantidade de colaboradores são pertinentes aos resultados obtidos, e reforçam a confiabilidade dos métodos utilizados na composição da pesquisa teórica. No que se refere ao setor de atuação dessas empresas, a diversificação é importante para demonstrar a necessidade de um método de seleção estruturado, independente do ramo da organização.

**Quadro 2:** Setores de atuação das dez empresas entrevistadas.

SETORES DE ATUAÇÃO	
Agropecuária	Locação de veículos
Construção civil	Venda de combustíveis
Construção de loteamentos	Comércio e distribuidora de cosméticos
Imobiliário	Óptico
Materiais de construção	Instituição de longa permanência de idosos

Fonte: Autoria própria (2021).

Conforme o Quadro 1, as empresas que participaram da pesquisa são de setores diversificados, e contribuirão com este projeto fornecendo informações importantes para uma análise realista dos processos de seleção que estão sendo aplicados em suas empresas.

Em relação à quantidade de colaboradores, as empresas entrevistadas possuem de 5 a 30 funcionários, sendo que 70% (setenta por cento) são de até 10 colaboradores, 20% (vinte por cento) de 11 a 20 e 10% (dez por cento) de 21 a 30.

Destaca-se que o enfoque do autor são empresas que ainda estão construindo suas equipes, e em muitos casos não conseguiram atingir um bom resultado no processo de recrutamento e seleção. É importante observar, que no caso de empresas desse porte, a



dificuldade em encontrar pessoas adequadas ao projeto pode vir a impedir o crescimento e desenvolvimento da organização.

Evidencia-se que na maior parte das empresas o proprietário é quem realiza o processo de seleção, seguido em 20% (vinte por cento) pelo gerente. Ou seja, os dados obtidos indicam que o processo de seleção em grande parte é realizado por uma só pessoa, que conduz todas as etapas, até a efetiva contratação. Dessa forma, a necessidade de uma tomada de decisão única, é fator determinante para construção de um método que sirva de apoio a esses líderes de organizações de pequeno porte.

No que se refere a análise do histórico social do candidato, ficou evidente que as empresas buscam informações dos candidatos e, na maioria dos casos, a empresa consulta as redes sociais do interessado ou o currículo enviado. Outro método utilizado é a busca por referências de outras empresas onde o candidato já trabalhou.

Esses dados indicam que as empresas estão preocupadas com o histórico social do candidato, o que pode ser considerado um bom sinal, pois está de acordo com o primeiro ponto para escolha dos colaboradores, segundo a metodologia dos oito pontos. Para realizar uma análise da forma correta, é necessário que cada empresa utilize pelo menos três métodos de consulta do histórico social, aumentando significativamente a eficácia desta etapa.

Segundo Meneghetti (2020), esse critério avalia se esse candidato possui precedentes de droga, de desequilíbrio ou de anomalia social. Portanto, quando é correlacionado com os resultados obtidos através da pesquisa, é possível afirmar que as empresas já estão buscando informações desses candidatos, e se preocupam com o histórico social dos seus funcionários.

No que se refere às experiências dos candidatos, a maior parte das empresas se baseia em empregos anteriores, ou através da análise do currículo enviado. Estas informações demonstram que pequenas empresas tendem a considerar mais a trajetória percorrida pelos candidatos em outras organizações, do que a real experiência adquirida pelo mesmo. Ao analisar somente o que a pessoa já fez durante a sua carreira, não é possível verificar a capacidade e o desempenho real do candidato, tendo em mente que ter exercido uma função não significa ter experiência naquele setor.

Conforme Meneghetti (2020), o sujeito deve demonstrar atitude, ou experiência comprovada. Seguindo este conceito, é possível afirmar que essas empresas entrevistadas podem avaliar o valor profissional dos candidatos de outras formas, diminuindo as chances de uma análise equivocada do sujeito.



De acordo com a pesquisa, as empresas avaliam o quanto o candidato deseja crescer profissionalmente. Esses dados indicam que no cenário atual das organizações analisadas, é importante o crescimento pessoal dos colaboradores.

Conforme Meneghetti (2020), o valor de ambição é importante, pois um homem inteligente sem ambição é inteligência sem projeto. Ainda segundo Meneghetti (2020), saber se o candidato quer ser mais, e tem vontade de fazer acontecer, é critério relevante para a escolha de um colaborador. Nesse sentido, as empresas entrevistadas estão de acordo com esse critério, e realizam esta avaliação.

