



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE-HUAMBO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIAIS
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

**A INFLUÊNCIA DO RECRUTAMENTO E SELECÇÃO NA PERFORMANCE
DAS EMPRESAS FAMILIARES: O CASO DA EMPRESA AM CHILULO
INVESTIMENTOS**

AUTORA: Marisa da Gama Bernardo Domingos

PROFESSOR: Eliseu Fragoso Chipaco, PhD.

HUAMBO, 2025

A INFLUÊNCIA DO RECRUTAMENTO E SELECÇÃO NA PERFORMANCE DAS EMPRESAS FAMILIARES: O CASO DA EMPRESA AM CHILULO INVESTIMENTOS

Marisa da Gama Bernardo Domingos ¹

RESUMO

O presente artigo tem como objectivo compreender a influência do recrutamento e selecção na performance da empresa familiar AM Chilulo Investimento no município de Huambo. A pesquisa envolveu a participação de 10 funcionários da empresa em estudo, e a mesma, é de natureza aplicada, com abordagem qualitativa. Utilizou-se ainda um inquérito por questionário para a coleta de dados, bem como uma ampla revisão bibliográfica de estudos sobre a influência do recrutamento e selecção na performance das empresas familiares. Os resultados apontam que as empresas familiares possuem um modelo de recrutamento e selecção considerando a afinidade entre os membros da família, o que tem gerado determinados desafios no que concerne ao desempenho da empresa, na medida que nem sempre os membros da família conseguem dar conta da gestão e da demanda da empresa obrigando assim, a reflectir num novo modelo de recrutamento e selecção que alberga mais do que os membros familiares mas também talentos externos, o que leva a empresa familiar enquadrar funcionários por indicações ou recomendações de agências especializadas. Conclui-se que o recrutamento e a selecção são dois processos importantes e influentes no desempenho de qualquer organização quer seja familiar ou de outros níveis, pois constituem ferramentas que a empresa dispõe para a escolha da pessoa certa para o cargo adequado.

Palavras-chave: Influência. Recrutamento. Selecção. Empresa. Familiar.

ABSTRACT

This article aims to understand the influence of recruitment and selection on the performance of the family business AM Chilulo Investimento e prestações de Serviços in the municipality of Huambo. The research involved the participation of 10 employees of the company under study. The study presented is of an applied nature, with a qualitative and explanatory approach, using a questionnaire survey for data collection, as well as an extensive bibliographic review of studies on the influence of recruitment and selection on the performance of family businesses. The results reveal that family businesses have a recruitment and selection model that considers the affinities between family members, which has generated certain challenges regarding the company's performance, as family members are not always able to manage the company, thus forcing them to reflect on a new recruitment and selection model that includes not only family members but also external talents, which leads the family business to employ employees based on recommendations from specialized agencies. It is concluded that recruitment and selection are two important and influential processes in the performance of any organization, whether family-based or at other levels, as they are tools that the company has at its disposal to choose the right person for the appropriate position.

Keywords: Influence. Recruitment. Selection. Company. Family.

¹ Graduanda em Gestão de recursos Humanos pelo Instituto Superior Politécnico Sol Nascente-Huambo.

1. INTRODUÇÃO

O recrutamento e a selecção fazem parte de um mesmo processo, ambos têm o objectivo de introduzir novos agentes humanos na organização. Assim como o recrutamento é uma actividade para atracção, divulgação e comunicação, a selecção é vista como o oposto, pois é uma actividade de escolha, de classificação e de decisão, portanto, restritiva e obstativa (Chiavenato, 2014 apud Cruz, 2023, p. 14).

Com a demanda social, onde as pessoas estão cada vez mais se tornando investidoras, o mercado tornou-se mais competitivo, exigindo das empresas, políticas que atraiem cada vez mais a camada social, para o bom funcionamento empresarial, neste sentido, as empresas estão preocupadas com políticas que visam a organização e gestão das mesmas, há necessidade de se optar pelo processo de selecção e recrutamento de novos membros, e que não tem sido um processo fácil, pela competitividade que se observa no mercado actual. Nas empresas familiares, por sua vez observa-se um situação de processo interno de selecção e recrutamento de novos quadros, ou seja, emprega-se nomeadamente os membros da família. Esta situação de alguma forma coloca em causa o desenvolvimento da empresa, pois pelo facto de pertencer a uma família de negócios, não significa que um indivíduo possa estar inclinado para o mundo de negócios, acabando assim, por não exercer correctamente o seu papel na empresa.

De acordo com Cruz (2023, p. 14) “Nos dias de hoje, no mundo dos negócios, onde existe competitividade no mercado, as companhias estão recrutando e optando por profissionais que agreguem valores e que podem acrescentar experiência ao meio econômico”. Desta feita, o mercado empresarial apresenta uma determinada compepetitividade, pelo que o processo de selecção e recrutamento deve ser encarado como uma situação séria e decisiva para o desenvolvimento das empresas, acrescentando assim o capital económico. Neste sentido, o presente estudo é relevante pelo facto de olhar para o processo de selecção e recrutamento como algo que pode influenciar no normal funcionamento empresarial, uma vez que uma empresa só desenvolve quando tem um capital humano devidamente preparado e formado para atender a demanda do mercado.

