Campus de São Carlos

**ANÁLISE DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO NA PEQUENA EMPRESA:**

Estudo multicase no setor metal-mecânico de São Carlos - SP.

Maria Ângela Nascimento Gomes

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

**ESCOLA DE ENGENHARIA
DE SÃO CARLOS**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Serviço de Pós-Graduação EESC/USP
EXEMPLAR REVISADO
Data de entrada no Serviço: 05 / 12 / 00
Ass: _____

**ANÁLISE DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO NA PEQUENA EMPRESA:**

Estudo multicase no setor metal-mecânico de São Carlos - SP

Maria Ângela do Nascimento Gomes

Autora

DEDALUS - Acervo - EESC

31100017084

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos – USP, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Prof. Doutor Edmundo Escrivão Filho
Orientador

Class.	TESE-EEC
Cutt.	2482
Tombo	043/01

st 1128284

G633a Gomes, Maria Ângela do Nascimento
Análise dos processos de recrutamento e seleção na pequena empresa : estudo multicasos no setor meta-mecânico de São Carlos - SP / Maria Ângela do Nascimento Gomes. -- São Carlos, 2000.

Dissertação (Mestrado) -- Escola de Engenharia de São Carlos-Universidade de São Paulo, 2000.

Área: Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho.

1. Recrutamento de pessoal. 2. Seleção de pessoal.
3. Pequenas empresas. I. Título.

*“Nossos corações precisam conhecer o mundo da razão,
e a razão tem de ser orientada por um coração informado”*

Bruno Bettelheim.

DEDICATÓRIA

Aos amores de minha vida,

FRANCISCO E MARINA.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Doutor Edmundo Escrivão Filho, em especial, pela orientação fornecida e empenho dispensado durante a realização do trabalho, o que certamente permitiu a conclusão com êxito desta pesquisa.

Aos diretores e coordenadores de recursos humanos das empresas pesquisadas pelas informações cedidas e pelo apoio demonstrado.

Aos professores do Departamento de Engenharia de Produção e aos funcionários que direta ou indiretamente colaboraram para a realização deste trabalho.

À minha querida mãe, Maria José, em especial, e à toda minha família pelo grande valor dado aos estudos, que formaram a base do conhecimento em minha vida.

A o meu pai, Antônio Hipólito (*in memoriam*), que sempre esteve presente em meus pensamentos.

Aos colegas contemporâneos de curso de pós – graduação pela convivência agradável.

Ao meu grande companheiro, Francisco e à minha querida filha, Marina, pelo carinho, compreensão e incentivo demonstrados durante esta fase de minha vida.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	<i>i</i>
LISTA DE QUADROS E TABELA	<i>ii</i>
RESUMO	<i>iii</i>
ABSTRACT	<i>iv</i>
1 – INTRODUÇÃO	
1.1 Caracterização do tema da pesquisa	03
1.2 Formulação do problema da pesquisa	06
1.3 Objetivos da pesquisa	07
1.3.1 Objetivo geral	07
1.3.2 Objetivos específicos	07
1.4 Justificativa da pesquisa	08
2 - A FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS	
2.1 Introdução	09
2.2 Conceitos importantes	10
2.3 Evolução histórica das relações humanas	11
2.4 Surgimento da função recursos humanos	13
2.5 Evolução da função recursos humanos	14
2.6 Importância da função recursos humanos	15
2.7 Políticas de recursos humanos	16
2.8 O perfil dos profissionais de recursos humanos	20
2.9 Perspectivas futuras para os recursos humanos	23
2.10 Cenário dos recursos humanos no Brasil	26

3 - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

3.1 Introdução	28
3.2 Recrutamento de recursos humanos	30
3.2.1 Conceito de recrutamento	30
3.2.2 Fases do recrutamento	31
3.2.3 Tipos de recrutamento	32
3.2.4 Principais fontes de recrutamento	37
3.3 Seleção de recursos humanos	38
3.3.1 Conceito de seleção	38
3.3.2 Importância da seleção de recursos humanos	39
3.3.3 Técnicas de seleção de recursos humanos	40
3.3.4 Vantagens da seleção de recursos humanos	42
3.3.5 Seleção e motivação	43
3.4 A qualificação e o novo perfil do trabalhador	44
3.5 Tendências para o recrutamento e seleção de recursos humanos	47

4 - A PEQUENA EMPRESA

4.1 Introdução	49
4.2 Definição e classificação da pequena empresa	51
4.3 A pequena empresa e suas especificidades	53
4.4. Setores que as pequenas empresas mais atuam	55
4.5 Vantagens e desvantagens da pequena empresa	56
4.6 Dificuldades enfrentadas pela pequena empresa	58
4.7 Principais contribuições da pequena empresa	62
4.8 Cenário da pequena empresa no Brasil	63

