

Condições de Recrutamento e Seleção em um Grupo de Micro e Pequenas Empresa no Município de Currais Novos/RN

Recruitment and Selection Conditions in a Group of Micro and Small Enterprises in the Municipality of Currais Novos/RN

Condiciones de Reclutamiento y Selección en un Grupo de Micro y Pequeñas Empresas en el Municipio de Currais Novos/RN

Recebido: 14/03/2024 | Revisado: 16/04/2024 | Aceito: 17/04/2024 | Publicado: 17/04/2024

William Sbrama Perressim | Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais – GEPAI/UFSCar, Brasil | E-mail: williamcapi@hotmail.com | <https://orcid.org/0000-0002-2600-2528>

Amanda Layane Pereira Machado | Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Brasil | E-mail: amanda.layane.702@ufrn.edu.br | <https://orcid.org/0009-0004-2866-1369>

Vanesca Kerly da Silva Delgado | Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Brasil | E-mail: vanescadelgado02@gmail.com | <https://orcid.org/0000-0002-7864-9876>

Resumo

Esse estudo tem como objetivo investigar e discutir os processos de recrutamento e seleção (R&S) em micro e pequenas empresas (MPE) localizadas no município de Currais Novos/RN, apontando a aderência com as práticas recomendadas da área e destacando as barreiras constatadas. O esquema metodológico recorre a aplicação de um questionário estruturado em cinco empresas locais, caracterizando então um estudo de casos múltiplos, as entrevistas e demais levantamentos ocorreram de forma presencial. Em seguida os achados foram discutidos de forma quantitativa a luz da literatura pertinente. Os resultados indicam, para a etapa do recrutamento, o uso de redes sociais como principal fonte, satisfação dos entrevistados quanto a qualidade, quantidade e resultados do processo. Já quanto aos limitadores destaca-se a falta de profissional de recursos humanos e o desconhecimento técnico do processo. Avançando para a seleção, a maioria das empresas apresenta um fluxo definido, a técnica mais utilizada é a entrevista, seguida de provas e testes. Os resultados da seleção são em sua maioria satisfatórios. Tem destaque a falta de profissionais de recursos humanos e a qualidade insatisfatória dos candidatos, como limitadores. Os achados permitem concluir que as empresas

investigadas apresentam condições adequadas no processo de recrutamento e seleção, mesmo diante de limitadores.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção. Micro e Pequenas Empresas. Currais Novos/RN.

Abstract

This study aims to investigate and discuss the recruitment and selection (R&S) processes in micro and small enterprises (MSEs) located in the municipality of Currais Novos/RN, pointing out their adherence to recommended practices in the field and highlighting the identified barriers. The methodological framework involves the application of a structured questionnaire in five local companies, thus characterizing a multiple-case study; interviews and other surveys were conducted in person. Subsequently, the findings were quantitatively discussed in light of relevant literature. The results indicate, for the recruitment stage, the use of social networks as the main source, with respondents expressing satisfaction regarding the quality, quantity, and outcomes of the process. Regarding limitations, the lack of human resources professionals and technical process knowledge stand out. Moving on to selection, most companies have a defined flow, with the most commonly used technique being interviews, followed by tests and assessments. Selection results are mostly satisfactory. The lack of human resources professionals and the unsatisfactory quality of candidates are highlighted as limitations. The findings allow us to conclude that the investigated companies present adequate conditions in the recruitment and selection process, even in the face of limitations.

Keywords: Recruitment and Selection. Micro and Small Enterprises. Currais Novos/RN.

Resumen

Este estudio tiene como objetivo investigar y discutir los procesos de reclutamiento y selección (R&S) en micro y pequeñas empresas (MPE) ubicadas en el municipio de Currais Novos/RN, señalando su adherencia a prácticas recomendadas en el campo y destacando las barreras identificadas. El marco metodológico implica la aplicación de un cuestionario estructurado en cinco empresas locales, caracterizando así un estudio de casos múltiples; las entrevistas y otros sondeos se realizaron en persona. Posteriormente, los hallazgos fueron discutidos cuantitativamente a la luz de la literatura relevante. Los resultados indican, para la etapa de reclutamiento, el uso de redes sociales como principal fuente, con los encuestados expresando satisfacción con la calidad, cantidad y resultados del proceso. En cuanto a las limitaciones, se destaca la falta de profesionales de recursos humanos y conocimiento técnico del proceso. En

cuanto a la selección, la mayoría de las empresas tienen un flujo definido, siendo la técnica más utilizada las entrevistas, seguidas de pruebas y evaluaciones. Los resultados de la selección son en su mayoría satisfactorios. La falta de profesionales de recursos humanos y la calidad insatisfactoria de los candidatos se destacan como limitaciones. Los hallazgos permiten concluir que las empresas investigadas presentan condiciones adecuadas en el proceso de reclutamiento y selección, incluso ante limitaciones.

