



INSTITUCIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: O CASO DE UMA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTES

*INSTITUTIONALIZATION OF RECRUITMENT AND SELECTION
PROCESSES: THE CASE OF A SMALL FAMILY BUSINESS*

¹Alexandra Alf GALLON.

²Darlan Ariel PROCHNOW.

³Airton Adelar MUELLER.

⁴Nelson José THESING.

⁵Danieli de Oliveira BIOLCHI.

¹Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI. xandaalf@yahoo.com.br

²Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI. darlan.prochnow@sou.unijui.edu.br

³Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI. airton.mueller@unijui.edu.br

⁴Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI. nelson.thesing@unijui.edu.br

⁵Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI. danieli.biolchi@unijui.edu.br*

Artigo submetido em 26/10/2021 e aceito em 15/12/2021.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar a institucionalização dos processos de recrutamento e seleção de pessoal em uma empresa familiar de pequeno porte. Para atingir o objetivo proposto foi realizado um estudo de caso em uma empresa do ramo de comércio alimentício, situada no noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Como técnica de coleta de dados foi utilizada uma entrevista semiestruturada e observação do local. Os dados foram analisados através da análise de conteúdo de Bardin. Os resultados demonstraram que a institucionalização dos processos de recrutamento e seleção de pessoas estão diretamente relacionados à atuação do proprietário deste empreendimento, sendo que o mesmo é responsável por coordenar as ações que definem os requisitos para a vaga, a forma de divulgação e a entrevista de seleção. Os padrões implícitos na empresa são típicos da empresa familiar de pequeno porte, onde os membros da família assumem o papel da gestão de diferentes áreas da organização. Sugeriu-se que novas pesquisas sejam realizadas em pequenas empresas de outras localidades brasileiras, a fim de ampliar as discussões abordadas pelo presente estudo.

Palavras-chave: Teoria Institucional; Gestão de Pessoas; Recursos Humanos.

ABSTRACT

The present study aims to analyze the institutionalization of personnel recruitment and selection processes in a small family business. In order to achieve the proposed objective, a case study was carried out in a company in the food trade branch located in the northwest of the state of Rio Grande do Sul. As a data collection technique, a semi-structured interview and observation of the location was used. The data were analyzed using Bardin's content analysis. The results demonstrated that the institutionalization of the recruitment and selection processes of people

is directly related to the performance of the owner of this enterprise, being that he is responsible for coordinating the actions that define the requirements for the vacancy, the form of disclosure and the interview of selection. The standards implicit in the company are typical of the small family business, where family members assume the role of managing different areas of the organization. It was suggested that further research be carried out in small companies in other Brazilian locations, in order to expand the discussions addressed by the present study.

Key-words: Institutional theory; People management; Human Resources.

1 INTRODUÇÃO

A Teoria Institucional (TI) constitui um dos modelos de análise presente nos debates acerca da Teoria das Organizações (TO), acompanhada de outros referenciais hegemônicos como a teoria da contingência estrutural e a teoria da dependência de recursos, entre outras abordagens. Esta teoria faz parte da revolução intelectual que introduziu conceitos como de sistemas abertos e orgânicos nos estudos das organizações, originando um olhar para além da organização como um simples sistema de produção (PEREIRA, 2012; CINTRA *et. al.*, 2017).

Portanto, a teoria institucional agrega relevantes contribuições para a gestão das organizações, já que os processos resultam não apenas da ação humana, mas também das interações no contexto cultural e político. Assim, a teoria institucional ganha espaço nos estudos organizacionais por fornecer maneiras de compreender padrões implícitos e a diversidade dentro das organizações (PEREIRA, 2012).

Deste modo, comprehende-se que a teoria institucional se apresente como um referencial importante no estudo das organizações, sobretudo no que diz respeito aos processos de recrutamento e seleção, que, conforme Chiavenato (2014) são os processos para agregar pessoas. Tais processos se apresentam como vitais para o desenvolvimento das empresas, haja vista que o desempenho de uma organização é dependente dos profissionais que dela fazem parte.