5 - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA PEQUENA EMPRESA

5.1 Introdução	66
5.2 Importância dos recursos humanos na pequena empresa	68
5.3 Estrutura hierárquica dos recursos humanos na pequena empresa	69
5.4 Perfil do administrador de recursos humanos na pequena empresa	72
5.5 Recrutamento e seleção na pequena empresa	74

5.6 Rotatividade e demissões na pequena empresa	76
5.7 A adequação do homem à função	79
 6 – APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO	
6.1 Metodologia	81
6.2 Caracterização da pesquisa	82
6.3 Questões da pesquisa	83
6.4 Variáveis da pesquisa	83
6.5 Técnica de coleta de dados	84
6.6 Registro dos dados coletados	86
6.7. Descrição das empresas	86
6.7.1 Empresa A	87
6.7.2 Empresa B	92
6.7.3 Empresa C	97
6.7.4 Empresa D	101
 7 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	
7.1 Empresa A	106
7.1.1 Processo de recrutamento	106
7.1.2 Processo de seleção	108
7.1.3 Mobilidade de pessoal	112
	113
7.2 Empresa B	
7.2.1 Processo de recrutamento	113
7.2.2 Processo de seleção	115
7.2.3 Mobilidade de pessoal	118
7.3 Empresa C	119
7.3.1 Processo de recrutamento	119
7.3.2 Processo de seleção	122

7.3.3 Mobilidade de pessoal	125
7.4 Empresa D	126
7.4.1 Processo de recrutamento	126
7.4.2 Processo de seleção	128
7.4.3 Mobilidade de pessoal	131
7.5 Análise dos resultados	133
7.5.1 Processo de recrutamento	133
7.5.2 Processo de seleção	137
7.5.3 Mobilidade de pessoal	141
 8 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	 146
 ANEXOS	 159
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 172

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Processo seletivo como uma seqüência de barreiras	05
FIGURA 02 – Fases do recrutamento	32
FIGURA 03 – Tipos de qualidades dos candidatos a serem selecionados	40
FIGURA 04 – Ciclo vicioso vivido pelas empresas	46
FIGURA 05 – Estabelecimentos e empregados na MPEs, por setor de atividade no Estado de SP.	56
FIGURA 06 – Principal fator que dificulta o aumento da produtividade nas MPEs	60
FIGURA 07 – Principal dificuldade enfrentada pelas MPEs paulistas	61
FIGURA 08 – Uma atuação conjunta entre pequenas empresas ajudaria a superar estas dificuldades	61
FIGURA 09 – Estrutura organizacional de recursos humanos	70
FIGURA 10 – Setores competentes em recursos humanos	70
FIGURA 11 – Formas de desligamento dos empregados na pequena empresa	77
FIGURA 12 – Principais motivos de demissão por parte das empresas	77
FIGURA 13 – Principais causas das demissões voluntárias	78
FIGURA 14 - Organograma da empresa A	90
FIGURA 15 – Organograma da empresa B	95
FIGURA 16 – Organograma da empresa C	100
FIGURA 17 – Organograma da empresa D	105

LISTA DE QUADROS E TABELA

Quadro 01 – Tipologia de modelos de gestão de recursos humanos	19
Quadro 02 – Características do processo de recrutamento das empresas pesquisadas	143
Quadro 03 – Características do processo de seleção das empresas pesquisadas	144
Quadro 04 – Avaliação da mobilidade de pessoal das empresas pesquisadas	145
Quadro 05 – Fatores que influenciam os processos de recrutamento e seleção	156
Tabela 01 – Critério utilizado para classificação das empresas	82

RESUMO

Gomes, M. A. do Nascimento. *Análise dos processos de Recrutamento e Seleção na Pequena Empresa: estudo multicase no setor metal-mecânico de São Carlos – SP*. São Carlos, 2000. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

O principal objetivo deste trabalho foi analisar os processos de recrutamento e seleção na pequena empresa e avaliar o fator capacitação profissional como elemento para a formação do quadro de funcionários. Entende-se por recrutamento e seleção o conjunto de procedimentos que visa atrair e escolher candidatos para ocupar cargos dentro da organização. Estes processos são de grande importância para o desenvolvimento da empresa, pois através deles é que se definem as potencialidades dos recursos humanos. Com o uso da metodologia multicase exploratória e descritiva foram estudadas quatro empresas do ramo metal – mecânico da cidade de São Carlos - SP, avaliando os fatores que interferem nos processos estudados. Os resultados da pesquisa mostraram que a pequena empresa, embora com dificuldades, recruta e seleciona seus funcionários considerando a capacitação profissional. Esta pesquisa contribuiu para a análise dos métodos de recrutamento e seleção disponibilizando os resultados obtidos aos empresários e à comunidade científica com o propósito de repensar a formação dos recursos humanos das pequenas empresas.