Palabras clave: Reclutamiento y Selección. Micro y Pequeñas Empresas. Currais Novos/RN

INTRODUÇÃO

Mudanças sociais, econômicas e produtivas marcaram de forma relevante as últimas décadas. Alterações significativas ocorreram no modelo como as organizações estão estruturadas para busca de um nível adequado de competitividade e eficiência. Gerir de forma eficiente os recursos disponíveis ocupa boa parte das ações e estratégias empresariais.

E, entre estes recursos, destaca-se a já reconhecida relevância dos recursos humanos. Para Chiavenato (2022) a sobrevivência e excelência das organizações passa cada vez mais a depender das habilidades e competências do seu quadro de recursos humanos. Um dos grandes desafios atuais da área é encontrar formas de atrair profissionais altamente qualificados e evitar que os profissionais qualificados deixem a empresa (Lima, 2022). Ou seja, a gestão de recursos humanos é fator-chave para o sucesso empresarial, em especial as atividades de recrutamento e seleção de pessoas.

O Recrutamento e Seleção de Pessoas (R&S) tem como objetivo proporcionar a melhor adequação da função com o candidato selecionado, a fim de que este apresente um melhor desempenho e maior produtividade, e que o tempo para integração seja reduzido (Moreira, 2017). Contudo, alcançar o sucesso no processo não é uma tarefa simples, e não faltam exemplos de insucesso e falhas, em empresas dos mais variados setores e portes.

As dificuldades no R&S tornam-se ainda mais importantes quando observamos as micro e pequenas empresas (MPE) nacionais. Estas organizações reconhecidamente apresentam limitações e particularidades gerenciais. Rangel e Monteiro (2020) colocam que estas empresas apresentam dificuldades na gestão de recursos humanos, nas diversas funções da área, e em especial no R&S, que muitas vezes é desenvolvido sem critérios técnicos. Malta, Machado e Fischer (2017) reforçam que as organizações de pequeno porte enfrentam dificuldades para recrutar e manter mão de obra de qualidade.

No entanto, estes negócios desempenham relevante papel na economia nacional. Segundo o Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2022), as MPE respondem por aproximadamente 30% do Produto Interno Bruto (PIB) do país e foram responsáveis por 72 % dos empregos gerados no primeiro semestre de 2022.

Pode-se então concluir que a destacada relevância das MPEs contrasta com as barreiras gerenciais enfrentadas, em especial quanto ao R&S de pessoas. Portanto, esforços adicionais em investigar as ações das MPEs mostram-se justificáveis e com potencial para colaborar diretamente com a competitividade e o desempenho destas organizações.

Diante deste contexto, este estudo tem como objetivo investigar e discutir o processo de R&S em micro e pequenas empresas localizadas no município de Currais Novos/RN. Pretende-se ainda apontar a aderência ou não das práticas encontradas com os apontamentos da literatura, por fim destacando as barreiras constatadas.

Para atingir estes objetivos o estudo recorreu a aplicação de um questionário estruturado em 5 empresas locais, entre os meses de novembro e dezembro de 2022. Os resultados foram tratados de forma qualitativa a luz da literatura pertinente. O município de Currais Novos/RN, escolhido para investigação, possui em sua maioria empresas de micro e pequeno porte. Considerando dados do IBGE (2020) apresenta população estimada e 45 mil habitantes em 2021 e uma média salarial de 1,7 salários-mínimos, contando com um universo de 908 empresas ativas.

O artigo, além da presente seção, divide-se em referencial teórico, com a apresentação dos conceitos centrais relacionados ao Recrutamento e Seleções de Pessoas (R&S) e Micro e Pequenas Empresas (MPE), seguido da metodologia do estudo e da apresentação e discussão dos resultados, e, por fim, as referências utilizadas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (MPE)

As micro, pequenas e médias empresas possuem um papel primordial na realidade de milhares de brasileiros e na conjuntura social e econômica nacional. Terence e Filho (2001) colocam que estes negócios se destacam no contexto socioeconômico, figurando como fatores de promoção social, estabilidade política e fomentando o desenvolvimento – via geração de empregos

A Lei nº 123/2006, conhecida como “Estatuto das MPEs” coloca que as microempresas possuem receita bruta em cada ano-calendário igual ou inferior a R\$ 360 mil. Já em empresas de pequeno porte o faturamento deve ser superior a R\$ 360 mil, e, inferior, a R\$ 4,8 milhões (BRASIL, 2006). O SEBRAE e o BNDES adotam idêntica classificação quando se referem ao faturamento.