Diante do exposto, este estudo tem como objetivo analisar a institucionalização dos processos de recrutamento e seleção de pessoal em uma empresa familiar de pequeno porte. Para dar conta do objetivo proposto este artigo está estruturado como segue. No referencial teórico é abordada a teoria institucional, os processos de recrutamento e seleção e as empresas familiares. Após, apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Na sequência, os resultados são apresentados e discutidos. Por fim, as principais conclusões são sistematizadas.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

A teoria institucional vem ganhando espaço nos estudos organizacionais, já que fornece maneiras para compreender padrões implícitos e a diversidade dentro das organizações (PEREIRA, 2012). De acordo com Selznick (1971, p. 14), a institucionalização “[...] é algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalha, os grupos que engloba com os diversos interesses que criaram, a maneira como se adaptou ao seu ambiente”.

Os princípios da teoria institucional vêm sendo utilizados de forma crescente para explicar a delimitação da estrutura e das ações organizacionais, bastando uma revisão da literatura especializada para constatar esse panorama. De acordo com esta teoria, uma organização é vista como um componente de um sistema de relações de um campo específico, afetada não apenas por questões técnicas e financeiras, mas também por fatores normativos de legitimidade (MACHADO DA SILVA; FONSECA, 2010).

A partir da década de 1950 as contribuições da teoria institucional acrescentam-se aos estudos empíricos realizados no campo das organizações, sob os enfoques estrutural e comportamental. Philip Selznick, discípulo de Robert Merton, é considerado o precursor da abordagem institucional ao introduzir as bases de um modelo institucional e interpretar as organizações como uma expressão estrutural da ação racional que, ao longo do tempo, são sujeitas às pressões do ambiente social e se transformam em sistemas orgânicos. Esta evolução pode ser sintetizada num aspecto: os valores substituem os fatores técnicos na determinação das tarefas organizativas (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

A teoria institucional estabelece suas origens em algumas formulações teóricas das últimas décadas do século XIX, em meio aos debates, na Alemanha, sobre o método científico. Assim, nas contribuições teóricas ou empíricas da perspectiva institucional pode ser identificado o início dos conceitos de precursores institucionalistas, como os economistas Thorstein Veblen, John Commons e Westley Mitchel, e sociólogos como Emile Durkheim e Max Weber, os quais aprofundam e solidificam as bases da teoria institucional. As marcas dessas contribuições podem ser vistas nos modernos institucionalistas, em manifestações tais como a ênfase na mudança e na valorização da investigação empírica (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

Sob os adjetivos de velho ou de novo institucionalismo, a teoria institucional tem sido explorada em diferentes vertentes — a política, a econômica e a sociológica —, as quais oferecem subsídios para o entendimento de fenômenos sociais em seus respectivos âmbitos do conhecimento (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005). Além disso, Piccoli, Medeiros e Rover (2016) declaram que a teoria institucional traz à tona a visão de que a organização deve ser percebida além de sua estrutura racional. Da mesma forma Silva, Verdu e Crubellate (2020, p.134) afirmam que *“a abordagem institucional se diferencia das outras teorias por abarcar as questões culturais no processo de tomada de decisão e nas estruturas formais da organização, auxiliando no processo de internacionalização das empresas”*.

Assim, a abordagem da teoria institucional amplia consideravelmente as possibilidades de ação gerencial no que se refere, por exemplo, à compreensão e à intervenção em processos de mudança organizacional, ao introduzir a noção de movimento e de dinâmica de conjuntos de organizações por meio do conceito de isomorfismo (CARVALHO; VIEIRA, 2003). A relevância dos estudos referentes à esta teoria pode ser observada nos meios científicos e acadêmicos, uma vez que a teoria institucional vem sendo utilizada nos estudos organizacionais para a compreensão de fenômenos passíveis de institucionalização (GIOTTO; MACHADO, 2010).

A explicação do que acontece nas empresas, suas políticas e práticas, não se encontra nos aspectos formais, em seus objetivos estratégicos e na realização de seus produtos. Para a perspectiva institucional, os processos ocultos nos grupos informais, os conflitos entre os grupos, as políticas de recrutamento e seleção, as dependências de grupos externos, a luta pelo

prestígio, os valores comunitários, a estrutura de poder da comunidade local e instituições legais correspondem aos principais fundamentos para a compreensão do comportamento das organizações (PERROW, 1990).

