

**Desafios e soluções no recrutamento e seleção de pequenas empresas: um estudo
exploratório na Região de Taquaritinga**

*Challenges and solutions in small business recruitment and selection: an exploratory study
in the Taquaritinga Region*

*Recebido: 13/01/2026 – Aprovado: 18/03/2026 – Publicado: 03/04/2026
Processo de Avaliação: Double Blind Review*

Juliano de Cássio Delavia

juliano.delavia@trabalho.gov.br

Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga

<https://orcid.org/0009-0003-9819-4930>

Anna Julia Camera

annajulia@licyalimentos.com.br

Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga

<https://orcid.org/0009-0009-2974-6248>

Beatriz Gussi

beatrizgussitq@gmail.com

Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga

<https://orcid.org/0009-0005-5291-0473>

Victor Borges Canella

victorcanella@uneb.br

Universidade do Estado da Bahia

<https://orcid.org/0000-0002-0238-7769>

Bruna Moreira dos Santos Caetano

bruna.caetano2@fatec.sp.gov.br

Faculdade de Tecnologia de Taubaté

<https://orcid.org/0000-0002-1600-2401>

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar os principais desafios e propor soluções viáveis para os processos de recrutamento e seleção em pequenas empresas da região de Taquaritinga (SP),

evidenciando as dificuldades enfrentadas por negócios locais na atração e retenção de talentos. A partir de uma abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas estruturadas com representantes de cinco empresas de diferentes setores. Os dados foram analisados a partir de categorias temáticas, o que permitiu identificar e categorizar as respostas em seus eixos temáticos. Os principais achados desta pesquisa, no que diz respeito às dificuldades das empresas alvos deste estudo, foram: escassez de candidatos qualificados, absenteísmo em entrevistas, falta de comprometimento e informalidade nos processos. Também se verificou o uso limitado de tecnologias e a ausência de critérios padronizados. Com base nesses resultados, foram propostas ações como: estruturação básica do processo seletivo, uso de ferramentas acessíveis, parcerias com instituições de ensino e capacitação de gestores.

Palavras-chave: recrutamento e seleção, pequenas empresas, gestão de pessoas, qualificação profissional, tecnologias digitais

ABSTRACT

This study aimed to analyze the main challenges and propose viable solutions for recruitment and selection processes in small businesses in the Taquaritinga region (SP), highlighting difficulties local companies face in attracting and retaining talent. Using a qualitative approach, structured interviews were conducted with representatives from five companies across different sectors. Data were analyzed through thematic categorization, enabling the identification and classification of responses into thematic axes. The main findings of this research, regarding the challenges faced by the target companies, were: shortage of qualified candidates, interview absenteeism, lack of commitment, and informality in processes. Limited use of technologies and absence of standardized criteria were also identified. Based on these results, some actions were proposed: basic structuring of the selection process, use of accessible tools, partnerships with educational institutions, and manager training.

Keywords: *recruitment and selection, small business, people management, professional qualification, digital technologies*

1. INTRODUÇÃO

O recrutamento e a seleção de pessoal são processos fundamentais para o sucesso de qualquer organização, especialmente nas pequenas empresas, onde cada colaborador exerce um papel estratégico de inovação no crescimento e na sustentabilidade do negócio (Dabić *et al.*, 2021). Os processos de recrutamento e seleção são essenciais para identificar e atrair talentos alinhados com os objetivos organizacionais, indo além do simples preenchimento de vagas ao agregar valor ao capital humano da empresa (Chiavenato, 2010). Assim, a gestão de pessoas torna-se uma função estratégica, voltada ao desenvolvimento e à retenção de profissionais capazes de impulsionar a competitividade empresarial.

Contudo, pequenas empresas – devido ao seu tamanho reduzido (Dabić *et al.*, 2021) – enfrentam desafios significativos em seus processos, como a escassez de recursos financeiros, a inexistência de estruturas organizacionais dedicadas à gestão de pessoas e a dificuldade em competir com grandes empresas por talentos qualificados (Costa, 2014). Muitas vezes, essas organizações carecem de políticas claras de recrutamento e seleção, o que contribui para a alta rotatividade e compromete a manutenção de equipes estáveis e engajadas (Reis, 2024). A falta de investimentos em treinamento e desenvolvimento também afeta diretamente a produtividade e a capacidade de inovação dessas empresas.

Apesar de serem responsáveis por aproximadamente 30% do PIB brasileiro e por mais de 50% dos empregos formais no país (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2024), os pequenos negócios ainda apresentam lacunas significativas em suas práticas de gestão de pessoas (Kumar *et al.*, 2025). Em cidades do interior, como Taquaritinga (SP), essas limitações tornam-se ainda mais evidentes, refletindo barreiras relacionadas à infraestrutura, ao acesso à tecnologia e à qualificação dos gestores. Esses fatores são frequentemente mencionados em discussões sobre o desenvolvimento de cidades inteligentes e a modernização dos pequenos negócios no Brasil (O Globo, 2024; Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA], 2023).