Palavras-chave: Recrutamento de pessoal, Seleção de pessoal, Pequenas Empresas.

ABSTRACT

The main objective of this work is to analyze the recruitment and selection processes in the small company and to evaluate the factor professional training as element for the staff formation. The recruitment and selection processes are procedures that seek to attract and to choose candidates to occupy positions inside of the organization. These processes are of great importance for the development of the company. Through them are defined the potentialities of the human resources. With the use of the exploratory and descriptive methodology were studied four companies of the metal-mechanical branch of the city of São Carlos - SP, evaluating the processes factors. The results of the research showed that the small company, although with difficulties, recruits and selects your employees considering the professional training. The contribution of this research is the analysis of the recruitment and selection methods showing the results obtained the managers and the scientific community with the purpose of rethinking the formation of the human resources in small companies.

Keywords: Small companies, Personal recruitment, Personal selection.

CAPÍTULO I

Introdução

Dentre os aspectos estratégicos dos negócios de uma empresa, a função recursos humanos tem alcançado destaque no atual modelo de desenvolvimento econômico. As empresas estão sendo submetidas a uma série de mudanças a partir de uma análise criteriosa da evolução do mercado, dos produtos e serviços, somando-se a este quadro, a expansão do conhecimento humano.

A função recursos humanos para muitas organizações deixou de ser vista como utópica ou um desafio, sendo encarada a partir de uma análise das influências externas do contexto de uma empresa. As atividades relacionadas a esta área abrangem um conjunto de variáveis baseadas na valorização do principal agente do processo, o homem. Um novo enfoque está sendo dado aos recursos humanos na empresa, buscando conciliar os objetivos organizacionais com interesses profissionais e pessoais de seus funcionários.

ALENCAR e FARIA (1996) citam a importância das modificações do ambiente da empresa e recomendam que alguns itens devam ser observados, como a estrutura organizacional, liberdade e autonomia, participação, recursos tecnológicos e materiais, salários e benefícios, suporte da chefia, funcionários qualificados, dentre outras, para que as empresas sejam realmente competitivas segundo as atuais exigências de mercado.

Atualmente, existe uma preocupação com investimentos na área de recursos humanos. Uma reavaliação de conceitos e valores está contribuindo para uma reformulação do quadro de funcionários, objetivando explorar ao máximo suas potencialidades baseadas no nível de instrução e qualificação. Dentro deste quadro, a valorização dos recursos humanos têm alcançado destaque, pois é a partir desta que as empresas têm procurado investir em programas de desenvolvimento pessoal, avaliando não só os aspectos técnicos e quantitativos, mas também os qualitativos. De acordo com LUCENA (1995), os conceitos de flexibilização, criatividade e inovação estão sendo implementados nas organizações com investimentos na educação e programas de desenvolvimento de seu pessoal.

Com a expansão das aplicações tecnológicas, as expectativas do mercado e a complexidade dos negócios externos, outras qualificações e habilidades estão sendo exigidas dos recursos humanos. As empresas modernas devem buscar no planejamento de recursos humanos, a estruturação do grupo de trabalho a partir de um acompanhamento contínuo dada a complexidade e a natureza mutativa dos ambientes externo e interno que exigem cada vez mais qualificações e certo grau de instrução e escolaridade de seus empregados (ALBUQUERQUE, 1992).

Frente às novas tecnologias e a evolução das relações entre o trabalho, trabalhador e produtividade, as estratégias adotadas para alcançar tais metas devem ser variadas e abrangentes, pois, os recursos humanos são vistos como um elemento participativo e um veículo de transformação da organização e dos processos.

Em síntese, na integração dos objetivos da empresa com o mercado, é preciso assegurar a existência e o funcionamento de toda uma infra-estrutura baseada nos recursos humanos, tomando como base a qualificação do funcionário e a sua adequação ao cargo a ser ocupado. A avaliação das potencialidades, grau de instrução e de conhecimento são fatores importantes para o desenvolvimento da empresa.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA

A inovação tecnológica, o desenvolvimento de produtos, análise de mercados, projeções de lucratividade, são prioridades para o sucesso de uma empresa. Neste sentido, atenção maior deve ser dada à área de recursos humanos, a fim de obter uma contribuição efetivamente estratégica para o desenvolvimento da empresa. De acordo com SANTOS (1999), à medida que as organizações crescem e tornam-se mais complexas, os programas informais e os sistemas de armazenamento de dados básicos em recursos humanos não permitem o atendimento das demandas crescentes de recrutamento e seleção, alocação e treinamento. A gestão de recursos humanos busca especializar-se em encontrar as pessoas certas para sustentar o crescimento e treiná-las para realizar tarefas emergentes e importantes na organização.