2.2 RECURSOS HUMANOS: PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

No campo dos Recursos Humanos, o subsistema de provisão é responsável pelo Processo de Agregar Pessoas em uma organização, que, segundo Chiavenato (1999, p. 12): “*São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa, podendo ser denominado de processos de provisão ou de suprimento de pessoas, contemplando os procedimentos de recrutamento e seleção*”. O recrutamento e a seleção fazem parte de um mesmo processo, ambos têm o objetivo de introduzir novos agentes humanos na organização. Assim como o recrutamento é uma atividade para atração, divulgação e comunicação, a seleção é vista como o oposto, pois é uma atividade de escolha, de classificação e de decisão, portanto, restritiva e obstativa (CHIAVENATO, 2005).

Portanto, tais processos representam as portas de entrada nas organizações, as quais são abertas apenas para os candidatos em condições de ajustar as próprias características e competências pessoais aos requisitos e as características predominantes na organização (CHIAVENATO, 2014).

O processo de recrutamento foi conceituado por diferentes autores e, de acordo com Rothmann e Cooper (2009), o recrutamento é definido como um processo de procurar e atrair candidatos adequados de dentro ou de fora da organização para as vagas existentes. São considerados candidatos adequados àqueles que possuem as características requeridas e que permitirão que estes tenham um desempenho satisfatório no cargo específico. Segundo Carvalho *et al.*, (2012) o recrutamento de pessoas pode ser considerado um instrumento que tem a finalidade de atrair candidatos potencialmente qualificados e adequados para atender as necessidades da instituição.

Antes de o recrutamento ser desenvolvido, é necessário que a organização delimite esse processo e assim decida qual é o tipo e o número de cargos vagos, essa informação é responsabilidade do planejamento de recursos humanos e da análise do cargo, sendo essas informações usadas para decidir o número e as características dos potenciais candidatos que precisam ser atraídos (CHIAVENATO, 2005). Para Michel (2007) o recrutamento é a ferramenta que a empresa dispõe para que possa escolher a pessoa certa para o cargo adequado.

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer o seu processo seletivo (CHIAVENATO, 2014). Podendo ocorrer de duas formas, interno ou externo, o recrutamento interno atua sobre os candidatos que já trabalham na organização, para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou motivadoras privilegiando os funcionários atuais, oferecendo-lhes oportunidades de crescimento dentro da organização. Já o recrutamento externo consiste em buscar fora da instituição candidatos competentes para vaga, ou seja, novos colaboradores. Assim, as vagas serão divulgadas nos meios de comunicação e em locais públicos, buscando o maior número de candidatos possível (CHIAVENATO, 2010).

Realizado o recrutamento o procedimento de seleção é iniciado, o autor Carvalho *et al.*, (2012) define que a seleção de pessoas consiste em um processo sistêmico, que tem por finalidade

escolher entre os candidatos recrutados aquele que conte com o perfil traçado pela empresa para ocupar o cargo em questão. De acordo com Rothmann e Cooper (2009), a seleção envolve a classificação dos candidatos para um cargo vago, e também para eliminar aqueles que não se adaptam aos requisitos do cargo, no entanto o objetivo da seleção é avaliar qual candidato melhor se ajustará ao cargo específico.

Três fatores podem influenciar a decisão de seleção: descrição do cargo, e sua especificação, organização, ambiente social e dificuldades sucessivas ou abordagem da correlação múltipla. Antes da seleção deve ser realizada a descrição e especificação do cargo. Existem cinco categorias de técnicas de seleção de pessoal, que são amplamente utilizadas são ela a Entrevista de seleção; Provas de conhecimentos ou de capacidade; Testes psicológicos; e técnicas de simulação (CHIAVENATO, 2010).

O processo de recrutamento e seleção pode ser considerado uma despesa para a organização, no entanto, os autores apontam que os custos deste processo se justificam, uma vez que está interligado com a produtividade da organização, pois a qualidade dos profissionais interfere no desempenho das tarefas. Neste sentido, uma seleção inadequada provoca um mau ajustamento entre o cargo e indivíduo, contribuindo para a insatisfação do trabalhador, consequente mau desempenho e alta rotatividade de mão de obra (ROTHMANN; COOPER, 2009).