De acordo com as empresas participantes da pesquisa, a maioria realiza algum tipo de teste ou exame médico, para verificar o estado de saúde dos candidatos. Por outro lado, 30% (trinta por cento) das organizações não fazem nenhuma análise do estado de saúde dos candidatos. Outra informação importante fornecida através do questionário, é que a maior parte das empresas que realizam algum teste de saúde, fazem somente o exame admissional obrigatório, comprometendo a eficácia do teste.

Conforme Meneghetti (2020), o valor biológico é importante para que o sujeito demonstre confiança, fascínio pelo projeto e simpatia com os demais. De acordo com os dados obtidos através da pesquisa, relacionando com o critério biológico é importante que as empresas verifiquem de forma eficaz a real situação de saúde de seus candidatos.

Com base na pesquisa, foi possível observar que 60% (sessenta por cento) das empresas realizam algum tipo de teste de confiabilidade dos candidatos. Outros 40% (quarenta por cento) não efetuam nenhuma verificação de confiabilidade dos sujeitos interessados.

Ao observar estes dados, é notável que para parte das empresas não é relevante avaliar o grau de confiabilidade das pessoas que estão interessadas em ingressar na organização. Estes dados são preocupantes, tendo em vista que ter bons colaboradores além de necessário, é um diferencial competitivo perante as empresas concorrentes.

Conforme Meneghetti (2020), avaliar o grau de confiança do sujeito, também é avaliar a coerência e a responsabilidade do candidato. Ainda segundo Meneghetti (2020), é importante que a pessoa selecionada seja leal e coerente na relação de trabalho com o líder.

A grande maioria dos entrevistados responderam que é relevante para empresa que os candidatos venham a desempenhar uma função dentro de sua aptidão de natureza. Em entrevista realizada no dia (10 de novembro de 2021), com o Engenheiro Agrônomo Roberto, o Sr.



Roberto Machado de Freitas, ressaltou que a importância do candidato ter um perfil compatível com a vaga:

Sim, na realidade dentro da função a ser exercida já se procura alguém com aptidões e perfil que se encaixe, mas também não se restringe a esta situação, ou seja, também se pode contratar alguém que venhamos a desenvolver as aptidões e competências (FREITAS, 2021).

Neste caso, o entrevistado está correto em buscar um candidato que tenha um perfil e aptidões adequadas a vaga, contudo, destaca-se que não é possível desenvolver aptidões de natureza, pois esta é uma característica que acompanha a pessoa durante toda a sua vida, e não sofre influência externa. Freitas (2021) complementa: “Sim, porque ele irá desempenhar melhor a sua função, por exemplo: Se o candidato por natureza é um tratorista, não deve operar uma colheitadeira, pois sua aptidão é de tratorista (FREITAS, 2021)”.

Esta resposta além de estar correta do ponto de vista da metodologia dos oito pontos, é objetiva e demonstra que não é benéfico para a organização ter um colaborador em uma função que não é sua por natureza. Evidencia que o Empresário do Setor de construção de loteamentos, o Sr. Oneide Jaroszniski concorda com a importância do colaborador estar alinhado com o seu projeto de natureza em entrevista realizada no dia (15 de novembro 2021): “Sim, cada um de nós veio nesse mundo com um dom ou projeto. Precisa estar dentro do seu projeto de natureza (JAROSZNIKI, 2021)”.

Conclui-se através desses dados, que um processo de seleção alinhado com aptidões de natureza, é relevante no ponto de vista de empresários de pequenas empresas e pode contribuir com o desenvolvimento dessas organizações.

De acordo com Meneghetti (2020), o objetivo da avaliação do critério de potencial, é verificar se o futuro colaborador estará fazendo bem para a sua própria vida, isto é, se este trabalho poderá conectar o sujeito ao seu desejo de alma. Ao concluir esta análise de potencial, é possível afirmar que um candidato ligado ao seu potencial de natureza, pode gerar resultados a si mesmo, e também para organização em que está inserido.

Conforme a pesquisa, 80% (oitenta por cento) das empresas entrevistadas têm um baixo grau de rotatividade e apenas 20% (vinte por cento) tem uma rotatividade mediana. Essas informações indicam que pequenas empresas normalmente acabam mantendo os seus colaboradores por um longo período de tempo. Após analisar esses dados, constata-se que estas empresas necessitam encontrar pessoas adequadas ao propósito da organização, visto que estes serão parte da equipe por um longo período de tempo, e devem ser escolhidos de maneira eficaz.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar como ocorre o processo de recrutamento e seleção nas empresas de pequeno porte e oferecer metodologias já consolidadas, que sejam funcionais ao escopo de empresas que estão em ascensão, proporcionando a liderança um direcionamento adequado no momento de seleção dos seus colaboradores. Para tanto, fixaram-se os objetivos específicos: A) Descrever os principais desafios de processo de recrutamento e seleção em pequenas empresas; B) Analisar como ocorre o processo de seleção de pessoal em pequenas empresas; C) Identificar como a metodologia descrita no texto *Os Oito Pontos Para A Escolha Dos Colaboradores* pode ser eficaz no processo de recrutamento e seleção.