Na visão administrativa contemporânea, a área de recursos humanos deve-se voltar para os destinos de uma empresa, assegurando sua continuidade, numa forma de antever o futuro. Os recursos humanos representam, hoje, para as empresas modernas, o fator que dinamiza toda a organização na direção dos objetivos estabelecidos, a curto, médio e longo prazo.

Na administração de recursos humanos, uma das fases mais importantes é o processo de recrutamento e seleção de pessoal, pois é nela que se define o quadro de funcionários (composição e recomposição) e qual o seu potencial de desempenho na empresa (LUCENA, 1995).

Poucas são as empresas que seguem um roteiro de recrutamento e seleção de candidatos adequado à sua realidade, a maioria não dá a devida importância a este processo, excluindo fontes de recrutamento e avaliando de forma inconsistente os seus futuros empregados. Na visão de DUTRA (1990), esta desatenção à função recrutamento e seleção é explicada de várias maneiras, uma das mais comuns está suportada na crença de que os recursos humanos são abundantes, sendo facilmente repostos ou atraídos. Este fato não gera

grandes estímulos para que as empresas estruturem-se para alcançar maior competitividade na disputa por este tipo de recurso.

Para vários pesquisadores a função recrutamento e seleção é bem mais complexa, exigindo técnicas mais sofisticadas, empregadas de acordo com a complexidade do cargo a ser preenchido. Estas são compostas por várias fases até a conclusão final podendo ser de caráter restritivo e comparativo.

De acordo com CHIAVENATO (1994), o processo de recrutamento e seleção de pessoal começa com a compreensão e definição do cargo a ser preenchido. As especificações do cargo servirão de padrão para o processo. Com as especificações do cargo se planeja onde localizar e buscar possíveis candidatos (fontes de recrutamento), bem como se define quais as características pessoais e perfil profissional que o futuro ocupante deverá possuir. Em outros termos, define-se como deverá ser feito o recrutamento e a seleção dos candidatos.

Em linhas gerais as fases de um processo seletivo são caracterizadas da seguinte forma:

- 1 – entrevista preliminar;
- 2 – entrevista técnica;
- 3 – testes de seleção;
- 4 – técnicas de simulação.

O processo seletivo pode ser visto como uma sequência de barreiras, sintetizado na Figura 1 a seguir.

Figura 1– Processo seletivo como uma seqüência de barreiras. CHIAVENATO (1994, p.81).

A primeira grande preocupação de um gerente de uma empresa deve ser a escolha dos candidatos, através das qualificações relevantes, adequadas às necessidades da função a ser desempenhada. Com isso, algumas questões devem ser levantadas para se obter o melhor método de seleção dos candidatos:

- 1- a necessidade do serviço;
- 2- os resultados esperados de um funcionário bem qualificado;
- 3- as qualificações que satisfazem melhor as necessidades da empresa.

A participação do gerente no processo seletivo tem um grande impacto sobre a escolha da pessoa mais adequada. Sem informações precisas, nem o gerente, nem o candidato tem condições de tomar uma boa decisão de seleção. De outra forma, a seleção só irá comprometer a formação de uma boa equipe de trabalho.

Após o recrutamento e triagem (pré-seleção) dos candidatos, a etapa seguinte é a de seleção que exige uma escolha por parte de cada gerente por um candidato mais adequado às especificações do cargo a ser ocupado, depois de uma comparação entre os mesmos.

A alocação correta das pessoas nos cargos requer uma perfeita adequação entre as características dos cargos e as características das pessoas. Os tipos de cargos que as empresas precisam preencher, hoje em dia, estão mudando constantemente e estas mudanças são resultado de vários fatores internos e ambientais. O processo de colocação de pessoas deve se basear nas mudanças que irão provocar desajustes tanto na maneira que a empresa escolhe e seleciona seu pessoal, como na adequação das pessoas já escolhidas aos cargos que desempenhavam. Alguns desses desajustes são previsíveis, como aposentadorias, enquanto outros ocorrem em consequência de eventos não previstos como acidentes, doenças e demissão de funcionários.

1.2 - FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

Vários questionamentos estão sendo feitos buscando orientar os gerentes das pequenas empresas quanto a existência de um planejamento dos recursos humanos. Um problema que vem sendo observado diz respeito ao processo de recrutamento e seleção na pequena empresa. Uma preocupação básica é verificar se o recrutamento atrai bons candidatos e se a seleção escolhe corretamente o candidato.

O recrutamento na pequena empresa é realizado de maneira informal, tendo como principais fontes: as indicações de funcionários, placas na porta e anúncios em jornais. A forma de seleção predominante na pequena empresa é a aplicação de "testes práticos", avaliando a habilidade do candidato para exercer a função pretendida, sendo os principais agentes do processo de seleção da mão-de-obra os proprietários ou o chefe de pessoal (LEITE & CAILLODS, 1985).