2.3 EMPRESA FAMILIAR

As conceituações envolvendo a empresa familiar normalmente adotam três dimensões: o controle acionário, o envolvimento na gestão do negócio e a transição multigeracional (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012). Segundo Tillmann e Grzybowski (2005), a empresa familiar pode ser definida como aquela em que a sucessão está relacionada ao fator hereditário, e os valores institucionais cultuados na empresa identificam-se com um sobrenome ou o nome de um fundador. Segundo dados do SEBRAE e do IBGE, as empresas familiares geram 65% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, e ainda empregam 75% da força de trabalho, além de representarem 90% dos empreendimentos no Brasil (FUNDAÇÃO VANSOLINI, 2016).

Num passado não tão recente, para que as pequenas empresas familiares surgissem, bastava apenas alguma oportunidade de mercado, ou simplesmente a criação de um pequeno negócio até mesmo sem muito planejamento. Hoje em dia, não basta apenas identificar boas oportunidades, novos aspectos devem ser considerados na gestão de uma empresa familiar (BELMONTE; FREITAS, 2013). O contexto atual e os elevados índices de competitividade no mercado apontam para a crescente necessidade de profissionais qualificados técnica e experimentalmente para administrar empresas de forma eficiente. Sendo assim, a sucessão de dirigentes, planejada de forma estratégica, antecipa resultados positivos e aumenta as chances de êxito das empresas familiares (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005).

A empresa familiar é a forma empresarial dominante na estrutura econômica da maioria dos países ocidentais. Assim, no contexto das mudanças empresariais, as empresas familiares têm sido objeto frequente de observação e estudo, seja pela importância que representam na economia do país ou pelo potencial de desenvolvimento que possuem. O desejo do fundador e de seus sucessores, de que a propriedade e a gestão do negócio se mantenham em mãos da

família, é uma das principais características das empresas familiares (FREITAS; FREZZA, 2005).

As características e formas de organização das empresas familiares configuram-se em função de interesses recíprocos, tanto em termos estratégicos (filosofia empresarial, políticas, metas e objetivos estabelecidos) quanto em relação aos propósitos da família (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005). Conforme Petry e Nascimento (2009), além dos objetivos da empresa, as necessidades familiares devem ser atendidas, sendo o processo de gestão uma consequência disso.

O que torna complexa a gestão da empresa familiar são os estreitos vínculos existentes entre os familiares, a propriedade e a gestão do negócio, fazendo com que seja difícil conciliar e administrar as relações familiares com as econômicas. A família considera que possui direitos sobre a empresa, tanto para trabalhar nela como ter participação em seu capital, ou para intervir e tomar decisões acerca de sua gestão. Mesmo assim, a profissionalização da empresa familiar não deve ser pensada separadamente do conceito de empreendedorismo, cuja maior contribuição para o mundo dos negócios foi determinar a correta adequação do capital e do trabalho, sendo estes os principais elementos que sempre impulsionaram o capitalismo (FREITAS; FREZZA, 2005).

Tornam-se relevantes os estudos referentes às empresas familiares, já que, de acordo com Freitas e Frezza (2005) a temática das empresas familiares e sua história estão sempre em discussão, tendo em vista o papel e a importância deste setor na economia, para a produção e para a empregabilidade. Para Estol e Ferreira (2006) é importante que pesquisas investiguem algumas características da empresa familiar, como, por exemplo, o ramo de negócios, o tempo de serviço de seus membros, cargos que ocupam na empresa e os processos de contratação.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa aplicada com abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e apreender o significado de certos fenômenos que não podem ser quantificados. O objetivo da pesquisa qualitativa é baseado na imersão do pesquisador no fenômeno a ser estudado, reunindo dados que fornecem uma descrição detalhada de fatos, situações e interações entre pessoas e coisas, fornecendo profundidade e detalhe. (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Quanto aos objetivos foi realizada uma pesquisa descritiva, que tem como foco a descrição de características e fenômenos de um determinado grupo, neste caso uma empresa familiar de pequeno porte. Quanto aos procedimentos, se configura enquanto um estudo de caso, esta técnica determina que o pesquisador realize um minucioso estudo, propiciando a compreensão em profundidade do fato analisado. Sendo também realizada pesquisa bibliográfica sobre o tema (GIL, 2002).