Considerando o objetivo específico de “Descrever os principais desafios de processo de recrutamento e seleção em pequenas empresas”, conclui-se que devido a falta de recursos tanto financeiro como humano a atividade de recrutamento e seleção seja exercida pela liderança da empresa alinhado a falta de metodologias norteadora acaba ocorrendo falhas no processo o que pode ocasionar a contratação de um profissional não qualificado ou não alinhado com a função e empresa.

Considerando o objetivo específico de “Analisar como ocorre o processo de seleção de pessoal em pequenas empresas”, conclui-se que em sua grande maioria o processo de recrutamento e seleção ocorre por meio da liderança da empresa, o qual muitas vezes não apresenta formação na área de recrutamento e seleção e juntamente a falta de metodologias que leva a condução de um processo seletivo incoerente e ineficaz.

Considerando o objetivo específico de “Identificar como a metodologia descrita no texto *Os Oito Pontos Para A Escolha Dos Colaboradores* pode ser eficaz no processo de recrutamento e seleção”, conclui-se que a metodologia pode ser uma diretriz a se seguir visto que no texto o autor elenca valores que um candidato deve apresentar para ser considerado um futuro colaborador líder.

As limitações da pesquisa, devem-se ao fato da escassez de materiais referentes a outras metodologias de recrutamento e seleção, o que impossibilitou um estudo comparativos, além disso, uma outra barreira foi a dificuldade na realização das entrevistas em *loco* com as lideranças devido a falta de agenda e a distância.

Com essa análise, novas possibilidades de pesquisas podem ser desenvolvidas futuramente como a ampliação do estudo, poderiam ser realizadas comparações com outras

metodologias com objetivo de proporcionar às lideranças de pequenas empresas material de apoio para realização do processo de recrutamento e seleção. Adicionalmente, sugere-se também como pesquisa futura a realização de outros estudos com outras empresas de outras áreas a fim de construir comparações em relação às estratégias adotadas no processo de recrutamento e seleção e os seus respectivos resultados.

## REFERÊNCIAS

ALVES, A. M. F. Estudo acerca da fiabilidade e validade do desenho da família cinética. Coimbra, Portugal, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316/94917>. Acesso em 11 Jul 2022.

ANDRADE, K. M.. **Práticas de recrutamento e seleção nas empresas**. Vol.1 Psicologia IESB, 2009. Acesso em 17 Mai 2022.

BANOV, M. R. Recrutamento, seleção e competências. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010. Acesso em 13 Jul 2022.

BERNABEI, P. A entrevista de trabalho. In: MENEGHETTI, A.; **Psicologia Empresarial**. 2. ed. Recanto Maestro, 2020. Acesso em 27 Abr 2022.

BORTOLUZZI, É. C. **A entrevista de trabalho e as técnicas de recrutamento e seleção de pessoas segundo a metodologia FOIL**. Recanto Maestro, 2020. Disponível em: <http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/handle/123456789/671>. Acesso em 11 Jul 2022.

BRAZÃO, E. **Emprego da metodologia ontopsicológica na seleção de parceiros e colaboradores**. Recanto Maestro, 2013. Disponível em: <http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/handle/123456789/404>. Acesso em 28 Abr 2022.

CARVALHO, A. V. **Seleção: Princípios e métodos**. São Paulo: Pioneira, 2000. Acesso em 13 Jun 2022.

CHAER, D. R. **A técnica do questionário na pesquisa educacional**. Araxá. 2012. Disponível em: [http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/maio2013/sociologia\\_artigos/pesquisa\\_social.pdf](http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/maio2013/sociologia_artigos/pesquisa_social.pdf). Acesso em 23 Jul 2022.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos à empresa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas S.A, 1999. Acesso em 01 Mai 2022.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: Rio de Janeiro: Campus, 2002. Acesso em 13 Jul 2022. Acesso em 29 Jun 2022.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. Barueri, 2009. Disponível em: <https://docero.com.br/doc/xnc5xvn>. Acesso em 10 Abr 2022.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** São Paulo, 2015. Acesso em 14 Jul 2022.