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).

Toda corporação anseia ser destaque em meio aos seus concorrentes, e mesmo possuindo máquinas e equipamentos de última geração, sempre irá precisar de profissionais eficientes e apropriados para cumprirem seus cargos e funções de maneira competente, buscando sempre a eficácia organizacional (Cruz, 2023, p. 15).

O presente estudo, olha para a influência do recrutamento e selecção na performance das empresas familiares visando compreender a influência do recrutamento e selecção na performance da empresa familiar AM Chilulo investimentos no município do Huambo. E responde o seguinte problema de partida:

De que que maneira o processo de selecção e recrutamento pode influenciar na performance da empresa familiar AM Chilulo investimento no município do Huambo?

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer o seu processo seletivo (Chiavenato, 2014).

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 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 (Rothmann & Cooper 2009).

Considerando os pressupostos acima referidos, podemos dizer que o recrutamento é um processo utilizado pelas empresas, para comunicar e atrair a demanda social sobre a necessidade de enquadramento de novos quadros na empresa. O mesmo visa atrair recursos humanos potencialmente qualificados e adequados para responderem com as necessidades da empresa.

De acordo com Chiavenato (2014), o recrutamento ocorre:

De duas formas, interno ou externo, o recrutamento interno actua sobre os candidatos que já trabalham na organização, para promovê-los ou transferi-los para outras actividades mais complexas ou motivadoras privilegiando os funcionários actuais, 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, 2014).

Nesta linha de ideias, entendemos que o recrutamento não se resume apenas em comunicar e atrair a camada social sobre a necessidade de novos membros na empresa, como também, consiste em promover os profissionais que já trabalham na empresa, este tipo de recrutamento, considerado interno visa motivar e insentivar o capital humano interno da empresa, de modo a mostrarem produtividade dentro da organização (Chiavenato, 2014).

Para Santos (2017), O processo de recrutamento:

Começa a partir da existência de vagas disponíveis na empresa, independente do motivo, e o recrutamento tem como finalidade anunciar dados a respeito das vagas abertas na empresa e atrair candidatos interessados, contudo, diante da notícia de uma oportunidade, para um ou mais cargo disponíveis, o responsável pelo setor deve notificar ao departamento de RH para que ele tome as providências necessárias para o suprimento das vagas (Santos, 2017).

Feito o recrutamento, segue-se o processo de selecção que é um processo mais decisivo. De acordo com Carvalho et al. (2012), a selecção 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.

A selecção é vista como uma actividade de escolha, de classificação e de decisão, portanto, restritiva e obstativa (Chiavenato, 2014).

De acordo com Rothmann e Cooper (2009), a selecção 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 selecção é avaliar qual candidato melhor se ajustará ao cargo específico.

Na nossa perspectiva, podemos salientar que a selecção, tal como o seu termo diz, consiste em escolher de forma avaliativa, o candidato que melhor se enquadra ao perfil das vagas disponíveis, pelo que o recrutamento é um processo mais geral e em massa enquanto que a selecção é mais específica.

Na mesma linha de pensamento, Chiavenato (2014) refere que o recrutamento e a selecção fazem parte de um mesmo processo, ambos têm o objectivo de introduzir novos agentes humanos na organização. Assim como o recrutamento é uma actividade para atracção, divulgação e comunicação, a selecção é vista como o oposto, pois é uma actividade de escolha, de classificação e de decisão, portanto, restritiva e obstativa.

Tipos de recrutamentos

De acordo com Oliveira (2006 apud Cruz, 2023, p. 21), “quando o recrutamento começa o gestor tem por obrigação verificar todas as demandas, responsabilidades e obrigação ao qual o cargo exige. O recrutamento pode ser feito interna ou externamente, de acordo com as exigências do cargo, a política e as estratégias da organização”.

Percebe-se desta forma, que o processo de recrutamento pode acontecer de forma interna e externa, sendo que o primeiro está virado para o recrutamento de pessoal que

já fazem parte da empresa, estes são promovidos e o segundo inclina-se ao recrutamento de pessoal que ainda não fazem parte da empresa.

Recrutamento interno acontece quando é realizado com funcionários da própria empresa, dando oportunidade para que seus próprios funcionários sejam valorizados, ou seja, subindo de cargo, ou indo para um sector de melhor aproveitamento (Cruz, 2023, p.22).

Na visão de Chiavenato (2014), O recrutamento interno actua sobre os candidatos que já trabalham na organização, para promovê-los ou transferi-los para outras actividades mais complexas ou motivadoras privilegiando os funcionários actuais, oferecendo-lhes oportunidades de crescimento dentro da organização.