Já outra classificação também aplicada apoia-se no número de empregados da empresa. A saber (SEBRAE, 2023): (A) Microempresa – Comércio e Serviços (até 9 pessoas) e Indústria (até 19 pessoas); (B) Pequena empresa - Comércio e Serviços (entre 10 e 49 pessoas) e Indústria (entre 20 e 99 pessoas ocupadas).

A relevância dos MPEs para economia nacional, em diversos aspectos, é bastante reconhecida pela sociedade, contudo, dados recentes colaboram para ilustrar a importância destes negócios. Segundo o SEBRAE (2022) estes foram responsáveis por 72% dos empregos gerados no segundo semestre de 2022, colaboram com 30 % do PIB e representam 99% dos empreendimentos nacionais, ou seja, 18,5 milhões de unidades, sendo que destes 17 % estão na região Nordeste.

Cabe destacar que as MPEs possuem algumas particularidades em sua estrutura, que de forma direta influenciam sua a gestão e atuação no mercado (Terence, 2002). Por tanto, investigar as particularidades destes empreendimentos e o posicionamento gerencial torna-se produtivo e mesmo necessário.

No contexto de grande competitividade contemporâneo, os condicionantes competitivos das MPEs estão em grande medida associados as condições de produtividade e de financiamento encontradas (Santos *et al.*, 2012). Em outras palavras, para sobreviver é indispensável bons colaboradores e capital, sem o devido R&S de pessoal não se tem produtividade, e, por consequência, mesmo com a disponibilidade de capital a organização tende a ser ineficiente.

A evolução observada em tecnologias e meios de comunicação fomenta também a necessidade de R&S mais eficiente. É necessário recrutar e selecionar profissionais que possuam as competências adequadas ao novo contexto de mídias, meios e negócios digitais. Dados estimam que 80% dos pequenos negócios localizados no Rio Grande do Norte utilizam redes sociais, aplicativos ou internet para realizar suas vendas (Leão, 2022).

O estudo de Santini *et al.* (2015) ilustra as principais dificuldades encontradas pelas MPEs para sobrevivência em médio e longo prazo. Os autores investigaram as causas para o fechamento de 60 empreendimentos localizados no Rio Grande do Sul, registrando e

classificando quanto a importância 11 motivos, sendo os três mais importantes: (1) falta de clientes, (2) falta de capital de giro e (3) carga tributária elevada. A “Falta de mão de obra”, como esperado, foi um dos motivos reconhecidos, ocupando a 10ª posição.

De Freitas, Borge e Enoque (2022) também observaram os desafios para sobrevivência das MPEs. Um total de 11 dificuldades foram investigadas, a destacar a “Falta de mão de obra qualificada” figurando na 3ª posição, atrás apenas da “Crise econômica” (1ª) e da (2ª) “Carga tributária elevada. Já Alvarenga (2016) observou as causas que contribuíram para a mortalidade das microempresas do Estado do Maranhão entre os anos 2005 e 2011. Entre as diversas hipóteses testadas destacam-se a “mão de obra qualificada”, “experiência em gestão empresarial do proprietário” e “inovação dos produtos e serviços”.

Os fatores críticos de sucesso das MPEs também foram objeto de atenção de Lira, Melo e Candido (2010). Os autores investigaram fatores que contribuem para consolidação de empresas familiares no município de Caicó/RN. Questões relacionadas a capacitação tecnológica e a formação de recursos humanos foram registrados entre as empresas investigadas.

Recrutamento e Seleção (R&S)

Mudanças estruturais e econômicas marcam de forma expressiva as relações de trabalho e a gestão dos recursos humanos nas organizações. O fator humano, que em um passado não muito distante, figurava como apenas mais um dos fatores de produção, passa a destacar-se como essencial para um desempenho competitivo, ou seja, transforma-se em um fator-chave e crítico de sucesso.

Neste contexto, o Recrutamento e a Seleção de Pessoas (R&S) emergem como processos essenciais para garantir a competitividade e a sobrevivência em médio e longo prazo das empresas. Em especial ao consideramos as já discutidas limitações das MPEs.

O recrutamento pode ser definido como um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização (Chiavenato, 2022). Para Soares *et al.* (2020) são vários os conceitos que buscam representar a prática do recrutamento de pessoas, e, de forma geral, todas as concepções relacionam a identificação e atração de um grupo de candidatos para determinada vaga.

Após a caracterização de quais são as características e competências esperadas pela empresa a decisão a ser empenhada, e de fundamental importância, é definir qual será a forma

de recrutamento, ou seja, interno, externo ou misto. O recrutamento interno busca candidatos dentro da própria organização, principalmente os habilitados para uma promoção ou mudança de área, já o externo visa recrutar candidatos do mercado de trabalho (Arellano *et al.*, 2017). Logo, o recrutamento misto sustenta-se no uso conjunto destas duas formas.