O sucesso de uma empresa depende, nos dias atuais, de um bom grupo de funcionários com alto desempenho, orientados para o trabalho em equipe e com suas respectivas aptidões. De acordo com SAVIANI (1994), na prática poucos gerentes nas pequenas empresas se preocupam com a adequação e formação do seu quadro de funcionários, enquanto o emprego de novas tecnologias tem exigido níveis de instrução mais elevados. Dessa forma, a implantação das mudanças nos métodos de seleção é necessária.

Observadas as qualificações do candidato e em face do atual modelo de desenvolvimento econômico, marcado por forte concorrência internacional e grande exigência educacional, o seguinte questionamento é feito:

O processo de recrutamento e seleção na pequena empresa fundamenta-se na capacitação profissional?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo principal da pesquisa é "verificar se os processos de recrutamento e de seleção adotados na pequena empresa são regidos pela capacitação profissional".

1.3.2 Objetivos Específicos

- 1- Revisar a literatura sobre a função recursos humanos, processo de recrutamento e seleção e gestão de pequenas empresas;
- 2- Conhecer as técnicas de recrutamento e seleção empregadas nas pequenas empresas e o seu efeito na formação e rotatividade do quadro de funcionários;
- 3- Analisar as estratégias atuais de recomposição dos quadros de funcionários na pequena empresa;
- 4- Avaliar a adequação do profissional (habilidades e capacidades) às funções a serem desempenhadas (qualidade e produtividade);

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A globalização tem exigido das pequenas empresas uma reformulação de suas estratégias. Neste novo contexto, dentro do planejamento de recursos humanos, o estudo e a avaliação do processo de recrutamento e seleção são ferramentas importantes para o desenvolvimento das mesmas. De acordo com LUCENA (1995), a composição e recomposição do quadro de funcionários devem atender às necessidades do cargo a ser ocupado. A busca de pessoas certas para ocuparem os cargos é premissa básica neste ambiente mutativo no qual a pequena empresa está inserida. As novas tecnologias estão exigindo cada vez mais a qualificação do funcionário. Do outro lado, está a empresa que precisa responder às mudanças e exigências do mercado para se manter dentro desta esfera de competição. Dessa forma, as pequenas empresas estão sendo obrigadas a reformular os seus métodos de recrutamento e seleção, na busca da adequação das qualificações à função a ser desempenhada.

Para as pequenas empresas manter a área de recursos humanos coerente com esta realidade afirma SAVIANI (1994), é necessária uma avaliação do processo de recrutamento e seleção baseado na qualificação e adequação ao cargo. DUTRA (1990) atenta para o fato de que a função recrutamento e seleção, enquanto sistema de capacitação de recursos humanos e de escolha de novos membros na organização, tem sido relegada a um plano secundário, tanto por teóricos como por profissionais que atuam diretamente na área.

Considerando as lacunas existentes na administração de recursos humanos na pequena empresa e a pouca atenção dada à função recrutamento e seleção, é imprescindível um estudo mais acurado sobre a aplicabilidade do processo seletivo nessas empresas. Esta constatação faz com que esta pesquisa tenha o propósito de ir além da simples avaliação dos métodos de recrutamento e seleção. Ela busca conhecer e analisar os elementos e fatores que compõem o processo seletivo nas empresas de pequeno porte, de forma a constatar sua real aplicabilidade e praticidade na formação do quadro de funcionários.

CAPÍTULO II

A Função Recursos Humanos

2.1 INTRODUÇÃO

A organização do trabalho em ambientes estruturados, sob a forma de Instituições, Fábricas, Empresas, Associações e Cooperativas passou a ser a característica marcante da sociedade contemporânea desde a Revolução Industrial quando a produção em massa passou a concentrar grandes contingentes de trabalhadores dando origem às grandes organizações.

A Organização é um tipo de empreendimento social que envolve vários recursos para realizar suas tarefas e atingir seus objetivos. De um modo genérico, os recursos organizacionais se classificam em cinco grupos: a) recursos físicos ou materiais, b) recursos financeiros, c) recursos humanos, d) recursos mercadológicos e) recursos administrativos (CHIAVENATO, 1992). Este texto tem como objetivo principal o enfoque dos recursos humanos.

Os recursos humanos constituem o único recurso vivo, inteligente e dinâmico das organizações. Dessa forma, pode-se dizer que as organizações em sua essência tem sua origem nas pessoas. O trabalho é processado por pessoas e o produto de seu trabalho destina-se a elas. As máquinas por mais sofisticadas que sejam são ferramentas também manipuladas por pessoas. Sendo assim, afirma CHIAVENATO (1992), o estudo das pessoas dentro das

organizações, constitui a unidade básica para a formação da *administração de recursos humanos*.