Recrutamento interno é feito na própria empresa, quando surge uma vaga, seu preenchimento se dá através de remanejamento de empregados, por meio de promoção ou transferência (Arroyo et al, 2020, p. 317).

Analisando os pressupostos acima referidos, entendemos que o recrutamento de nível interno, é um pouco mais restritivo, pelo facto de enquadrar profissionais que já pertencem ao organigrama da empresa recrutadora, este tipo de recrutamento normalmente é caracterizado por uma promoção ou subida e cargo ao ainda no exercícius de actividades superior a actividade outrora exercida. Este tipo de recrutamento de alguma forma contribui significativamente para a motivação dos funcionários, bem como na criação de competências saudaveis dentro do ambiente de trabalho. A desvantagem refere-se pelo facto de não oferecer oportunidades de novas ideias do ambiente externo.

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, 2014).

Chiavenato (2014) ainda acrescenta que, o recrutamento externo acontece através da busca externa de candidatos capacitados, que jazam disponíveis ou até mesmo que estejam ainda trabalhando em outras empresas a procura de novas oportunidades, também tem a possibilidade de realizar o recrutamento através de empresas que possuem especialização em recrutar e seleccionar pessoas para integrá-las ao mercado de trabalho.

Na mesma perspectiva, entendemos que o recrutamento de nível externo realiza-se, buscando profissionais fora da empresa, ou ainda pode acontecer por meio de recomendações de empresas especializadas em contratação de novos quadros.

Em relação ao assunto Arroyo et al. (2020, p. 317) ainda acrescenta que, “o recrutamento externo é aquele feito fora da organização, isto é, a empresa busca candidatos disponíveis no mercado, ou actuanes em outras empresas.”

Este recrutamento também pode acontecer através de indicações, anúncios em jornais, redes sociais, sites onde disponibilizam vagas de emprego, disponibilizando assim mais meios para poder preencher a vaga disponibilizada pela empresa (Cruz, 2023, p. 23).

Desta feita, é possível notar que o recrutamento externo também acarreta consigo vantagens para a empresa, pelo facto de trazer novas ideias e perspectivas para a empresa, ampliando assim, o número de talentos dentro da empresa.

Empresa familiar

Segundo Tillmann e Grzybovski (2005 apud Galon et al., 2021, p. 24), a empresa familiar pode ser definida como aquela em que a sucessão está relacionada ao factor hereditário, e os valores institucionais cultuados na empresa identificam-se com um sobrenome ou o nome de um fundador.

Em nossa análise, podemos referir que uma empresa familiar trata-se de uma instituição em que a sua organização e funcionamento é gerida por membros de uma determinada família, ou seja é uma instituição cujo os proprietários são os membros de uma família.

As empresas familiares nascem da iniciativa empreendedora, seguindo um projecto, um sonho ou um desafio de vida. Muitas dessas empresas foram fundadas por seus fundadores para criar um negócio que pensasse no futuro das crianças (Barboza et al, 2022, p.113).

Barboza et al, (2022, p.113) ainda acresce que as empresas familiares são normalmente caracterizadas pela participação dos membros de uma mesma família, em sua criação, gestão e evolução.

Analisando os pressupostos acima referidos, entendemos que uma empresa familiar, nasce da ideia dos membros de uma determinada família ou mais, em iniciarem um negócio, pelo que os membros são responsáveis por todo funcionamento da mesma instituição familiar. As mesmas empresas variam de pequenos negócios locais, até

grandes corporações, é tida como empresa familiar por intermédio da influência significativa que a família tem nas decisões e na gestão da empresa.

Casillas (2005 apud BASTOS et al., 2016), pontua as seguintes características de uma empresa familiar: propriedade ou controle da empresa: participação da família no capital da empresa; poder exercido pela família sobre a empresa: trabalho que alguns membros da família exercem na empresa e intenção de que a empresa passe para as gerações futuras. Em outras palavras, empresas familiares são definidas como organizações integradas, dirigidas e controladas pelos membros de uma família que detêm a propriedade e desenvolvem uma atividade econômica que gera renda para o núcleo familiar (Casillas, 2005 apud Bastos et al., 2016).

Neste sentido, podemos dizer que uma empresa familiar é um órgão, em que os membros de uma determinada família dirigem, os mesmos são responsáveis pelo conselho e pela tomada de decisões importantes para o funcionamento da empresa, o poder ou a liderança é sucessiva tendo em conta a hereditariedade, ou seja, a liderança ou gerência da empresa passa de geração para geração de uma família.