O próximo processo consiste em escolher quais serão as fontes de recrutamento que a empresa vai recorrer, a definição é de essencial relevância. Já que a probabilidade do processo alcançar seus objetivos é maior se as fontes escolhidas refletirem o cargo pretendido, ou seja, existem fontes de recrutamento mais eficazes que outras (Silva; Silva, 2021).

Entre as principais fontes de recrutamento adotadas pelas empresas, destacam-se (Dutra, *et al.*, 2017; Chiavenato, 2022): (a) apresentação ou indicação de candidatos por outros funcionários; (b) contatos com universidades ou escolas; (c) anúncios em jornais, revistas, rádios ou outros canais; (d) agências de recrutamento; (e) recrutamento on-line; (f) programas de trainees; (g) banco interno de currículos; e (h) site próprio ou mídias sociais da empresa.

É notório reconhecer que o processo de R&S vem incorporando de forma intensa e rápida o uso de tecnologias e processos sustentados por tecnologia da informação. A internet, por exemplo, vem sendo utilizada em grande escala, demonstrando ser uma ferramenta rápida para encontrar profissionais em locais e com características distintas (Chaves; Luft, 2020).

Nota-se ainda o surgimento de empresas especializadas no R&S sustentado pela TI. Avelar *et al.* (2021), por exemplo, investigaram quais são as mudanças no processo divulgadas por *startups* brasileiras voltadas para gestão de pessoas, as chamadas “*HR Techs*”. Os achados indicam que as expectativas dos empresários com as novas tecnologias são: facilitar o processo; melhorar a gestão de informações; aumentar a assertividade e reduzir o *turnover*.

Considerando que a empresa conseguiu recrutar determinado conjunto de profissionais, cabe agora lançar ações e estratégias para selecionar, dentro do grupo, o profissional mais adequado para a vaga. A organização precisa selecionar os melhores – ou os mais alinhados, tanto tecnicamente quanto aos princípios e valores da empresa (Silva; Silva, 2021). Esse é o objetivo do processo de seleção. Condição que popularmente pode ser representada por um “funil”, onde apenas o candidato ou os candidatos mais adequados serão selecionados.

Para alcançar seu objetivo o recrutador deve aplicar algumas ferramentas próprias para mensurar características dos candidatos e ainda medir a aderência de cada aos requisitos do cargo. Tais ferramentas são denominadas técnicas de seleção. De forma geral, pode-se afirmar que a ênfase da seleção é aplicação das diversas técnicas disponíveis, que quando combinadas se complementam e podem reduzir os erros na escolha dos candidatos (Gelmini *et al.*, 2020).

A técnica mais comumente aplicada é a entrevista. Para Marras (2016) a técnica objetiva detectar dados e informações dos candidatos subsidiando a avaliação do processo seletivo, e, ainda, é considerada a técnica mais importante. O autor divide as entrevistas em estruturadas e não estruturadas, com a primeira sustentada por um método de “o que” e “como” fazer durante o processo da entrevista.

O estudo de Almeida e Cavalcanti (2014) ilustra claramente a predominância da entrevista. Os autores investigaram 17 agências de empregos localizadas no município de João Pessoa (PB), e, entre os achados, destaca-se que 100 % das agências utilizavam a técnica de seleção em suas atividades, seguido por 82% com a aplicação de prova de conhecimento, 76 % testes psicológicos, 59 % técnicas vivenciais e 59% avaliação de saúde.

As provas ou testes de conhecimentos são mais frequentes em cargos onde o candidato deve demonstrar que possui o conhecimento necessário ao cargo - geralmente técnico (Arellano *et al.*, 2017). Pode-se ilustrar, por exemplo, com um teste de inglês aplicado a um profissional que entre suas tarefas tem contato frequente com estrangeiros. Em síntese, o teste reduz a probabilidade que o candidato não possua os requisitos técnicos necessários ao cargo.

Outro instrumento a ser aplicado refere-se aos chamados testes de personalidade. Tais testes, na maioria dos casos, exige a participação de um profissional habilitado na técnica, ou seja, um psicólogo especializado na metodologia (Noronha *et al.*, 2002).

A escolha de qual teste ou quais testes utilizar e em que ordem não é uma escolha simples, e deve influenciar diretamente o resultado da seleção. Pereira *et al.* (2003) colocam que a empresa conhecer a adequação de um teste para seleção de pessoal é fundamental para uma contratação correta, evitando dispêndio de dinheiro e tempo numa escolha inadequada.

METODOLOGIA

Essa seção descreve os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste estudo. Pode-se inicialmente destacar o caráter exploratório. Para Gil (2010) tais pesquisas apresentam como objetivo proporcionar maior familiaridade com um problema, com vista a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses, permitindo assim aprimorar ideias ou conceitos. Bem como também a abordagem descritiva, à medida que se busca descrever características próprias de um grupo, as MPE.