Nesse contexto, tecnologias emergentes – como plataformas digitais, sistemas de rastreamento de candidatos e recursos baseados em inteligência artificial – oferecem

oportunidades relevantes para a modernização dos processos de recrutamento e seleção (Aguiar, Raupp & Macedo, 2019). No entanto, a adoção dessas ferramentas por pequenas empresas ainda é incipiente, principalmente devido à escassez de recursos e ao desconhecimento técnico (Braga, 2017 apud Farias, Santos, & Licciardi, 2018; Paletta, 2023; Kumar *et al.*, 2025).

A implementação dessas soluções exige investimentos em infraestrutura, capacitação e mudanças culturais.

Diante desse cenário, o objetivo geral do estudo foi analisar os principais desafios e propor soluções viáveis para o

s processos de recrutamento e seleção em pequenas empresas da região de Taquaritinga (SP).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Pequenas empresas frequentemente enfrentam dificuldades significativas no processo de recrutamento e seleção, principalmente devido à falta de estrutura e profissionais especializados (IPEA, 2023). Em muitos casos, o próprio proprietário assume múltiplas funções, incluindo a gestão de pessoas, muitas vezes sem o preparo técnico necessário para conduzir esses processos de forma eficiente (Costa, 2014). A urgência e a falta de planejamento podem contribuir para escolhas equivocadas, comprometendo a qualidade das contratações e o desempenho da equipe (Banov, 2015).

Outro desafio recorrente é a ausência de investimento em processos estruturados (Dabić *et al.*, 2021), característicos em micro e pequenas empresas, principalmente em processos relacionados à gestão de pessoas (Biea *et al.*, 2025; Kumar *et al.*, 2025). Segundo Chiavenato (2014), a adoção de estratégias e ferramentas inovadoras pode gerar ganhos significativos, como redução de custos e aumento da assertividade nas contratações. Ele destaca que modernizar os processos de recrutamento e seleção é essencial para atrair talentos alinhados às necessidades organizacionais.

Ainda assim, muitas pequenas empresas dependem de métodos tradicionais, como indicações pessoais e anúncios em jornais locais. Kumar *et al.* (2025) demonstram a

preocupação em relação à prática de sugerir amigos ou familiares para preencher vagas em aberto, independentemente de o candidato ser qualificado ou não, nas pequenas empresas.

Mascarenhas *et al.* (2004) e Santos (2021) corroboram que as novas tecnologias e inovações que puderam ser usadas a favor do desenvolvimento e da evolução na modernização, foi um fator primordial para ratificar que o setor de recursos humanos não apenas otimizou seus procedimentos, mas também evoluiu como um verdadeiro aliado estratégico da empresa, promovendo uma cultura que valorizou a transparência e a colaboração. A tecnologia tem se consolidado como aliada fundamental na melhoria dos processos seletivos. Ferramentas como plataformas online, inteligência artificial (IA) e bancos de dados digitais tornam a identificação e contratação de candidatos mais ágil e eficiente (Aguiar *et al.*, 2019). Sistemas baseados em IA permitem a análise automatizada de currículos, facilitando a identificação de perfis adequados com rapidez e precisão.

A pesquisa de Nikoloau (2021), que teve como objetivo explorar os avanços tecnológicos mais recentes aplicados ao recrutamento e à seleção de pessoas, revelou o papel transformador da tecnologia nos processos de atração, triagem e seleção dos candidatos dos candidatos, bem como no processo de *onboarding* virtual. A triagem automatizada via sistemas de rastreamento de candidatos e ferramentas como entrevistas digitais e jogos para a seleção de candidatos, de acordo com o autor, são elementos poderosos para atrair, selecionar e reter colaboradores nas organizações.

De acordo com Garcia e Mendes (2025), a IA traz benefícios como agilidade e assertividade, mas enfrenta desafios como custos de implementação e preocupações com privacidade. Plataformas como LinkedIn, Skype e vídeo currículos ampliam o alcance das empresas e reduzem custos por meio de entrevistas virtuais. No entanto, pequenas empresas ainda esbarram em barreiras técnicas e financeiras para adotar essas soluções. A capacitação dos gestores e o uso de ferramentas acessíveis são essenciais para superar essas dificuldades (Garcia & Mendes, 2025).

Além disso, diversos autores como Nikoloau (2021) e Farias *et al.* (2018), observam que plataformas como LinkedIn ampliam a visibilidade das vagas e facilitam o acesso a talentos diversos. Ferramentas disponíveis na internet (como o *Skype*) viabiliza (pré)entrevistas online e o uso de vídeo currículos se destaca como uma alternativa dinâmica para apresentação dos

candidatos. Sites especializados em vagas contribuem para ampliar o alcance das empresas e conectar profissionais qualificados em diferentes regiões.

Conforme Pires *et al.* (2022), o recrutamento online oferece economia de tempo, redução de custos e maior agilidade. Também facilita a triagem e comunicação com candidatos. Entrevistas virtuais permitem avaliações em tempo real, tornando o processo mais eficiente, acessível e alinhado às novas demandas do mercado.