Recrutamento e selecção de pessoal nas empresas familiares

Independente de qual seja a empresa, ela precisa de pessoas capacitadas para realizar as actividades necessárias no sector abrangente, e para a contratação destes profissionais, é importante que se cumpra com os critérios de recrutamento de modo a atrair e informar a camada que se identifica com o perfil que a empresa necessita e posteriormente passar por uma selecção que é uma avaliação detalhada ou minuciosa de quem realmente se enquadra ao perfil requerido. Nesta linha de ideia Carvalho e Nascimento (2004 p. 114), mostram que “o procedimento sistémico de recrutamento objectiva atrair o maior número possível de candidatos ao preenchimento de determinados cargos oferecidos pela empresa”

De acordo com Barboza et al. (2022) “As empresas familiares, necessitam identificar, ao longo da sua existência, suas forças e fraquezas, a fim de melhorar seu processo de gestão. organizar para ter bons resultados”.

Deste modo, é possível perceber que nas empresas familiares o processo de recrutamento e selecção de pessoal, é uma questão crucial para o desenvolvimento do negócio, pelo facto de se tratar de um plano ideal para a existência de novas ideias no ambiente empresarial, os desafios por sua vez, surgem da limitação da empresa familiar,

em contratar simplesmente funcionários pertencentes a família proprietária, diante disto, é importante que a família olhe para o seu processo de gestão, organizando o processo de modo a obter novos quadros.

Para Peçanha e Saulo (2015) as principais fraquezas:

Das empresas familiares são: os conflitos entre os interesses da família e os da empresa, o emprego e promoção de parentes por nepotismo, em detrimento da qualificação profissional, a resistência à modernização da área comercial, sujeitando-se a antigos vendedores de confiança, a falta de controle e planejamento de custos e recursos financeiros e a apropriação de recursos da organização para membros da família (Peçanha e Saulo, 2015).

Analisando as palavras de Peçanha e Saulo (2015), as empresas familiares tendem a empregar e promover os parentes por nepotismo, isto de alguma forma, coloca em causa a qualificação de pessoal no ambiente da mesma empresa. Isto significa que, pelo facto da família recrutar constantemente os seus membros, isto faz com que a empresa seja enfraquecida, pois independentemente de um membro familiar pertencer a uma família de negócio não significa que este, esteja inclinado para aquele mundo, obrigando-lhe assim a exercer tal função, mesmo sem estar qualificado.

De acordo com Maia (2009, p. 73), Os dois sistemas que:

Constituem esse tipo de negócio: a empresa e a família, ao revelarem suas características opostas, sendo um voltado para a razão e o outro para a emoção, as regras dos sistemas entram em confronto e os conflitos aparecem. Para isso, os participantes devem estabelecer regras de convivência entre a empresa e a família de forma participativa para que exista maior probabilidade de comprometimento entre as partes (Maia, 2009, p. 73).

Neste sentido, considerando a abordagem de Maia, a probabilidade das famílias recrutarem ou promoverem os seus membros por nepotismo, isto abre margem para duas características principais das organizações ou empresas familiares, uma voltada pela família e outra voltada pelo negócio, a primeira por sua vez é conduzida pela emoção tal como referiu Maia, ou seja, normalmente as empresas familiares são marcadas pela afectividade devido ao vínculo familiar, os gestores têm dificuldades de repreender os seus funcionários pelo facto de pertencerem a sua família. Já a segunda característica que é o negócio, esta inclinada para a razão, isto é o negócio deve ser gerido utilizando a razão e muitas vezes deve-se deixar de lado a questão da

afectividade, esta dualidade muitas das vezes entram em confronto e abrem margem para os conflitos dentro da empresa.

A família é um recurso peculiar, difícil de imitar que, termina por ser fonte de vantagens e também de limitações ao desempenho da organização. Esse tipo de negócio que recebe a influência especial da família desafia a lógica estabelecida devido à complexa relação família-empresa, intervindo na racionalidade administrativa (Maia, 2009, p. 74).

Para Freitas e Barth (2012) a administração das empresas familiares:

Deve-se realizar com cuidado, uma vez que pode haver conflitos trabalhando com a família, sendo problemas entre gestores, herdeiros e familiares. Deve-se iniciar em uma empresa familiar um planejamento estratégico, o qual vem se tornando cada vez mais importante, pois visa o futuro da empresa e da família que a administra (Freitas e Barth, 2012).

A administração de pessoas nas empresas refere-se a quatro pilares da área de recursos humanos: recrutamento, selecção, avaliação de desempenho, desenvolvimento e remuneração. É ainda, estrategicamente, responsável pelo planejamento da força de trabalho, considerado mais um factor da produção (Lacombe e Tonelli, s.d).

De acordo com Maia (2009, p. 74) Em organizações empresariais do tipo familiar:

A prática gerencial ou de administração de pessoas concernente ao planejamento pode associar-se, em determinado momento, ao processo sucessório. Nas empresas familiares a prática de organizar e direccionar denota particularidades associadas ao envolvimento de membros da família no trabalho cotidiano e a prática de contratação de parentes (Maia, 2009, p. 74).