O esquema metodológico teve início com a revisão de literatura sobre dois temas, são eles (1) Recrutamento e Seleção (R&S) e (2) Micro e Pequenas Empresas (MPE). Etapa onde

os conceitos fundamentais foram registrados e incorporados ao estudo, a partir de artigos e livros relacionados aos temas. A revisão de literatura sustentou a estruturação do instrumento de pesquisa aplicado nas organizações entrevistadas. O questionário desenvolvido inicialmente buscou caracterizar a empresa, em seguida, doze questões buscam captar as condições de recrutamento e de seleção. O quadro 1 apresenta tais questões.

Quadro 1 - Questões R&S.

Questões – R&S	
Q.1 - Quais fontes de recrutamento são utilizadas pela empresa?	Q.7 - A empresa tem um profissional dedicado exclusivamente para a área de Recursos humanos (RH)?
Q.2 – Quais formas de recrutamento são utilizadas pela empresa?	Q.8 - A empresa terceiriza etapas do processo de recrutamento e seleção?
Q.3 - Como você classifica a qualidade dos candidatos que são recrutados?	Q.9 - Existe um fluxo definido de etapas para seleção?
Q.4 - Como você classifica a quantidade dos candidatos que são recrutados?	Q.10 - Quais técnicas de seleção a empresa costuma utilizar?
Q.5 - Qual a percepção da empresa quanto aos resultados do processo de recrutamento atual?	Q. 11 -Como a empresa considera o resultado das seleções?
Q.6 - Qual o maior limitador para um melhor resultado no processo de recrutamento?	Q.12 - Qual o maior limitador para um melhor resultado no processo de seleção?

Fonte: elaborado pelos autores.

As possíveis respostas foram limitadas pelo instrumento, de acordo com cada questão. A maioria das questões estimulava o respondente a determinar sua resposta em uma escala de

“muito ruim”, “ruim”, “razoável”, “bom” e “muito bom”. Os resultados obtidos foram discutidos considerando os fundamentos teóricos e técnicos dos temas aqui investigados.

As entrevistas ocorreram entre os meses de novembro e dezembro de 2022, em 5 empresas do município, e foram conduzidas pelos autores deste estudo. Inicialmente as empresas foram contactadas, os objetivos da pesquisa foram apresentados aos responsáveis, e, após a concordância para a participação, as entrevistas foram agendadas.

O Quadro 2 caracteriza os empreendimentos investigados, quanto aos setor/atividade e o número de funcionários. Visando a confidencialidade dos respondentes estes foram denominados como “Empresa A” até “Empresa E”. Os dados coletados via questionário foram agrupados em planilha eletrônica para padronização, tratamento e avaliação dos resultados.

Quadro 2 - Empresas investigadas.

Empresa	Setor/Atividade	Número de Funcionários
A	Comércio - Material para Construção	7
B	Comércio - Ótica	3
C	Serviços - Corretora de Seguros	5
D	Comércio - Roupas	4
E	Serviço - Assessoria Jurídica	11

Fonte: elaborado pelos autores.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos resultados obtidos nos questionários e considerando os conceitos técnicos e teóricos sobre R&S, essa seção apresenta e discute os resultados da investigação, para os empreendimentos investigados, visando atingir os objetivos aqui propostos.

Observando as fontes de recrutamento utilizadas pelas empresas cabe destacar que uma mesma empresa poderia indicar mais de uma fonte, se assim ocorresse na prática. A divulgação em redes sociais ocupou a liderança, sendo adotada por quatro empresas, em seguida duas empresas recorrem ao banco de currículos, ou seja, verificam os currículos já recebidos e

arquivados. Por fim, a indicação de terceiros e a divulgação junto a escolas e universidades registraram uma ocorrência cada. Considerado o porte dos empreendimentos e características locais esperava-se que mais organizações recorressem a indicação por terceiros.

A liderança no uso de redes sociais vai ao encontro do esperado, se considerarmos o contexto social e tecnológico contemporâneo. A internet vem assumindo um papel fundamental no recrutamento de pessoas nos últimos anos, possibilitando o acesso a um número maior de candidatos com um menor custo (Guimarães; Arieira, 2005). Os já citados estudos de Chaves e Luft (2020) e Avelar *et al.* (2021) dedicaram-se a observar os efeitos das redes sociais e da tecnologia da informação no R&S.

Quanto aos meios de recrutamento os resultados indicaram que três empresas realizam exclusivamente o recrutamento externo e outras duas o recrutamento misto, ou seja, interno e externo. É possível inferir que devido ao número reduzido de funcionários nos empreendimentos (entre 3 e 11) o recrutamento interno torna-se uma prática pouco viável, visto que o “estoque” de mão de obra disponível é reduzido, condição que pode ser extrapolada para o contexto das MPE de uma forma geral. Chiavenato (2022) ilustra as vantagens do recrutamento externo, a destacar a inclusão de “sangue novo” e experiências na empresa e a renovação e enriquecimento do quadro de colaboradores.