Apesar dessas vantagens, a implementação tecnológica ainda representa um grande desafio para pequenas empresas. Segundo Nunes *et al.* (2024), a transformação digital enfrenta barreiras como limitações financeiras, lacunas de conhecimento gerencial e tecnológico, e resistência à mudança. Essas dificuldades afetam o retorno sobre o investimento e a eficiência operacional.

A educação tecnológica contínua e a criação de uma cultura organizacional voltada à inovação são fundamentais. Quando bem planejada e executada, a adoção de ferramentas digitais pode não apenas aprimorar os processos de recrutamento e seleção, mas também fortalecer a competitividade das empresas em um ambiente de mercado cada vez mais exigente (Nunes *et al.*, 2024).

3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada é do tipo de campo, que, segundo Lakatos e Marconi (2010), é utilizada para obter informações e conhecimentos sobre um problema específico, buscando respostas ou comprovação de hipóteses. Esta foi conduzida em cinco pequenas empresas na região de Taquaritinga, com o objetivo de coletar dados primários sobre os desafios enfrentados nos processos de recrutamento e seleção, especialmente relacionado ao uso de tecnologias.

A natureza da pesquisa é exploratória, pois busca familiarizar-se com o problema e identificar os principais desafios relacionados a determinados fenômenos (Cervo & Bervian, 2002). No caso desta pesquisa, buscou-se compreender os desafios enfrentados pelos profissionais de recrutamento e seleção a partir da perspectiva de representantes das organizações envolvidas no estudo.

A abordagem adotada é a qualitativa, uma vez que considera a subjetividade dos sujeitos envolvidos como parte integrante do processo investigativo (Gasque, 2007). A pesquisa qualitativa permitiu uma análise aprofundada das percepções e experiências dos profissionais entrevistados, contribuindo para a compreensão dos problemas e a proposição de soluções. Creswell (2014) ressalta que essa abordagem é ideal para explorar significados, experiências e contextos sociais, permitindo uma análise rica e detalhada dos dados.

Para a coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista estruturado, composto por 15 perguntas abertas, previamente formuladas. Segundo Boni e Quaresma (2005) o principal motivo deste zelo é a possibilidade de comparação com o mesmo conjunto de perguntas. Ainda, um questionário com perguntas estruturadas padroniza tanto a formulação quanto a aplicação das perguntas, reduzindo vieses do entrevistador e assegurando comparabilidade entre os respondentes (Tomassi, 2024).

Cinco profissionais de recrutamento e seleção de pequenas empresas do município de Taquaritinga foram entrevistados de maneira presencial. As entrevistas foram gravadas com autorização dos participantes, com duração média de 30 minutos. As gravações foram realizadas com o auxílio de um gravador de áudio. Posteriormente, as gravações foram transcritas integralmente com auxílio do *Turbo Scribe* (2025), uma Inteligência Artificial, e passaram por uma revisão linguística para correção de vícios de linguagem, mantendo a integridade e o sentido original das declarações.

A coleta de dados ocorreu na primeira quinzena de abril de 2025 e todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, a confidencialidade dos dados e o uso exclusivo para fins acadêmicos. Foi obtido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) de cada participante, garantindo voluntariedade e liberdade para desistir a qualquer momento. Para preservar a identidade dos participantes, as empresas foram identificadas como A, B, C, D e E.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os entrevistados ocupam cargos de liderança ou gestão e atuam diretamente nos processos de contratação. As cinco empresas participantes representam diferentes portes e segmentos econômicos, o que proporcionou uma visão ampla e comparativa da realidade local:

Empresa A: empresa de pequeno porte do setor alimentício;

Empresa B: loja de vestuário de pequeno porte;

Empresa C: empresa do setor de transporte urbano;

Empresa D: organização voltada para serviços educacionais e recreativos;

Empresa E: empresa prestadora de serviços administrativos.

As análises a seguir foram elaboradas com base nas respostas obtidas nas entrevistas, complementadas por referências acadêmicas e estudos prévios relacionados ao tema, de modo a garantir embasamento teórico consistente e contextualizar os achados em um panorama mais amplo da literatura sobre recrutamento e seleção em pequenas empresas.

4.1. Desafios comuns no recrutamento e seleção em pequenas empresas

As entrevistas revelaram quatro desafios principais: atração de candidatos qualificados, absenteísmo em entrevistas, falta de comprometimento e carência de habilidades comportamentais.

Atração de candidatos qualificados foi apontada como um dos principais entraves. O representante da empresa C afirmou: “Na área de transportes é muito comum encontrar candidatos disponíveis, mas qualificados nem sempre.” Os representantes das empresas B e D destacaram, respectivamente: “Temos muita dificuldade, às vezes aparecem poucos candidatos” e “a empresa ter turnos com horário um pouco mais difíceis, às vezes pode estar atrapalhando um pouco de ter interesse nos candidatos”. A limitação de alcance e a menor atratividade das pequenas empresas dificultam a captação de talentos (Schilling, 2025). O ManpowerGroup (2025) reforça esse cenário ao apontar que 81% dos empregadores brasileiros enfrentam dificuldades para preencher vagas – acima da média global de 74%.