Assim sendo, é possível perceber que o critério de administração de pessoas nas empresas familiares, apesar de ser um pouco limitado, também apresenta as suas vantagens, pelo facto da gerência ou administração passar de geração para geração da família, abrindo portas para a questão da sucessão, este método pode ser satisfatório, pelo facto dos herdeiros terem contacto com a empresa desde a tenra idade e principalmente pelo valor e símbolo que a empresa carrega.

Freitas e Barth (2012) referem que:

No que diz respeito aos sucessores, embora não haja critérios formais pré determinados para sua selecção e nem todos tenham recebido formação académica ou preparação profissional com experiência externa, há casos em que os herdeiros provaram que têm as competências e a capacidade de gerir o negócio. A experiência prática e o facto de terem sido incorporados à organização familiar desde cedo parecem ser suficientes para que os sucessores continuem na gestão do negócio e servem de critério para sua selecção.

Além disso, os pais ou parentes consideram idade, experiência, maturidade e demonstração de habilidades necessárias para continuar administrando o negócio (Freitas e Barth, 2012).

Não importa se é uma empresa familiar, o importante é que o administrador da empresa familiar precisa saber formar uma equipe de trabalho, retendo pessoas certas, aplicando as habilidades e a competências dos familiares envolvidos, preparando-os para um trabalho cada vez melhor, a fim de conduzir o desempenho excelente, liderando e conduzindo (Nascimento, 2015).

Percebe-se que, independentemente da empresa ser familiar, cujo critério de recrutamento e seleção tenha um nível interno da própria família, é importante que os gestores selecionem pessoas da família capazes de responderem as exigências da mesma empresa, ou seja, pessoas competentes, estes por sua vez, devem ser preparados desde a tenra idade para o mundo de negócios de modo a desempenharem o seu trabalho com excelência.

Nesta perspectiva, Barboza et al. (2022, p. 117) sugere que “as empresas familiares podem adotar a gestão por competências para orientar seus colaboradores/familiares, para planejar, desenvolver e avaliar a organização”.

Sabe-se que o mundo está em constante mudança e hoje há necessidade de se reter talentos dentro das organizações e as competências humanas e por isso as empresas familiares precisam saber lidar com a gestão por competências, partindo das competências essenciais à organização de modo a alcançar resultados positivos por meio desta gestão a partir de diagnósticos, seleção e desenvolvimento do seu capital social (Brandão e Guimarães, 2001).

Portanto, o recrutamento e a seleção apresentam uma grande influência no funcionamento das empresas familiares, na medida que a influência pode ser negativa quando se limitam a selecionar os membros por nepotismo, sem qualquer competência ou meritocracia, a influência também pode ser positiva, pelo facto dos membros da família estarem em contacto com o mundo de negócio desde pequenos, estes desenvolvem um interesse desde cedo, mas é primordial que o processo de seleção aconteça tendo em conta as capacidades e habilidades dos candidatos.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Método é a ordem de um conjunto de etapas a serem cumpridas numa investigação (Galiano, 1998, p.200). Assim, para o desenvolvimento do presente artigo, realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa que se preocupa em compreender, e interpretar determinados fenómenos. Quanto a natureza da pesquisa, o presente artigo é de natureza aplicada que consiste em gerar conhecimentos que podem ser praticados. Quanto ao objectivo da pesquisa trata-se de uma pesquisa explicativa.

A presente pesquisa, conta com uma ampla revisão bibliográfica de estudos e teorias sobre a influência do recrutamento e selecção na performance das empresas familiares. Que de acordo com Chiquetto (2020), “a revisão bibliográfica se faz necessária uma vez que ela é a base que sustenta a pesquisa científica, também para que se consiga avançar em um determinado campo de conhecimento é preciso primeiro saber o que foi desenvolvido por outros pesquisadores”.

Este artigo conta também, com um inquérito por questionário como técnica de recolha de dados. O inquérito foi aplicado em funcionários da empresa AM Chilulo Investimento. De salientar que a pesquisa contou com uma população de 20 elementos desta população retirou-se uma amostra de 10 elementos, funcionários da referida empresa, correspondendo assim, com 50% da população. Para a sua efectivação foi elaborado um questionário com 7 questões ligadas ao tema em estudo.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na presente investigação fez-se recurso a pesquisa de abordagem qualitativa. O objectivo principal da pesquisa foi de compreender a influência do recrutamento e selecção na performance da empresa familiar AM Chilulo investimentos e prestações de serviços no município do Huambo. para tal foi realizada um inquérito por questionário. No momento da entrevista, os participantes foram informados sobre o objectivo da pesquisa, para que eles pudessem entender, criar um ambiente saudável e garantir uma boa interacção. Os inquéritos foram realizados dentro da empresa, os participantes apresentaram uma flexibilidade e demonstraram interesse pelo tema. A seguir, apresentaremos as tabelas contendo as perguntas e respostas dos participantes, para melhor discussão dos resultados.