A qualidade dos candidatos que são recrutados, segundo a perspectiva dos entrevistados, foi considerada razoável, pelas empresas “A” e “B” e boa pelas “C”, “D” e “E”. Estes achados em certa medida divergem dos indicativos da literatura, visto que, de forma geral as MPE apresentam restrições consideráveis nos processos da área de recursos humanos, em especial o recrutamento (Rangel; Monteiro, 2020).

Quando questionados sobre a quantidade dos candidatos recrutados os resultados indicaram que para três empresas a quantidade é considerada “boa”, para uma é “razoável” e outra é “ruim”, ou seja, para nenhum empreendimento a quantidade é considerada “muito ruim”. Estes resultados são parcialmente explicados pelo já constatado uso de redes sociais no recrutamento, já que a ferramenta permite acessar um maior número de candidatos.

As empresas investigadas consideraram o resultado do processo de recrutamento adequado. Já que, para três empreendimentos o resultado foi considerado “bom”, para um “razoável” e para outro “muito bom”. Estes resultados acompanham a percepção já colocada sobre a qualidade e a quantidade dos candidatos recrutados. Contudo, pode contrariar a esperada limitação gerencial registrada nas MPE nacionais, especialmente relacionadas a gestão de recursos humanos.

O maior limitador do processo de recrutamento, segundo os entrevistados, para duas empresas é a “falta de um profissional de RH na empresa” e para outras duas é o “desconhecimento das técnicas de recrutamento pelo profissional que atua diretamente na ação”. As duas condições guardam relação, visto que, a presença de um profissional implicaria no conhecimento adequado das técnicas e processos para um recrutamento eficiente.

A dificuldade em encontrar colaboradores qualificados e multifuncionais é uma realidade na maioria das empresas nacionais (De Souza Miranda *et al.*, 2014). Essa restrição é potencializada nas MPE devido as restrições financeiras reconhecidas, contexto que ajuda explicar a não existência de profissional exclusivo para a área de RH nas empresas investigadas.

A inexistência de um profissional poderia ser atendida por uma estratégia de terceirização no processo de R&S. Tal estratégia é comumente adotada por empresas nacionais, em especial com maior recurso financeiro para aplicar no processo. Por exemplo, Almeida e Cavalcanti (2014) buscaram observar as chamadas agências de emprego no município de João Pessoa (PB). Contudo, nenhuma das organizações recorre a prática atualmente, condição que pode ser explicada por custos impeditivos e ainda pela inexistência ou baixa presença de empresas do tipo no município.

Como destacado na seção Recrutamento e Seleção (R&S) a organização pode recorrer a um conjunto de técnicas para selecionar o candidato mais adequado. Neste contexto, quando empresa utiliza mais de uma técnica é necessário estabelecer o chamado “fluxo do processo de seleção”. O Quadro 4 apresenta as respostas indicadas por cada empresa.

Quadro 4. Fluxo realizado no processo de seleção.

Empresa	Fluxo - Não ordenado
A	Teste comportamental; Teste escrito; Análise das redes sociais; Entrevista;
B	-
C	Análise de currículo; Redação; Entrevista;
D	Período de experiência de 90 dias e contratação;
E	Anúncio; Entrevista; Seleção; Experiência; Contrato definitivo;

Fonte: elaborado pelos autores.

A estrutura do fluxo deve definir a eficiência do processo de seleção, à medida que é criado uma espécie de “filtro”, onde os candidatos mais aderentes ao esperado avançam. No entanto, não existe um fluxo que possa ser apontado como o ideal, já que cada cargo e organização exigem condições particulares.

A “análise das redes sociais” apontada pela empresa “A”, lança luz sobre um tema relevante e de interesse crescente no cenário contemporâneo, o comportamento do indivíduo em suas redes sociais e o efeito sobre o R&S. Almeri, Martins e De Paula (2013) destacam que com o uso amplo do ambiente virtual, agências de empregos e empresas aproveitam para observar, monitorar, avaliar seus candidatos.

O Quadro 3 registra quais técnicas de seleção as empresas entrevistadas costumam utilizar. Como esperado, a entrevista é adotada por quatro das cinco empresas, condição que se justifica pela importância da técnica, simplicidade para aplicação e pontos positivos em relação as demais (Rocha, 2014). Um resultado inesperado refere-se a empresa “D” que não realiza entrevista ou qualquer técnica usual e opta por um processo quase informal de seleção, condição que no médio prazo pode levar a falhas e ineficiências relacionadas ao seu quadro de colaboradores.