O absenteísmo nas entrevistas também foi recorrente. O representante da empresa A relatou: “Os candidatos não retornam o contato, não comparecem à entrevista ou nem aparecem no primeiro dia.” O representante da empresa E acrescentou: “Já cheguei a remarcar o mesmo candidato mais de seis vezes.” Tais situações geram retrabalho e impactam a eficiência do processo. Penatti, Zago e Quelhas (s.d.) já identificavam o absenteísmo como uma das principais causas de ineficiência nos processos seletivos. Nessa perspectiva, Nikoloau (2021) demonstram que as ferramentas tecnológicas podem reduzir o absenteísmo ao substituir parte das etapas presenciais por entrevistas digitais, o que tende a diminuir faltas e retrabalho.

A falta de comprometimento após a contratação é outro desafio. O representante da empresa C afirmou: “Muitos só permanecem durante a safra ou mudam para onde se sentem mais à vontade.” O representante da empresa E apontou: “A rotatividade é alta, dificilmente cumprimos a meta mensal.” Isso reflete contratações apressadas e desalinhamento de expectativas (Silva & Pereira, 2024).

A carência de competências comportamentais também foi destacada. O representante da empresa D afirmou: “É difícil achar gente qualificada em soft skills.” O representante da empresa C observou: “Mesmo motoristas com habilitação, é difícil avaliar caráter e interesse.” A falta dessas habilidades compromete a convivência e o desempenho (Nogueira & Coltre, 2012).

Esses relatos refletem não apenas desafios locais, mas tendências nacionais. A escassez de mão de obra qualificada afeta especialmente as pequenas empresas, que dispõem de menos recursos para atrair e reter talentos (Diário do Comércio, 2025; ManpowerGroup, 2025). Verifica-se que os problemas estão mais relacionados à falta de estrutura e de estratégias modernas de gestão do que às especificidades de cada negócio.

4.2. Processos Seletivos: Estrutura e Informalidade

As entrevistas revelaram variações significativas nos níveis de formalização dos processos seletivos nas pequenas empresas, relacionadas ao porte, setor, organização interna e experiência dos gestores. Os processos variam desde métodos informais, conduzidos por proprietários ou gerentes, até modelos mais estruturados com etapas definidas, uso de tecnologia e tentativa de padronização, apesar das limitações operacionais.

- Empresa A: O recrutamento é realizado diretamente pelos sócios, sem apoio técnico ou estrutura formal. As vagas são divulgadas via redes sociais (WhatsApp, Facebook) e o processo se baseia em experiências anteriores e indicações. Apesar da informalidade, a empresa destaca um ambiente positivo e boa retenção de funcionários, embora não haja avaliação estruturada dos processos.

- Empresa B (varejo de vestuário): A gerente e os proprietários conduzem o recrutamento de forma prática, divulgando as vagas em redes sociais e na loja física. A empresa enfrenta dificuldades na atração de candidatos com perfil adequado e relata alta rotatividade, especialmente entre jovens. A seleção prioriza aspectos comportamentais, mas sem critérios padronizados.

- Empresa C (transporte urbano): utiliza principalmente indicações e apoio do contador. Não emprega meios digitais nem registra formalmente os processos. A avaliação dos candidatos se baseia em percepções subjetivas sobre ética e comportamento, revelando preocupação com a confiabilidade, mas sem ferramentas estruturadas.

- Empresa D (educacional e recreativo): Em processo de organização, recebe currículos por e-mail e realiza entrevistas simples, priorizando redes informais. Enfrenta desafios relacionados à escassez de candidatos com habilidades comportamentais adequadas e à dificuldade de retenção, agravada por exigências de horário e natureza das funções.

- Empresa E (serviços administrativos): Apresenta o processo mais estruturado. Utiliza plataformas digitais, realiza triagens curriculares e entrevistas por etapas com observação prática. Apesar da organização, relata dificuldades no alinhamento entre perfil dos candidatos e cultura organizacional, além de problemas com comprometimento, indicando a necessidade de estratégias adicionais de retenção e integração.

O nível de formalização dos processos seletivos está diretamente ligado à organização interna e à experiência da liderança em gestão de pessoas. Empresas mais maduras tendem a adotar práticas estruturadas, como apontam Marras (2021) e Gil (2019), enquanto a falta de infraestrutura e capacitação continua sendo um obstáculo comum entre pequenas empresas, segundo o IPEA (2023).

Nas empresas A, B, C e D, predominam práticas informais, o que compromete a padronização e favorece decisões baseadas em impressões subjetivas. Bohlander e Snell (2010)

alertam que a ausência de critérios claros reduz a eficácia do processo seletivo e pode gerar impactos negativos no médio e longo prazo. Butt e Zeb (2016) apontam que o uso recorrente de métodos informais, como entrevistas sem padronização, em pequenas empresas, pode levar a potenciais problemas de discriminação o que ocasiona a baixa diversidade na organização.