Na última década, a estruturação do trabalho passou por uma significativa evolução em função do rápido desenvolvimento tecnológico e da mudança no perfil dos profissionais, o que vem traçando uma nova trajetória para a área de recursos humanos na organização empresarial ou em qualquer outro tipo de organização.

Atualmente grande importância tem sido dada à área de recursos humanos, mas pouco se tem discutido sobre a sua real função dentro das empresas. Para melhor entendimento serão mencionados alguns conceitos básicos inerentes aos recursos humanos com o propósito de mostrar pontos importantes nos capítulos seguintes. A complexidade e a amplitude do tema farão com que os aspectos apresentados limitem ao enfoque da administração dos recursos humanos a partir da Primeira Guerra Mundial, época considerada como o marco da administração de pessoal.

2.2 CONCEITOS IMPORTANTES

RELAÇÕES HUMANAS

"Uma conceituação mais técnica, baseada nas ciências sociais, de modo particular a sociologia e a psicologia, é entender relações humanas como a rede de relações mantidas entre as pessoas e os grupos no ambiente de trabalho" (TOLEDO, 1989).

Nestas relações estão incluídas técnicas de comportamento do tipo: saber ouvir, avaliar corretamente desempenhos e incentivar trabalhos bem feitos, comunicar bem e oportunamente, usar ponderação e sensibilidade ao resolver problemas interpessoais e intergrupais.

RECURSOS HUMANOS

"São as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização independente do seu nível hierárquico ou da tarefa que exercem.

Os recursos humanos estão distribuídos no nível institucional da organização (direção), no nível intermediário (gerência e assessoria) e no nível operacional (técnicos, funcionários e operários). Constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização, além de serem dotados de uma vocação direcionada para o crescimento e desenvolvimento" (CHIAVENATO, 1992).

PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

"Compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto , médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças" (LUCENA, 1995).

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

"É o ramo especializado da administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção controle e avaliação de pessoal" (GIL, 1994).

O objetivo de focalizar tais conceitos no ambiente de trabalho, suas características e evolução, em muito auxiliará a compreender a natureza da administração de recursos humanos, seus escopos e reais possibilidades de aplicação nas organizações.

2.3 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DAS RELAÇÕES HUMANAS

As Ciências Sociais, de modo especial a Sociologia e a Psicologia, desde o final do século passado, passaram a dar maior ênfase às relações humanas no trabalho. Mas somente no início deste século, por volta da década de 20, que se passou a particularizar o estudo das relações humanas no trabalho de

forma mais ampla e sistemática e com uma visão mais direcionada para a aplicação destes conhecimentos nas organizações.

A transformação tecnológica ocorrida no início do século passado, mudou a realidade econômica e social influenciando as relações humanas no trabalho, mais particularmente no setor industrial. Na sua evolução, empreendimento algum havia reunido tantos recursos humanos como a indústria. A mudança ocorrida na estrutura humana do trabalho artesanal face à época da Revolução Industrial, foi muito marcante. Se analisado o teor das relações humanas existentes nas oficinas artesanais e comparado com o teor das relações existentes na indústria operante do século passado, constata-se a enorme perda de harmonia e auto-realização pessoal ocasionada pela Revolução Industrial (TOLEDO, 1989). Nos núcleos de trabalho artesanal estabeleciam-se, entre os grupos relações humanas que a Sociologia classifica como primárias, ou seja relações dotadas de afeto, confiança e prazer independente de qualquer interesse imediato ou material.

O advento do "Capitalismo Tecnológico", que permitiu grandes aplicações de capitais e maior movimentação comercial em todo o mundo, as descobertas dos séculos XV e XVI, o movimento renascentista e o mercantilismo, abalaram a harmonia nas relações humanas no trabalho artesanal. O processo mecanizado das máquinas provocou a desvalorização das habilidades e das capacidades profissionais transformando a maioria dos artesãos em trabalhadores industriais. A partir daí, as relações entre as pessoas ou grupos passaram a ser de contatos secundários, ou seja baseadas no interesse e na necessidade de sobrevivência de cada um.

Surgem então as grandes Organizações e conseqüentemente a grande direção. Essa direção, por contingências sociais e econômicas, provocou duas linguagens nitidamente distintas no mundo industrial: a linguagem da gerência e a linguagem do executor do trabalho. Começa então a delinear-se um novo perfil do ambiente organizacional. Na Europa e Estados Unidos emergiam os órgãos administrativos com funções delimitadas, que são os setores que hoje chamamos de órgãos de administração de recursos humanos.