Estudo teve, como público alvo, uma organização com características de uma empresa familiar de pequeno porte, localizada na cidade de Três de Maio/RS, que aceitou participar voluntariamente do estudo.

A coleta de dados ocorreu no mês de maio/2020, através de uma entrevista semiestruturada desenvolvida a partir do objetivo do estudo e referencial teórico sobre o tema. A entrevista

semiestruturada se configura como um importante instrumento de investigação, uma vez que, possibilita ao entrevistador explorar amplamente as questões (MINAYO, 2002). Com relação aos procedimentos do estudo, salienta-se que primeiramente foi realizado contato para prévio para agendamento da entrevista, na sequencia houve a aplicação da mesma, que se deu de forma individual, nas dependências da própria empresa. Também foi realizada observação da instituição para melhor compreensão e descrição da mesma. Por questões éticas, os dados da empresa foram preservados, sendo nominada de forma fictícia como “empresa Alpha”.

Para a análise dos dados desta pesquisa utilizou-se do método de análise de conteúdo, que conforme Bardin (1977) consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada, aqui denominada de empresa Alpha, localiza-se no município de Três de Maio/RS, município localizado no noroeste do estado do Rio Grande do Sul, com cerca 23.726 habitantes (IBGE, 2020). Atuando no ramo de comércio alimentício, mercado, com serviço de padaria e açougue, a empresa foi fundada em maio de 1992 e caracteriza-se como uma empresa de pequeno porte (EPP). Segundo legislação complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006, empresa de pequeno porte (EPP) é aquela que auíra em cada ano-calendário receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (BRASIL, 2006).

O ponto de partida para a criação da empresa foi à necessidade dos pais do atual proprietário tiveram de ingressar em um trabalho autônomo, sendo o ramo de comércio de alimentos o escolhido para iniciar da caminhada empreendedora da família, há cerca de 28 anos. Desde 2009, o comando administrativo da empresa pertence ao filho do casal, o qual é responsável pela gestão das diferentes áreas do estabelecimento, compra, venda, administração. Segundo Tillmann e Grzybowski (2005), a empresa familiar pode ser definida como aquela em que a sucessão está relacionada ao fator hereditário, e os valores institucionais cultuados na empresa permanecem sustentados. O processo de sucessão de um empreendimento familiar apresenta suas peculiaridades, contudo, se for planejada estrategicamente, demonstra resultados positivos, aumentando as chances de êxito no empreendimento.

No momento deste estudo, contava-se como colaboradoras da empresa a mãe e a irmã do atual proprietário, características específicas de uma empresa familiar, e um funcionário responsável pelo setor do açougue. Segundo Estol e Ferreira (2006) as empresas familiares possuem como determinante central o fato de terem sua origem e história vinculadas a uma família, cujos membros se encontram à frente da administração e execução do negócio. Neste sentido, é nesse contexto que está inserida a empresa objeto deste estudo, sendo que a gestão do estabelecimento continua atrelada à mesma família, durante os 28 anos em que a mesma atua na cidade de Três de Maio/RS.

4.2 O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE

O recrutamento de pessoas é a primeira etapa realizada pela organização quando esta busca a contratação de um novo colaborador. De acordo com Michel (2007) o recrutamento adequado garante condições para uma gestão de pessoas otimizada, promovendo mais sucesso à empresa e economia com relação à abstinência e rotatividade de pessoas. Além de conseguir maiores resultados com pessoas mais eficientes e comprometidos com os ideais da organização.

A institucionalização do processo de recrutamento de pessoas na empresa Alpha é diretamente relacionada à atuação do proprietário deste empreendimento. É ele quem comanda as ações que definem os requisitos para a vaga e a forma de divulgação destas vagas. De acordo com Carvalho e Vieira (2003) a cultura e as crenças fazem parte do processo de institucionalização na empresa, sendo que os padrões implícitos na empresa Alpha são típicos da empresa familiar de pequeno porte, onde a família de proprietários assume o papel da gestão de diferentes áreas da organização.