Vale ressaltar também que a utilização de ferramentas tecnológicas que ainda não possuem clareza em relação ao seu funcionamento, como a IA, podem ser um problema para as organizações. Nesse sentido, Hunkenschroer e Luetge (2022) discutem que ao utilizar ferramentas de IA ainda não validadas, as empresas podem rejeitar candidatos “com base em correlações sem explicação clara” e “fatores sem conexão causal com a performance” (p. 996, tradução nossa).

Apesar dessas limitações, todas as empresas demonstraram interesse em aprimorar seus processos, o que indica uma oportunidade real de evolução na gestão de pessoas, mesmo com recursos limitados. Essa abertura reforça a perspectiva de Chiavenato (2014), que destaca o poder de transformação das práticas simples quando bem aplicadas.

4.3. Uso de Tecnologia no Recrutamento e Seleção

A pesquisa evidenciou uso limitado e desigual de tecnologias nos processos de recrutamento e seleção. Predominam métodos tradicionais, como divulgação de vagas via redes sociais (WhatsApp, Facebook, Instagram) e recebimento de currículos impressos ou por e-mail. Apenas a Empresa E utiliza plataformas como LinkedIn, Gupy e Vagas.com, embora ainda enfrente dificuldades para encontrar perfis adequados, o que reforça a visão de Marras (2021), ao apontar que a tecnologia, sozinha, não garante assertividade sem práticas estruturadas.

Esse cenário confirma a visão de que empresas de menor porte enfrentam barreiras como restrições orçamentárias, falta de capacitação e desconhecimento das ferramentas disponíveis (Butt & Zeb, 2016; Gil, 2019; Dabić *et al.*, 2021; Hunkenschroer & Luetge, 2022).

As empresas A, B, C e D relataram processos marcadamente informais. A Empresa A recebe currículos via redes sociais ou indicações, sem organização. A B utiliza cartazes e redes sociais, com triagem por afinidade. A e C depende de indicações com apoio do contador, enquanto a D ainda estrutura seu RH, adotando métodos informais por e-mail e indicações.

Essa realidade contrasta com tendências globais. O LinkedIn aponta que 85% dos recrutadores já utilizam IA para triagem de currículos e análise preditiva, e o relatório *Future of Recruiting 2024* mostra que 62% dos profissionais de talentos são otimistas quanto ao impacto da IA, embora apenas 27% usem IA generativa. Tais avanços, no entanto, ainda são pouco acessíveis às pequenas empresas brasileiras.

Apesar disso, há indícios de mudança. Schilling (2025) destaca o surgimento de plataformas acessíveis e intuitivas, ampliando o acesso à digitalização. O portal Psico Smart (2025) aponta que 77% dos profissionais de RH veem a IA como ferramenta para reduzir vieses e tornar os processos mais objetivos. Contudo, esses dados devem ser interpretados com cautela, pois não provêm de fontes científicas primárias.

A transformação digital se tornou uma necessidade estratégica, mesmo para pequenos negócios. Segundo o SEBRAE (2021), o uso de tecnologias digitais passou de 59% para 69% entre 2020 e 2021, demonstrando que ferramentas digitais podem ser adotadas com planejamento e metas claras. Os custos também estão mais acessíveis, tornando essa transformação viável.

Por fim, a mudança tecnológica requer também uma mudança cultural. Alcantara, Silva e Nelson (2024) mostram que, sem uma cultura que valorize inovação, as iniciativas digitais podem enfrentar resistência e comprometer seus resultados. Assim, promover uma cultura organizacional alinhada à tecnologia é essencial para o sucesso da transformação digital. Dabić *et al.* (2021) ao discutirem as soluções tecnológicas em processos de recrutamento e seleção, ressaltam que isso exige a construção de relações estáveis entre líderes e seguidores”, o que “contribui para o desenvolvimento de uma cultura empreendedora na organização”. Ainda, afirmam que os líderes devem criar uma cultura organizacional que dê espaço, rapidez e flexibilidade para que as oportunidades surjam.

Quando o assunto é utilizar a IA, por exemplo, Hunkenschroer e Luetge (2022) discorrem que para mitigar riscos éticos no processo de recrutamento e seleção, é necessário ancorar competências de ética em IA no nível individual e de equipe, criando padrões e valores internos – ou seja, um ajuste cultural deliberado da organização.

4.4. Propostas de Soluções para os Desafios no Recrutamento e Seleção em Pequenas Empresas

As entrevistas com representantes de cinco pequenas empresas da região de Taquaritinga evidenciaram desafios comuns no recrutamento e seleção, como escassez de candidatos qualificados, processos informais, uso limitado de tecnologias e alta rotatividade. A partir dessas percepções e da literatura, apresentam-se a seguir propostas viáveis, adaptadas à realidade local.