Tabela 1-A empresa possui um processo formal de recrutamento e selecção?

Descrição	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Sim	6	60%	60%	60%
Não	4	40%	40%	100%
Total	10	100%	100%	

Fonte: Elaborada pela autora

Com a intenção de perceber se a empresa possuía um processo formal de recrutamento, foi possível verificar por meio da tabela 1 que 60% da amostra disseram que a empresa possui sim, um processo formal de recrutamento, ao passo que 40% que corresponde com 4 funcionários disseram que a empresa não possui qualquer processo formal de selecção. Neste sentido, os dados revelam que a empresa obedece formalmente um critério de recrutamento e selecção.

Tabela 2- Quem geralmente conduz o processo de recrutamento?

Descrição	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
a) Membros da família	6	60%	60%	60%
b) Recursos humanos internos	2	20%	20%	80%
c) Empresas terceirizadas	2	20%	20%	100%
Total	10	100%	100%	

Fonte: Elaborada pela autora

Em relação ao agente que tem se responsabilizado, pelo processo de recrutamento no contexto em estudo, foi possível observar que 60% que corresponde com 6 funcionários referiram que os membros da família são os principais agentes que conduzem o processo de recrutamento, ao passo que 20% correspondente com 2 funcionários referiram que a área de recursos humanos internos têm conduzido o processo, um outro ponto e que por sinal despertou o nosso interesse, é que outro 20% da nossa amostra referiram que as empresas terceirizadas é que têm cuidado do processo de recrutamento.

A respeito do assunto, podemos dizer que na realidade do contexto em estudo existe a presença do recrutamento interno, pois comprova-se que trata-se de uma empresa familiar e estas normalmente são geridas pelos membros familiares. Estes resultados corroboram com Casillas (2005 apud Bastos et al., 2016) quando referiu que, “as empresas familiares são definidas como organizações integradas, dirigidas e controladas pelos membros de uma família que detêm a propriedade e desenvolvem uma atividade econômica que gera renda para o núcleo familiar.”

Um outro ponto que também chamou a nossa atenção, é que uma parte da amostra, isto, é 20% referiram que, o processo de recrutamento é conduzido também por uma empresa terceirizada, estes dados revelam a existência de um recrutamento externo no ambiente da empresa em estudo, pois o recrutamento mais do que ser gerido por funcionários da empresa empregadora, pode também ser feito por uma empresa especializada para tal. A respeito disto, Chiavenato (2014) refuta que, o recrutamento externo acontece através da busca externa de candidatos capacitados, que jazam disponíveis ou até mesmo que estejam ainda trabalhando em outras empresas a procura de novas oportunidades, também tem a possibilidade de realizar o recrutamento através de empresas que possuem especialização em recrutar e selecionar pessoas para integrá-las ao mercado de trabalho.

Tabela 3-Com que frequência a empresa recruta novos colaboradores?

Descrição	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
a) Raramente	2	20%	20%	20%
b) Uma vez por ano	7	70%	70%	90%
c) Semestralmente	0	0	0	
d) Mais de 2 vezes ao ano	1	10%	10%	100%
Total	10	100%	100%	

Fonte: Elaborada pela autora

Quando procuramos saber a frequência com que o recrutamento é realizado na empresa, nota-se por meio da tabela 3 que 70% da amostra que correspondente com 7 funcionários, referiram que a empresa tem recrutado uma vez por ano, 20% que corresponde com 2 funcionários disseram que a empresa raramente recruta e ainda 10% que corresponde a 1 funcionário referiu que a empresa recruta mais de 2 vezes ao ano. De salientar que o recrutamento é um processo benéfico numa empresa, pois abre margem para a existência de novos talentos no ambiente da empresa, este deve ser realizado com racionalização.

Tabela 4 Quais critérios são mais considerados na selecção de candidatos?

Descrição	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Formação académica	1	10%	10%	10%
Experiência profissional	2	20%	20%	30%
Indicações/recomendações	3	30%	30%	60%
Afinidade com membros da família	4	40%	40%	100%

Total	10	100%	100%
-------	----	------	------

Fonte: Elaborada pela autora

Questionados sobre os critérios que são considerados no processo de selecção de candidatos para a empresa, 40% que corresponde com 4 funcionários referiram que a empresa tem utilizado o critério da afinidade com membros da família, 30% que corresponde com 3 funcionários referiram que consideram as indicações e recomendações externas, 20% que perfazem 2 funcionários referiram a experiência profissional e ainda 10% considerou a formação académica.