Quadro 3- Técnicas de seleção utilizadas.

Técnica	A	B	C	D	E	Total
Entrevista	SIM	SIM	SIM	-	SIM	4
Provas e Testes	SIM	-	SIM	-	-	2
Testes de Personalidade	SIM	-	-	-	-	1
Técnicas de simulação	SIM	-	-	-	-	1
Outros	-	-	-	SIM	-	1
Testes Psicológicos	-	-	-	-	-	0

Fonte: elaborado pelos autores.

Quando questionadas sobre a percepção do resultado do processo de seleção, três empresas indicaram como “bom” e uma empresa “muito bom”, sendo que apenas uma organização considerou “ruim”. A satisfação encontrada nas organizações diverge em certo

nível das condições e dos relatos comuns na literatura, que em muitos casos destacam falhas e ineficiências nos processos gerenciais das MPE (Santini *et al.*, 2015).

Por fim, quando questionadas quanto ao maior limitador para um melhor resultado no processo de seleção as organizações indicaram as respostas apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Limitadores do processo de seleção.

Limitador	A	B	C	D	E	Total
Falta de Profissional de RH	SIM	-	-	SIM	SIM	3
Qualidades dos Candidatos	SIM	-	SIM	SIM	-	3
Falta de Recursos Financeiros	-	SIM	-	-	-	1
Baixa Qualificação dos Profissionais	SIM	-	-	SIM	-	2
Outros	-	-	-	-	-	-

Fonte: elaborado pelos autores.

A “falta de profissional de RH” e a “qualidade dos candidatos” foram indicadas por três empresas como maiores limitadores. A falta do profissional, como já discutido, marca as cinco empresas investigadas. O reconhecimento como limitador permite concluir que para os entrevistados o profissional de RH pode contribuir diretamente nos resultados da seleção, e, em outros processos gerenciais.

Quanto a “qualidade dos candidatos” a discussão pode ocorrer em uma perspectiva ampla. Primeiro, o recrutamento desenvolvido deve acessar candidatos que reúnam os requisitos e competências necessárias. Contudo, condições estruturais como a educação básica, as experiências pessoais e o mercado de trabalho local, condicionam significativamente as possibilidades e ações empenhadas pelas organizações na busca de candidatos mais qualificados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mudanças econômicas e sociais marcam as últimas décadas, em especial ao considerarmos as relações de produção e de trabalho. Neste cenário, os recursos humanos ganham destaque como um ativo estratégico para garantir a sustentabilidade de resultados e competitividade dos negócios.

Logo, o R&S ganha destaque como forma de garantir que as organizações acessem os recursos humanos mais adequados a suas necessidades e estratégias. Contudo, como descrito ao longo deste estudo, o processo na maioria dos casos não é perfeito e falhas são recorrentes.

Tem destaque também o desafio adicional enfrentado pelas MPE, visto que apresentam reconhecidas limitações gerenciais e técnicas singulares, e precisam lidar com a busca eficiente de colaboradores - R&S. Logo, garantir a qualidade no R&S é essencial para que as MPE sobrevivam e sejam sustentáveis no médio e longo prazo.

Sustentado neste contexto, este estudo buscou investigar e discutir o processo de R&S em MPE empresas localizadas no município de Currais Novos/RN. E ainda, discutiu a aderência das práticas encontradas com os apontamentos da literatura e as principais barreiras verificadas nestas organizações.

Os resultados demonstraram as principais práticas e ações das MPE investigadas no R&S de pessoas - a seção discussão dos resultados ocupou-se em apresentá-los. De forma geral, pode-se afirmar que as empresas observadas superaram as principais barreiras do processo, alcançando bons resultados.

No entanto, alguns pontos críticos também foram apontados, como a ausência de um profissional dedicado, desconhecimento das técnicas pelos profissionais da empresa e a reduzida qualificação dos candidatos.

Cabe destacar que o presente estudo não teve a pretensão de apontar o cenário geral do R&S em MPE do município, mas fornece uma boa sinalização para os interessados no tema, bem como sustenta novas proposições e investigações.

Entre as limitações da pesquisa coloca-se o reduzido número de empreendimentos investigados, condição que limitou a discussão a uma análise mais descrita. Então, entre as proposições futuras pode-se recorrer a um estudo com uma ampla amostra e aplicações de novas técnicas para avaliação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. T. E.; CAVALCANTE, C. E. Temos Vagas! Recrutamento e seleção em agências de emprego da cidade de João Pessoa/PB. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 19, p. 49-70, 2014.

ALMERI, T. M.; MARTINS, K. R.; PAIVA DE PAULA, D. O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. **Educação, Cultura e Comunicação**, v. 4, n. 8, 2013.