1. Estruturação mínima do processo seletivo: A maioria das empresas realiza recrutamentos de forma intuitiva e com critérios subjetivos. Entretanto, demonstraram interesse em aprimorar a organização das etapas. Recomenda-se a criação de descrições claras de cargos e a padronização de etapas como triagem e entrevistas com roteiros básicos, para mitigar decisões baseadas apenas em afinidade pessoal. Tais recomendações se amparam em estudos como o de (Butt & Zeb, 2016) e (Hunkenschroer & Luetge, 2022). O representante da empresa C destacou o papel de capacitações pontuais oferecidas por SEBRAE ou PATs para apoiar gestores na adoção de modelos simples e eficazes.

2. Uso de ferramentas tecnológicas acessíveis: Nenhuma empresa entrevistada utiliza sistemas automatizados, mas há uso esporádico de redes sociais e WhatsApp para divulgar vagas. Ferramentas gratuitas como Google Forms para triagem e planilhas para controle podem agilizar processos e reduzir o tempo de análise de currículos. O representante da empresa D ressaltou que essas soluções são de fácil uso e baixo custo, indicando que orientações práticas podem ampliar sua adoção. Embora Hunkenschroer e Luetge (2022) não citem as planilhas do Google Forms, os autores descrevem a possibilidade de uso de sistemas de rastreamento de candidatos (ATS) e algoritmos que “processam centenas de currículos em curto espaço de tempo”, gerando listas curtas, reduzindo o esforço manual do recrutador e o tempo total do processo de recrutamento. Nikolaou (2021), de maneira semelhante, também recomenda a utilização de ATS, uma vez que há redução de tempo nos processos.

3. Parcerias com instituições de ensino: Quatro empresas manifestaram interesse em estreitar laços com escolas técnicas e instituições de ensino para captar candidatos em formação. Parcerias para estágios, programas de jovem aprendiz e eventos como feiras de carreira foram apontadas como estratégias para ampliar o acesso a talentos e reduzir a rotatividade. O

representante da empresa A enfatizou a importância dessas conexões, alinhando-se à literatura que reconhece a colaboração entre empresas e educação como estratégica para qualificação da mão de obra.

4. Fortalecimento da marca empregadora: Apesar da ausência de iniciativas formais nesse sentido, os entrevistados reconheceram os benefícios de construir uma imagem positiva como empregador. Recomenda-se divulgar valores organizacionais, ambiente de trabalho e oportunidades de crescimento nas redes sociais e canais locais. O representante da empresa B acredita que isso pode melhorar a percepção da comunidade e atrair mais candidatos.

5. Capacitação contínua de gestores: A falta de preparo técnico para conduzir processos seletivos estruturados foi um ponto recorrente nas entrevistas. Investimentos em treinamentos curtos sobre técnicas de entrevista, avaliação de competências e uso de ferramentas digitais podem elevar a qualidade das contratações, o que se alinha com as recomendações de Kumar *et al.* (2025). O representante da empresa E destacou que cursos gratuitos oferecidos por órgãos públicos e instituições de apoio são acessíveis e úteis para suprir essa lacuna.

6. Avaliações comportamentais e práticas inclusivas: A baixa aderência dos candidatos ao perfil desejado, especialmente em termos de comprometimento e postura, foi citada por quase todas as empresas. Entrevistas comportamentais e testes situacionais simples podem contribuir para identificar perfis alinhados à cultura organizacional. O representante da empresa C ressaltou que essa prática reduz problemas pós-contratação. Além disso, a adoção de práticas inclusivas amplia o acesso a talentos diversos e promove um ambiente interno mais equilibrado.

Essas propostas, construídas com base nas demandas relatadas pelos entrevistados e sustentadas pelo referencial teórico, oferecem caminhos concretos para superar obstáculos no recrutamento e seleção em pequenas empresas. Destaca-se que o apoio de instituições como SEBRAE, PATs e entidades educacionais, é fundamental para a implementação dessas práticas e para o fortalecimento da gestão de pessoas no segmento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender os principais desafios enfrentados por pequenas empresas da região de Taquaritinga no processo de recrutamento e seleção. A partir

da análise das entrevistas realizadas com representantes de cinco organizações, foi possível identificar padrões recorrentes e características marcantes da realidade local.

De modo geral, observamos que essas empresas enfrentam obstáculos significativos, como a escassez de candidatos com o perfil desejado, o elevado número de faltas nas entrevistas, a falta de comprometimento dos profissionais após a contratação e a alta rotatividade. Além disso, notamos que os processos seletivos costumam ser informais, com pouca ou nenhuma estrutura técnica, e que muitas decisões são baseadas na intuição dos gestores.

Apesar dessas dificuldades, algumas empresas demonstram interesse em melhorar. Há movimentos iniciais de profissionalização, como o uso de plataformas digitais para divulgação de vagas e a criação de setores de recursos humanos, mesmo que de forma incipiente. Isso indica que existe uma abertura para mudanças, desde que essas estejam alinhadas à realidade e às possibilidades dessas organizações.