Em relação ao assunto, é visível que os critérios mais considerados pela empresa para a selecção de candidatos relacionam-se com a afinidade com membros da família e indicações recomendações. Pois tratando-se de uma empresa familiar o critério de selecção é marcado pelo nepotismo em seleccionar os membros da família para preencher as vagas, e considerando também indicações ou recomendações externas. Estes dados relacionam-se com os dados colhidos na tabela 2, quando os participantes referiram que o processo de recrutamento é conduzido pelos membros da família e ainda por empresas terceirizadas. Estes dados corroboram Maia (2009, p. 74) quando salientou que, “Nas empresas familiares a prática de organizar e direccionar denota particularidades associadas ao envolvimento de membros da família no trabalho cotidiano e a prática de contratação de parentes.”

Tabela 5-Acreditam que o recrutamento e selecção impactam directamente o desempenho da empresa?

Descrição	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
a) Sim	8	80%	80%	80%
b) Não	2		20%	20%
c) Não sei	0	0	0	
Total	10	100%	100%	

Fonte: Elaborada pela autora

Na tentativa de procurar compreender o impacto ou a influência do recrutamento e selecção para o desempenho da empresa, foi possível verificar que 80% da nossa amostra que corresponde com 8 funcionários afirmaram que o recrutamento e selecção impactam directamente o desempenho da empresa, ao passo que 20% da amostra

disseram não. É imperioso dizer que o recrutamento e a selecção impactam sim diretamente o desempenho da empresa, pois o funcionamento da empresa depende nomeadamente da força de trabalho da empresa, estes quando exercem bem o seu trabalho contribuem para o desenvolvimnto da empresa, ao passo que quando a força de trabalho exerce mal as suas funções contribui para o fracasso da empresa e o momento importante para se escolher a força de trabalho que conduz a empresa é no processo de recrutamento e selecção estes processos devem ser conduzidos com profissionalização.

A respeito do assunto, Cruz (2023, p. 15) defende que, “toda corporação anseia ser destaque em meio aos seus concorrentes, e mesmo possuindo máquinas e equipamentos de última geração, sempre irá precisar de profissionais eficientes e apropriados para cumprirem seus cargos e funções de maneira competente, buscando sempre a eficácia organizacional”.

Tabela 6- A empresa já enfrentou problemas de desempenho devido a contratações inadequadas?

Descrição	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
a) Sim	7	70%	70%	70%
b) Não	3		30%	30%
				100%
Total	10	100%	100%	

Fonte: Elaborada pela autora

No que se refere aos problemas de desempenho enfrentados pela empresa devido a contratação inadequada, é possível verificar por meio da observação da tabela 6 que 70% que corresponde á 7 funcionários afirmaram que a empresa já enfrentou problemas por meio da má contratação, ao passo que 30% que corresponde com 3 funcionário disseram nque a empresa não enfrentou problemas. Percebe-se que a contratação inadequada de colaboradores, pode prejudicar o desempenho da empresa e isto normalmente é vivido nas empresas familiares, pelo facto de contratarem as vezes membros da família despreparados. Para Freitas e Barth (2012) a administração das empresas familiares:

Tabela 7-Na sua opinião, quais os principais desafios no recrutamento em empresas familiares?

Descrição	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
a) Preferências por membros da família	5	50%	50%	50%
b) Falta de profissionalização do processo	2	20%	20%	70%
c) Conflitos internos	0	0	0	
d) Dificuldades em atrair talentos externos	3	30%	30%	100%
Total	10	100%	100%	

Fonte: Elaborada pela autora

Relativamente a opinião dos participantes, sobre os principais desafios do recrutamento em empresas familiares, 50% que corresponde com 5 funcionários apontaram as preferências por membros da família, 30% apontaram as dificuldades de atrair talentos externos e ainda 20% referiram a falta de profissionalização do processo. De realçar que um processo de recrutamento transparente contribui para o desenvolvimento da empresa, quando o recrutamento é baseado no nepotismo em escolher simplesmente membros da família, reduz a oportunidade de albergar talentos externos na empresa.

Tabela 8-O que poderia ser melhorado no processo de recrutamento e selecção da empresa familiar?

Descrição	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
O processo deve ser feito considerando a competência dos candidatos	6	60%	60%	60%
Deixar de lado o nepotismo	1	10%	10%	70%
Deve-se perceber que nem todos os membros familiares estão virados para o mundo de negócio	1	10%	10%	80%
Dar oportunidade aos novos talentos	2	20%	20%	100%
Total	10	100%	100%	

Fonte: Elaborada pela autora

60% da amostra que corresponde com 6 funcionários, referiram que a empresa deve melhorar o processo de selecção e recrutamento, considerando a a competência dos candidatos, 20% referiram que a empresa deve dar oportunidades aos novos talentos, 10% referiu que a empresa deve deixar de lado o nepotismo no momento do recrutamento e selecção e ainda outros 10% referiu que a empresa deve ter em conta que nem todos os membros da família estão virados para o mundo de negócio. É importante que a empresa considere a competência dos candidatos, no sentido de conseguirem responder com os desafios da empresa. Estes dados têm relação com as palavras de Brandão e Guimarães (2001) quando salientaram que:

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a temática abordada neste artigo foi possível compreender a influência que o recrutamento e a selecção tem na performance das empresas familiares, pois qualquer organização, para o seu funcionamento e desenvolvimento precisa de colaboradores devidamente capacitados e competentes, para tal, é importante que estes passem por um processo de avaliação rigorosa e minuciosa que o recrutamento e a selecção profissional podem oferecer. Assim o recrutamento e a selecção constituem ferramentas importantes que a empresa dispõe para a escolha da pessoa certa para o cargo adequado.