ALVARENGA, R. A. Estudos dos fatores contribuintes para a mortalidade das micro e pequenas empresas do Estado do Maranhão. **International Journal of Innovation**, v. 4, n. 2, p. 106-118, 2016.

ARELLANO, E. B. *et al.* **Gestão de pessoas: nas empresas contemporâneas brasileiras**. Elsevier Brasil, 2017.

AVELAR, C. F. P.; SILVA, Y. M.; SARAIVA, H. L. Tecnologia Aplicada ao Recrutamento e Seleção: Mudanças Divulgadas e Resultados Percebidos no Uso de Soluções Oferecidas por HR TECHS Brasileiras. **Gestão e Sociedade**, v. 15, n. 43, p. 4620-4643, 2021.

BRASIL. **Lei complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006**. 2006. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em 02/12/2023.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. Atlas, 2022.

DE FREITAS, D. R. F.; BORGES, A. F.; ENOQUE, A. Fatores de sucesso e desafios à sobrevivência de micro e pequenas empresas: um estudo na cidade de Ituiutaba-MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 16, n. 1, p. 82-95, 2022.

DE SOUZA MIRANDA, C. *et al.* Falta de mão de obra qualificada no setor de serviço na região de Ribeirão Preto: uma avaliação pela ótica dos empresários. **Revista Ciências Administrativas**, v. 20, n. 1, p. 168-203, 2014.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. 2017.

GELMINI, S. G. *et al.* RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: O QUE DIZ A PRODUÇÃO NACIONAL DE PRIMEIRA LINHA? **Revista PRETEXTO**, p. 18-18, 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARÃES, M. F.; DE OLIVEIRA ARIEIRA, J. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 6, n. 2, 2005.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades e estados**. 2020 Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rn/currais-novos/pesquisa/19/29761> >. Acesso em 01/03/2023.

LEÃO, H. C. R. S. Panorama econômico das MPEs. 2022.

LIMA, A. Z. **As empresas e o envelhecimento da força de trabalho: políticas e práticas para atração e retenção do trabalhador mais velho adotadas pelas organizações no Brasil**. 2022. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

LIRA, W. S.; DE MELO, I. M.; CANDIDO, G. A. Análise dos fatores críticos de sucesso nas micro e pequenas empresas familiares do Estado do Rio Grande do Norte. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 4, n. 3, p. 4-14, 2010.

LORDÊLO CHAVES, C. M; MELO SILVA LUFT, M. C. Utilização de tecnologias da informação e comunicação em processos de recrutamento e seleção organizacional: um estudo com consultorias de gestão de pessoas. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 18, n. 4, 2020.

MALTA, T. C.; MACHADO, M. C; FISCHER, A. L. Gestão de recursos humanos em micro e pequenas empresas: direcionamento do SEBRAE para estimular o desenvolvimento de políticas e práticas. 2017.

MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos: do potencial ao estratégico. **São Paulo: Saraiva**, 2016.

MOREIRA, F. G. A importância da gestão estratégica no recrutamento e seleção de pessoal nas organizações. **Práticas de Administração Pública**, v. 1, n. 2, p. 57-70, 2017.

NORONHA, A. P. P. *et al.* Information available in the handbooks of personality tests. **Psicologia em Estudo**, v. 7, p. 143-149, 2002.

PEREIRA, F. M.; PRIMI, R.; COBÊRO, C. Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. **Revista Psicologia: Teoria e Prática**, v. 5, n. 2, p. 83-98, 2003.

RANGEL, P. M. B.; MONTEIRO, S. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Revista Interdisciplinar Pensamento Científico**, v. 6, n. 2, 2020.

ROCHA, A. P. de S. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 15, p. 14-17, 2014.

SANTINI, S. *et al.* Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 1, p. 145-169, 2015.

SANTOS; A. L. KREIN; J. D. CALIXTRE; A. B. Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento. – Rio de Janeiro: Ipea, p. 18, 2012.

SEBRAE. Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. **Classificação empresarial**. 2023. Disponível em < <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/epp-microempresa-mei>> Acesso em: 01/12/2023.

SEBRAE. Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. **Dia da micro e pequena empresa**. 2022. Disponível em <<https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/dia-da-micro-e-pequena-empresa-evidencia-a-importancia-dos-empresarios-para-o-brasil/#:~:text=Em%20mais%20um%20Dia%20Nacional,5%20milh%C3%B5es%20de%20pequenos%20neg%C3%B3cios.>> Acesso em: 01/12/2023.

SILVA, F. S.; SILVA, F. M. As Redes Sociais Virtuais e a sua Influência nos Processos de Recrutamento e Seleção. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 2, p. 241-261, 2021

TERENCE, A. C. F; FILHO, E. E. As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro de prático. **Anais do II Egepe**. Londrina, p.591-601, 2001. (ISSN 1518-4382)

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.