As limitações deste estudo incluem o número reduzido de empresas participantes, o que restringe a generalização dos resultados, e a dependência das percepções dos entrevistados, que podem carregar vieses pessoais. Além disso, o recorte geográfico limitado à região de Taquaritinga não permite afirmar que as conclusões se aplicam a outras localidades com características distintas.

Para estudos futuros, sugerimos a ampliação da amostra, incluindo empresas de diferentes regiões e setores, além da realização de pesquisas quantitativas que possam complementar os dados qualitativos aqui obtidos. Também seria relevante investigar como a capacitação dos gestores e a adoção de tecnologias específicas impactam diretamente a efetividade dos processos seletivos em pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, F. F.; RAUPP, D. S.; MACEDO, M. A. A transformação digital no setor de recursos humanos: um estudo de caso sobre o uso da tecnologia no processo de recrutamento e seleção. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO (CiKi), 2019, Porto Alegre. **Anais** [...]. Porto Alegre: UFSC, 2019. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/716/389>. Acesso em: 24 jun. 2025.

ALCANTARA, D.; SILVA, J. A.; NELSON, F. R. Influência da cultura organizacional na transformação digital: um estudo de caso misto. **Revista de Administração e Inovação**, [s. l.], 2024. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/381467571_INFLUENCIA_DA_CULTURA_ORGANIZACIONAL_NA_TRANSFORMACAO_DIGITAL_um_estudo_de_caso_misto. Acesso em: 24 jun. 2025.

BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2015.

BIEA, E. A.; DINU, E.; BUNICA, A.; JERDEA, L. Recruitment in SMEs: the role of managerial practices, technology and innovation. **European Business Review**, [s. l.], v. 36, n. 3, p. 361–391, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2023-0162>. Acesso em: 24 jun. 2025.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BONI, V.; QUARESMA, J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68–80, jan./jul. 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>. Acesso em: 24 jun. 2025.

BUTT, I. A.; ZEB, N. Recruitment and selection decisions of SMEs. **International Journal of Management Sciences and Business Research**, [s. l.], v. 5, n. 3, p. 41–52, 2016. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/328853744_Recruitment_and_Selection_Decisions_of_SMEs. Acesso em: 24 jun. 2025.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

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

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: <https://biblioteca.uniscd.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2025.

COSTA, L. R. S. **Recrutamento e seleção nas pequenas e médias empresas**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade Nossa Senhora Aparecida, Aparecida, 2014. Disponível em: <http://www.fanap.br/Repositorio/303.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2025.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014. Disponível em:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod_resource/content/1/Creswell.pdf.
Acesso em: 24 jun. 2025.

DABIĆ, M. et al. Intellectual agility and innovation in micro and small businesses: the mediating role of entrepreneurial leadership. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 123, p. 683–695, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.013>. Acesso em: 24 jun. 2025.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. Escassez de talentos segue em alta no país e 81% dos empregadores relatam dificuldades na contratação. **Diário do Comércio**, [São Paulo], 28 mar. 2025. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/gestao/escassez-de-talentos-segue-em-alta-no-pais-e-81-dos-empregadores-relatam-dificuldades-na-contratacao>. Acesso em: 24 jun. 2025.

FARIAS, J. S.; SANTOS, L. A.; LICCIARDI, N. A importância da inovação como diferencial competitivo nos processos de recrutamento e seleção. **South American Development Society Journal**, [s. l.], v. 4, n. 12, 2018. Disponível em: <http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/133/178>. Acesso em: 24 jun. 2025.

GARCIA, M. E. P. T.; MENDES, T. D. O. Transformações no recrutamento e seleção: um estudo sobre a inteligência artificial no processo seletivo. **Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 1–20, 2025. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v16i2.4665>. Acesso em: 24 jun. 2025.

GASQUE, K. C. G. D. Teoria fundamentada: nova perspectiva à pesquisa exploratória. In: GASQUE, K. C. G. D. **Métodos para a pesquisa em Ciência da Informação**. Brasília: Thesaurus, 2007. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/9610>. Acesso em: 24 jun. 2025.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HUNKENSCHROER, A. L.; LUETGE, C. Ethics of AI-enabled recruiting and selection: a review and research agenda. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 178, n. 4, p. 977–1007, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05049-6>. Acesso em: 24 jun. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). IA, infraestrutura e capacitação são as maiores necessidades atualmente, alertam especialistas em debate no Ipea. **IPEA**, Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/45-todas-as-noticias/noticias/15371-ia-infraestrutura-e-capacitacao-sao-as-maiores-necessidades-atualmente-alertam-especialistas-em-debate-no-ipea>. Acesso em: 24 jun. 2025.

KUMAR, P.; SACHIN, R. A.; NIRMAL RAJ, S. S. O. A study on importance and challenges of human resource management. **International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 1–6, 2025. Disponível em: <https://www.ijfmr.com/papers/2025/2/42016.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2025.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MANPOWERGROUP. **Talent shortage 2024**: 81% dos empregadores brasileiros enfrentam dificuldades para contratar. [S. l.]: ManpowerGroup Brasil, 2025. Disponível em: <https://www.manpowergroup.com.br>. Acesso em: 24 jun. 2025.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2021.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. de; VASCONCELOS, I. F. G. de. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 125–147, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/D7JLcVJ4t7HkNTGhgnMM9Dt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 jul. 2025.