2.4 SURGIMENTO DA FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS

A função recursos humanos como setor definido da administração das empresas, teve seu aparecimento no início deste século, mais precisamente na década de 20. Os movimentos sindicais, que surgiram como defesa às situações negativas de ordem econômica e social, provocadas pela Revolução Industrial e a carência de mão-de-obra provocada pela Primeira Guerra Mundial, fortaleceram a institucionalização dos órgãos de pessoal nas organizações.

Segundo TOLEDO (1989), as principais atividades desse novo órgão estavam fortemente direcionadas para programas paternalistas de bem-estar social, numa tentativa de amortizar a hostilidade sindical, provocada pelo tratamento racionalista da Administração Científica, (Taylorismo). Outras subespecialidades também inseridas nesse órgão seria o recrutamento, controle de pessoal, administração salarial, treinamento e desenvolvimento de funcionários.

Os movimentos filosóficos dos anos 30, aliados aos primeiros trabalhos de Sociologia e Psicologia do Trabalho, forneceram direcionamentos e subsídios éticos e científicos para a evolução da função de recursos humanos. Um dos marcos iniciais mais significativos dessa evolução foram os experimentos de Hawthorne, conduzidos por Elton Mayo, na Western Electric, em Chicago, nos Estados Unidos. Inicialmente esta experiência visava estabelecer uma relação entre o nível de produtividade dos funcionários e as condições físicas do trabalho. Após cinco anos, encerrada a experiência, concluiu-se que a capacidade física ou fisiológica do empregado não determinava tanto a produtividade quanto as normas sociais e as expectativas que o envolve.

Uma vez comprovada não somente a importância das relações humanas no trabalho, mas da área de recursos humanos em si, grandes possibilidades de desenvolvimento dos seus conhecimentos e técnicas passaram a influenciar diretamente os resultados da empresa. Observa-se então uma valorização crescente da área, especialmente em países mais desenvolvidos econômica e culturalmente, contribuindo para a modernização constante das organizações

como um todo. A administração de recursos humanos na sua intensa evolução não mudou somente o perfil de suas atividades, mas também a nomenclatura. De *administração de pessoal* passou para *relações industriais* e atualmente se refere somente a *recursos humanos*. Dependendo do país ou do nível de modernidade das empresas, ainda se encontra as três denominações em uso (TOLEDO, 1989).

2.5 EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS

O crescente desenvolvimento das organizações e do ser humano fez com que as atividades e as responsabilidades da área de recursos humanos evoluíssem afetando de forma significativa suas funções. Para melhor visualizar esta evolução, GUTIERREZ (1995) identificou três modelos diferentes da função recursos humanos existente nas empresas no período de 1980 a 1990. Segundo o autor, foi neste período que ocorreram as grandes transformações na área de recursos humanos.

O primeiro modelo foi chamado de "administração de pessoal". Suas características predominantes são a valorização da centralização, do controle, e do nível hierárquico ocupado pela área de recursos humanos, o seu envolvimento com aspectos burocráticos, rotineiros, e prioritariamente relacionados à administração dos contratos de trabalho e aos aspectos legais.

No segundo modelo predomina a "administração de recursos humanos" em função dos seguintes aspectos: ampliação da área de atuação da função de recursos humanos, objetivando apoiar o processo de profissionalização, priorização de ações visando o desenvolvimento gerencial, descentralização das responsabilidades relativas à administração de recursos humanos, adoção de processos e técnicas modernas dessa administração.

No terceiro e último modelo, predomina a "administração estratégica de recursos humanos". Sua principal característica é a ampliação do espaço de atuação da área de recursos humanos e sua contribuição para o alcance dos

objetivos organizacionais. As políticas de recursos humanos orientam-se explicitamente nesta direção e visam à realização dos objetivos estratégicos da organização através de uma concepção que valoriza o ser humano como fonte de potencialidades e recurso estratégico. O quadro 01 resume as principais características dos três diferentes modelos de administração de recursos humanos desenvolvido.

2.6 IMPORTÂNCIA DA FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS

Desde a abertura da economia, as organizações vêm passando por um processo modernizador de transformação revelando novas práticas e tendências na sua administração. Dentro desta realidade, grande ênfase tem sido dada à questão da valorização do fator humano, mudando de forma significativa o perfil da função recursos humanos nas empresas. O papel exercido pela área e pelos profissionais de recursos humanos tem sido objeto de estudo e discussões em muitas pesquisas. Analisar esta função dentro de um contexto evolucionista e delimitar as ações e perspectivas futuras para recursos humanos, muito auxiliará a compreender sua trajetória, sua importância e a evolução de suas atividades.

Um aspecto fundamental para a visualização do direcionamento das atividades da área de recursos humanos é a contribuição crescente na humanização das relações de trabalho. De acordo com TOLEDO (1989), "o humanismo é intrínseco nas atividades e na evolução dos recursos humanos". Diversos autores clássicos modernos, com diferentes abordagens direcionadas à Psicologia Organizacional, têm apontado para a necessidade de criar climas de trabalho que permitam a realização cada vez mais plena do ser humano.