Nesta linha de ideias, o recrutamento e a selecção nas empresas familiares, são dois processos que devem caminhar juntos, pelo facto do primeiro constituir critério de informação da população sobre as vagas disponíveis e o segundo ser o processo avaliativo que seleciona qual candidato se adequa as vagas disponíveis. Estes factores podem proporcionar situações que façam as empresas desenvolverem e ganharem um papel competitivo no mercado actual em que a competitividade vem crescendo cada vez mais. Conclui-se também que na realidade das empresas familiares, o recrutamento e a selecção ainda encontram lacunas pelo facto de considerarem os aspectos familiares como requisito principal para selecção do organigrama da empresa, deixando de lado os novos talentos. Para dar resposta ao problema levantado, propomos o seguinte para as empresas familiares: No acto do recrutamento e da selecção é imperioso considerar as competências pessoais e profissionais dos candidatos, Os membros da família devem passar por um processo de formação e capacitação profissional antes de exercerem qualquer função na empresa; Deve-se deixar de lado o nepotismo e abrir mãos para a racionalização e rigor no processo; o recrutamento externo deve fazer parte dos critérios ou políticas da empresa de modo que os novos talentos tenham chances de contribuírem no desenvolvimento da organização.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arroyo, C. S., Galli, L. C. L. A., Prates, G. A. Garcia, S. F. A., & Caminhas, A. M. T. (2020). *Os subsistemas de gestão de pessoas em empresas familiares do agronegócio: recrutamento e seleção e remuneração. SISTEFA*, DOI: 10.33635/sitefa.v3i1.130.
- Barboza, R. N. A., Campos, S. C., & Bonini, L. M. M. (2022). *Gestão por competência em empresas familiares: uma revisão de literatura. Revista Ibero- Americana de Humanidades, Ciências e Educação- REAS*, (8) 2675 – 3375.
- Bastos, L., Vásquez, E., & López, Y. (2016). *Factores que la internacionalización determinan la dinámica de las empresas familiares y su reto con la internacionalización. Revista Lebrer, Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomás*, (8) 59-74.
- Brandão, H.P., & Guimarães, T.A. (2001). *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE - Revista de Administração de Empresas*.
- Carvalho, A. V. D. N., & Nascimento, L. P. (2004). *Administração de Recursos Humanos. São Paulo, Pioneira Thomson Learning*.
- Carvalho, A. V., Nascimento, L. P., & Serafim, O. C. G. (2012). *Administração de recursos humanos. Ed.2. São Paulo: Cengage*.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole*.
- Chiquetto, G. (2020). *A influência da família no processo de aprendizagem. Itatiba>São Francisco*.
- Cruz, W. C. D. (2023). *Gestão de pessoas: um estudo acerca do recrutamento e seleção de pessoal. Revista owl (Owl Journal)*, (1), DOI: 10.5281/zenodo.7866065.
- Freitas, E. C., & Barth, M. (2012). *De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, (5) 549-568.
- Gallon, A. A., Prochnow, D. A., Mueller, A. A., Thesing, N. J., & Biolchi, D. D. O. (2021). *Institucionalização dos processos de recrutamento e seleção: o caso de uma empresa familiar de pequeno porte. Revista interdisciplinar de pesquisas aplicadas*, (1) 20-30.
- Lacombe, B. M. B., & Tonelli, M. J. (s.d). *O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro*, (5).
- Maia, T. S. T. (2009). *Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares. Revista pensamento contemporâneo em administração*, (3) 71-85.
- Michel, M. (2007). *Tipos de Recrutamento e Sua Importância Para Uma Gestão Adequada de Pessoas Aplicadas a Empresas. Revista Científica Eletrônica de Administração*.
- Nascimento, B. L. (2015). *Gestão por competências: os desafios e possibilidades da profissionalização dos gestores internos da Secretaria de Estado de Educação e Esporte - núcleo de Cruzeiro do Sul - Acre. Trabalho de Graduação. UNB/UAB. Cruzeiro do Sul – AC*.

Peçanha, A. R. O., & Saulo, B. O. (2015). *Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional?* NAVUS, *Revista de Gestão e Tecnologia*, (5) 126-135.

Rothmann, I., & Cooper, C. (2009). *Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Santos, L. M. (2017). *Gestão de pessoas: análise do processo de recrutamento e seleção*.