NIKOLAOU, I. What is the role of technology in recruitment and selection? **The Spanish Journal of Psychology**, [s. l.], v. 24, e2, p. 1–6, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.6>. Acesso em: 24 jun. 2025.

NOGUEIRA, O. C.; COLTRE, S. M. **A satisfação com o ambiente de trabalho na empresa Máquinas Nogueira**. [2012]. Monografia – [Instituição não identificada]. Disponível em: <https://www4.fag.edu.br/editora-fasul/e-books/livro31.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2025.

NUNES, E. N. et al. Transformação digital: desafios e oportunidades para pequenas e médias empresas. **Observatório de la Economía Latinoamericana**, [s. l.], v. 22, n. 4, e4224, 2024. DOI: <https://doi.org/10.55905/oelv22n4-128>. Acesso em: 24 jun. 2025.

O GLOBO. Falta de infraestrutura e capacitação são desafios para criação de cidades inteligentes no Brasil. **O Globo**, Rio de Janeiro, 16 maio 2024. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/mundo/g20-no-brasil/noticia/2024/05/16/falta-de-infraestrutura-e-capacitacao-sao-desafios-para-criacao-de-cidades-inteligentes-no-brasil.ghhtml>. Acesso em: 24 jun. 2025.

PALETTA, M. A. A importância da inovação tecnológica para as pequenas empresas. **Revista Conceção**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 15–30, 2023. Disponível em: <https://revistas.anchieta.br/index.php/RevistaConcepcao/article/view/2084>. Acesso em: 24 jun. 2025.

PENATTI, I.; ZAGO, J. S.; QUELHAS, O. **Absenteísmo**: as consequências na gestão de pessoas. [s. d.]. Trabalho apresentado no SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, AEDB. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/898_Seget_Izidro%20Penatti.pdf. Acesso em: 24 jun. 2025.

PIRES, S. C. C. et al. Recrutamento e seleção online nas organizações: vantagens e perspectivas. **Revista GETEC**, [s. l.], 2022. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/3060>. Acesso em: 24 jun. 2025.

PSICO SMART. Como a inteligência artificial pode otimizar o recrutamento no Software de Gestão de Talentos? **Psico Smart**, [s. l.], 2024. Disponível em: <https://psico-smart.com/pt/blogs/blog-como-a-inteligencia-artificial-pode-otimizar-o-recrutamento-no-software-de-gestao-de-talentos-97087>. Acesso em: 24 jun. 2025.

REIS, L. Desafios na gestão de pessoas em pequenas e médias empresas: problemas e soluções. **Talent Hunter**, [s. l.], 6 maio 2024. Disponível em: <https://talenthunter.com.br/materiais/desafios-na-gestao-de-pessoas-em-pequenas-e-medias-empresas-problemas-e-solucoes/>. Acesso em: 24 jun. 2025.

SANTOS, G. A. dos. A tecnologia como inovação na gestão de recursos humanos: capital humano e intelectual na sociedade da informação. **Revista Científica UNIESP**, [s. l.], 2021. Disponível em: https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20210618131152.pdf. Acesso em: 11 jul. 2025.

SCHILLING, R. A transformação da gestão de pessoas com IA: desafios e oportunidades para PMEs brasileiras. **Revista Tópicos**, [s. l.], v. 3, n. 21, 2025. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/a-transformacao-da-gestao-de-pessoas-com-ia-desafios-e-oportunidades-para-pmes-brasileiras>. Acesso em: 24 jun. 2025.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE coloca pequenos negócios na pauta do debate mundial sobre economia verde e a nova industrialização. **Agência SEBRAE**, [Brasília], 2024. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/sebrae-coloca-pequenos-negocios-na-pauta-do-debate-mundial-sobre-economia-verde-e-a-nova-industrializacao/>. Acesso em: 24 jun. 2025.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Transformação digital para micro e pequenas empresas**. [Brasília]: SEBRAE, 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/transformacao-digital-para-micro-e-pequenas-empresas%2Ccd149007efbc6810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 24 jun. 2025.

SILVA, A. M.; PEREIRA, J. C. Desafios e perspectivas do recrutamento e seleção nas micro e pequenas empresas. **Revista Interface Tecnológica**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 82–93, 2024. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/download/1739/965/7452>. Acesso em: 24 jun. 2025.

TOMASSI, J. Structured interviews: how to data-proof and de-bias interviewing. **MyPeople Group**, [s. l.], 2024. Disponível em: <https://mypeoplegroup.com/structured-interviews-how-to-data-proof-and-de-bias-interviewing/>. Acesso em: 11 jul. 2025.

TURBOSCRIBE. **Transcrição de áudio e vídeo ilimitada.** [S. 1.]: TurboScribe, 2025.
Disponível em: <https://turboscribe.ai/pt/>. Acesso em: 24 jun. 2025.