COSTA, V. **Recrutamento e seleção por competências: dificuldades e benefícios.** Rio de Janeiro, 2015. Acesso em 18 Jul 2022.

FERREIRA, G. V. **Teste projetivo do desenho da figura humana: Estudo de fidedignidade entre juízes.** Porto Alegre, 2011. Disponível em: <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/758>. Acesso em 11 Mai 2022.

FERREIRA, G. V. **Técnicas projetivas gráficas em adolescentes gestantes: estudo compreensivo.** São Paulo, 2014. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47133/tde-10122015-124802/pt-br.php>. Acesso em 12 Abr 2022.

FREIRE, A. C. G. **O teste H-T-P em adultos com habilidades artísticas: uma análise dos aspectos expressivos da personalidade.** São Paulo, 2019. Disponível em: <http://eventoscopq.mackenzie.br/index.php/jornada/xvjornada/paper/viewPaper/1480>>. Acesso em 25 Jul 2022.

FLEURY, M. R. **Alinhando estratégia e competências.** São Paulo, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/5HNLjGFZ7nxX5PLYhBKvMWg/?lang=pt>>. Acesso em 20 Abr 2022.

FOLETTI, J. **Proposta de um guia para a escolha dos colaboradores do líder baseado nos oito critérios para a escolha dos colaboradores explicitado pela FOIL.** Recanto Maestro, 2016. Disponível em: <http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/handle/123456789/497>. Acesso em 16 Jun 2022.

IBC COACHING. **Análise de comportamento – Teste de perfil comportamental.** 2020. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/analise-comportamento-teste-perfil-comportamental/>. Acesso em 21 Jun 2022.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras.** São Paulo: Futura, 2005. Acesso em 11 Abr 2022.

MENCARELLI, C. Test “Forma Mentis”. (2014). In: Dmitrieva, V. (Org.). *The man in dialogue with the surrounding world: an ontopsychological approach.* São Petersburgo: Imprensa Universitária. Acesso em 18 Jul 2022.

MENEGHETTI, A.. **Psicologia Empresarial.** São Paulo, 2020.

MENEGHETTI, A.. **Imagem e Inconsciente.** Recanto Maestro, 2021

ORTEGA, A. C. **O desenho da família como técnica objetiva de investigação psicológica.** Rio de Janeiro, 1981. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/abp/article/view/18601>. Acesso em 15 Abr 2022.

PINHEIRO, B. **Avaliação de competências no processo de recrutamento e seleção.** Porto, Portugal, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.22/8779>. Acesso em 12 Mai 2022.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** São Paulo, 2001

RIBEIRO, D. G. V; BISCOLI, F.R.V. **A busca por novos colaboradores através do recrutamento e seleção.** Revista Expectativa, 2004, 3 (3), 67-73.

SCHAEFER, R. **Empreender como uma forma de ser, saber e fazer.** Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441762758011>. Acesso em 19 Jul 2022.

SCHERER, K. C. **Aprendizagem técnica e o desenvolvimento da *Forma Mentis* dos alunos de administração para uma formação profissional fundamentada em valores humanistas: Um estudo introdutório.** Recanto Maestro, 2018. Disponível em: <https://saberhumanoemnuvens.com.br/sh/article/view/300/336>. Acesso em 12 Jul 2022.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e Elaboração de dissertação.** 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/312125489\\_Metodologia\\_da\\_Pesquisa\\_e\\_Elaboracao\\_de\\_Dissertacao](https://www.researchgate.net/publication/312125489_Metodologia_da_Pesquisa_e_Elaboracao_de_Dissertacao)>. Acesso em 22 Jun 2022.

SILVA, V. ; FERRETT, K. ;MANCINI, K. **Recrutamento e Seleção: Um estudo sobre as técnicas utilizadas nas organizações.** Presidente Prudente. 2014. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/4308>. Acesso em 23 Jun 2022.

SILVESTRE, L. P. F. **Ciências sociais aplicadas: organizações, inovações e sustentabilidade.** Ponta Grossa – PR: Atena, 2020. Disponível em: <https://www.atenaeditora.com.br/post-artigo/43227>. Acesso em 08 Abr 2022.

WERTHER, S.; DAVIS, B. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

## ENTREVISTA CONCEDIDA

FREITAS, R. M. Engenheiro Agrônomo Roberto. [Entrevista concedida a] Guilherme Mourales. Cachoeira do Sul, 10 de novembro de 2021.

JAROSCZNISKI, O. Empresário do setor de construção de loteamentos. [Entrevista concedida a] Guilherme Mourales. Santa Maria, 15 de novembro de 2021.