Questionado sobre o planejamento na área de gestão de pessoas, o proprietário da empresa Alpha relatou que não existe nenhum tipo de planejamento formalizado para esse processo. A partir do momento em que for constatada a necessidade de uma nova contratação ele mesmo busca recrutar e selecionar os candidatos para a vaga. Segundo o proprietário o pequeno porte do empreendimento e alto custo monetário, inviabiliza que se tenha um profissional com formação específica somente para a função de contratação. O processo de recrutamento e seleção pode ser sim considerado uma despesa para a organização. No entanto, os custos deste processo se justificam, uma vez que está interligado com a produtividade da organização, pois a qualidade dos profissionais interfere no desempenho das tarefas (ROTHMANN; COOPER, 2009).

Com relação ao recrutamento na empresa Alpha, o proprietário informou que normalmente utiliza como fermento de recrutamento, a divulgação da vaga ao público, através de meios de comunicação como rádio, jornal e cartazes. Segundo Chiavenato (2014, p. 108) o cartaz “É um sistema de recrutamento de baixo custo e com razoável rendimento e rapidez. Trata-se de um veículo de recrutamento estático e indicado para cargos simples, como operários e funcionários de escritório”. O mesmo relata também utilizar o recrutamento por indicação de pessoas próximas ou conhecidas, afirmando que esse método costuma ser bastante efetivo. Constatou-se que alguns critérios que a empresa busca exigir dos candidatos são descritos já no momento da divulgação da vaga, principalmente cargo a ser suprido, preferência de gênero e a necessidade de experiência na função quando necessário. Os critérios exigidos dos candidatos são relevantes para contratação uma vez que, segundo Chiavenato (2014) o recrutamento é um conjunto de atividades desenvolvidas para atrair candidatos qualificados para uma empresa.

Conforme exposto pelo proprietário da empresa Alpha, o tipo de recrutamento aplicado é o externo. Como a empresa Alpha conta com pequeno número de funcionários, o recrutamento interno acaba sendo inviável, sendo o recrutamento externo a opção mais conveniente no momento atual. De acordo com Chiavenato (2014) o recrutamento externo apresenta vantagens como o enriquecimento do patrimônio humano ao inserir novos talentos, acréscimo de habilidades e competências na organização.

Já com relação ao processo de seleção, o autor Carvalho *et al.* (2012) define que a seleção de pessoas consiste em um processo sistêmico, que tem por finalidade escolher entre os candidatos recrutados aquele que contemple o perfil traçado pela empresa para ocupar o cargo em questão. Observou-se que na empresa Alpha a técnica utilizada no processo de seleção é a verificação de currículos e a técnica da entrevista pessoal, não sendo executadas outras ferramentas. Existem diferentes formas de organizar um processo de seleção, cinco categorias amplamente utilizadas de técnicas de seleção de pessoal são, a Entrevista de seleção; Provas de conhecimentos ou de capacidade; Testes psicológicos; e técnicas de simulação (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com o proprietário, os currículos recebidos pela empresa são examinados e aqueles que estiverem de acordo com os requisitos da vaga são chamados para uma entrevista a ser realizada no próprio estabelecimento. Dentre as técnicas de seleção, a entrevista é considerada a mais importante, envolve necessariamente duas pessoas que iniciam um processo de relacionamento interpessoal e buscam uma aproximação, a fim de adquirir informações, o entrevistador do candidato e o candidato acerca da vaga a ser preenchida (SILVA, 2014).

O proprietário da empresa Alpha refere que através da entrevista consegue conhecer um pouco sobre as características do candidato, identificando se tem disponibilidade e está disposto assumir a vaga. Buscando informações sobre experiências laborais anteriores, local de residência, se está estudando, tem filhos, família, se tem conhecimento sobre a função que irá exercer e se possui alguma perspectiva quanto à renda a ser obtida. De acordo com Silva (2014), para obter uma boa entrevista, é importante, pesquisar os aspectos profissionais e pessoais do candidato tanto em experiência passadas quanto as expectativas que ele tem para a vida futura, preferencialmente de forma mais clara e objetiva possível.

Em ralações aos desafios encontrados no processo de contratação, o entrevistado apontou que em uma empresa pequena e familiar, não existe uma função específica para cada cargo, um colaborador precisa ser multifuncional e flexível, o que é extremamente importante e determina sua permanência na empresa. Entretanto salienta que atualmente tem se tornado cada vez mais difícil encontrar profissionais com essa habilidade. Neste mesmo sentido, Maia (2009) discorre que os papéis desempenhados pelos componentes de uma família na própria empresa, é um recurso peculiar, difícil de imitar que, termina por ser fonte de vantagens e de limitações/desvantagem para a organização. Esse tipo de negócio que recebe a influência especial da família desafia os padrões estabelecidos, configurando-se de forma complexa.

Para mais, o proprietário relatou como ponto positivo do processo de contratação ter a oportunidade de acompanhar e liderar a busca pelo novo colaborador e estar presente em todas as etapas. Em organizações empresariais do tipo familiar, é comum a prática de direção e gerenciamento de pessoas associarem-se, ao processo sucessório (FREITAS; FREZZA, 2005). Como verificado no caso da empresa Alpha onde a administração da empresa e consequentemente sua gestão, passou dos pais para o filho. Sendo a organização associada ao envolvimento de membros da família, tanto no trabalho cotidiano, como planejamento e contratação (MAIA, 2009).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a institucionalização dos processos de recrutamento e seleção de pessoal em uma empresa familiar de pequeno porte. Deste modo, destaca-se que a empresa estudada apresenta as características de uma empresa familiar, contemplando a exercício do processo sucessório e a presença de membros da família no quadro de colaboradores e gestão.

A institucionalização dos processos de recrutamento e seleção de pessoas na empresa Alpha é diretamente relacionada à atuação do proprietário deste empreendimento, sendo que o mesmo é responsável por comandar as ações que definem os requisitos para a vaga, forma de divulgação destas vagas e a entrevista de seleção. Os padrões implícitos na empresa Alpha são típicos da empresa familiar de pequeno porte, onde a família de proprietários assume o papel da gestão de diferentes áreas da organização.

Verificou-se que não existe um setor ou profissional específico responsável por esse processo, o que pode ser considerado comum em empresa de pequeno porte. O proprietário habitualmente organiza e desenvolve o recrutamento e a seleção do novo colaborador. O planejamento do processo ocorre de forma sintetizada, não contando com o uso de ferramentas como descrição e especificação de cargo, análise de perfil, testagem psicológica, provas de conhecimentos ou de capacidade.

Ressalta-se algumas limitações do presente estudo, uma vez que este analisou as características específicas de uma determinada organização, não podendo seus resultados serem generalizados para todos os tipos de empresa familiar e de pequeno porte. Aponta-se para a necessidade da realização de novos estudos na área, para assim conhecer as realidades de outras instituições imersas em diferentes territórios e contextos.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, (1977).
- BRASIL, 2006. Lei complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, 14 de dezembro de 2006. Disponível em: http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/leis/lei123_2006.htm Acesso em 30 de maio de 2020.
- BELMONTE, V. A. B; FREITAS, W. R. S. **Empresas Familiares e a Profissionalização da Gestão**: Estudo de casos em empresas paulistas. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 71-90, janeiro/março 2013.
- CAMPOS, K. C. L et al. **Psicologia organizacional e do trabalho – retrato da produção científica na última década**. Psicologia: Ciência e Profissão, Brasília, v. 31, n. 4, p. 702-717, jun. 2011.
- CARVALHO, C. A; VIEIRA, M. M. F; GOULART, S. **A trajetória conservadora da teoria institucional**. RAP, Rio de Janeiro, 39(4):849-74, jul./ago. 2005.
- CARVALHO, C. A; VIEIRA, M. M. F.. **Organizações, cultura e desenvolvimento local**: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: EDUFEPE, 2003. 366p.: il.
- CARVALHO, A. V., NASCIMENTO, L. P., SERAFIM, O. C. G. (2012). **Administração de recursos humanos**. Ed.2. São Paulo: Cengage.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed, Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Ed. 2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CINTRA, R. F; VIEIRA, S. F. A; MUNK, L. **A produção intelectual em teoria institucional**. Future studies research journal. v.9, n.3, set.-dez. (2017).

- COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookmann, 2011.
- DA SILVA, F. R.; VERDU, F. C.; CRUBELLATE, J. M. **Internacionalização e Teoria Institucional: Um Estudo Bibliométrico da Combinação das Teorias**. Revista Perspectivas Contemporâneas, v. 15, n. 1, p. 130-149, jan./abr. 2020.
- ESTOL, K. M. F; FERREIRA, M. C. **O Processo Sucessório e a Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira**. Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 4, Out./Dez. 2006: 93-110.
- FREITAS, E. C; FREZZA, C. M. M. **Gestão e Sucessão em Empresa Familiar**. Gestão e Desenvolvimento, v. 2, n. 1, 2005.
- FUNDAÇÃO VANSOLINI. <http://vanzolini.org.br/noticia/95-das-empresas-familiares-sao-extintas-no-processo-de-sucessao-segunda-ou-terceira-geracao/> Acesso em 06 de agosto de 2019.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas, (2002).
- GIOTTO, T. O; MACHADO, D. D. **Processo de Institucionalização de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: estudo de caso em uma empresa do comércio varejista**. Perspectivas Contemporâneas: Campo Mourão, Edição Especial, p. 149-178, out. 2010.
- GUIRADO, M. A análise institucional de Georges Lapassade. In: Guirado, Marlene. Psicologia Institucional: em busca da especificidade de atuação do Psicólogo. 2. Ed. São Paulo: EPU, 2004.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/tres-de-maio/panorama>
- Acesso em 31 de maio de 2020.
- MACHADO DA SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. **Estruturação da Estrutura Organizacional: o Caso de uma Empresa Familiar**. RAC, Curitiba, Edição Especial 2010, art. 1, pp. 11-32.
- MAIA, T. S. T. Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. v. 3, n. 2, mai./ago. 2009.
- MICHEL, M. **Tipos de Recrutamento e Sua Importância Para Uma Gestão Adequada de Pessoas Aplicadas a Empresas**. Revista Científica Eletrônica de Administração, ano VII, nº 13, dezembro de 2007.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 22 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, (2002).
- NETO, J. E. B; COLAUTO, R. D. **Teoria Institucional: estudo bibliométrico em anais de congressos e periódicos científicos**. ConTexto, Porto Alegre, v. 10, n. 18, p. 63-74, 2º semestre 2010.
- OLIVEIRA, J. L; ALBUQUERQUE, A. L; PEREIRA, R. D. **Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional**. Rev. Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, vol. 14, n. 43, p. 176-192, abril/junho 2012.
- PEREIRA, F. A. M. A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. **Revista Organizações em Contexto**, vol. 8, núm. 16, jul.-dez. 2012, p. 275-295.
- PERROW, C. A society of organizations. **Theory and Society**, v. 20, n. 6, p. 725-762, dec. 1991.
- PETRY, L. I; NASCIMENTO, A. M. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares**. Revista Contabilidade & Finanças, USP, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, janeiro/abril 2009.
- PICCOLI, M. R; MEDEIROS, M. F; ROVER, A. **A Teoria Institucional e o Processo de Institucionalização de Práticas Contábeis: Estudo de caso em empresa comercial de pequeno porte**. RAU/UEG – Revista de Administração da UEG – ISSN 2236-1197, v.7, n.2 maio/ago. 2016.
- ROTHMANN, I; COOPER, C. (2009). **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier.
- SELZNICK, P. **Liderança em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- SILVA, M. A entrevista como técnica de seleção de pessoal. **Revista de Administração**. N.9, 2014.
- TILLMANN, C; GRZYBOVSKI, D. **Sucessão de Dirigentes na Empresa Familiar: Estratégias observadas na família empresária**. o&s - v.12 - n.32 - Janeiro/Março – 2005.