Segundo GUTIERREZ (1991), a área de recursos humanos vem assumindo diversos papéis dentro da organização, desde a coleta de informações até a decisão e controle, incluindo atividades de assessoria, autorização e decisão. A diversidade de papéis aumenta com a variedade de setores (recrutamento, seleção, treinamento, salários, sindicatos, relação trabalhistas, dentre outros).

Na visão do autor, a tendência indica que a área de recursos humanos deva adotar papéis e funções universais (profissional de recursos humanos como tomador de decisão, formulador de estratégias, negociador e conscientizador social). Apesar disso, salienta que ainda há poucos indícios de que esta tendência já esteja sendo praticada, pois os esforços neste sentido se situam basicamente no âmbito das técnicas de recursos humanos. Desta forma, o que se tem são estudos sobre jornada de trabalho e salários flexíveis, sistemas de sugestões, avaliações de desempenho, sistemas flexíveis etc. Ainda que limitados, estes estudos significam um avanço em busca da definição dos papéis universais para a área de recursos humanos.

2.7 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

As políticas de recursos humanos tem como ponto de partida o planejamento e a administração racional da função de pessoal, a fim de ajustá-la aos objetivos da empresa e dar uma orientação global aos gerentes e profissionais da área, para que possam conduzir com segurança e autonomia suas funções.

De acordo com TOLEDO (1989), o estabelecimento de políticas de recursos humanos constitui o início da realização de uma programação eficaz para a função recursos humanos. A elaboração dessas políticas deve ser precedida de amplo estudo do contexto da organização. Afirma ainda o mesmo autor, que a política básica de recursos humanos de uma empresa ou instituição é assegurar a existência de funcionários adequados e motivados para as suas funções presentes e futuras. Partindo desta política básica, várias outras políticas e estratégias poderão ser estabelecidas variando segundo as características das empresas.

ALBUQUERQUE (1992) apresenta uma versão inovadora sobre as políticas de recursos humanos adotadas atualmente por muitas empresas. Segundo ele, o processo de mudanças organizacionais necessário para tornar as empresas mais competitivas exigirá novos contornos para as políticas de recursos

humanos, voltadas para obtenção de resultados em termos de inovações, qualidade de produtos ou serviços e produtividade no trabalho. Com este propósito, o autor sugere algumas premissas específicas para a concepção das novas políticas de recursos humanos objetivando manter maior coerência com os novos padrões tecnológicos de organização da produção e das relações de trabalho:

- valorização dos talentos humanos na empresa – trata-se de gerir o trabalho e as pessoas e não simplesmente recursos ou números;
- atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho;
- criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais;
- possibilidades de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa;
- oferecimento de incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial, de preferência com base grupal e coletiva;
- adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e ao contexto externo econômico-social e político na qual atua.

Estabelecidos os contornos gerais da função de recursos humanos na nova concepção organizacional, ALBUQUERQUE (1992), propõem que as seguintes políticas devam ser contempladas:

- a) políticas de contratação – enfatizando o potencial para o desenvolvimento dos candidatos em níveis iniciais da carreira, tanto no recrutamento como na seleção. A aproximação a escolas técnicas e universidades poderá facilitar o recrutamento de pessoal de alto potencial.
- b) políticas de treinamento – não deverá ser limitada a preparar o empregado visando ao aumento de desempenho na sua função atual, mas qualificá-lo para desempenho de funções futuras.
- c) políticas de carreiras – na nova concepção, deverão ser flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras. Não deverão ser amarradas à estrutura de cargos.

- d) políticas de remuneração – deverão ser competitivas no mercado de trabalho, porém evitando diferenciações salariais excessivas para preservar a flexibilidade.
- e) políticas de incentivos – deverão ser direcionados preferencialmente a base grupal e não individual. Os incentivos serão vinculados à consecução de resultados no trabalho e resultados empresariais.
- f) políticas de relações sindicais – as relações administração-sindicatos deverão ser pautadas em respeito e confiança mútua, interdependência e busca da convergência de interesses.

De acordo com LIMA (1994), as políticas de recursos humanos que vem sendo adotadas por um número significativo de empresas ocidentais nos últimos anos, apresentam-se como inovadoras. Estas políticas baseiam-se direta ou indiretamente em modelos propostos pelas empresas bem sucedidas do primeiro mundo, que por sua vez tem encontrado no modelo japonês a sua fonte máxima de inspiração. Tais políticas podem ser assim definidas:

- estabilidade no emprego;
- salário acima da média do mercado;
- grande investimento na formação dos empregados e na inovação tecnológica;
- maior polivalência dos trabalhadores;
- busca da adesão dos sindicatos aos objetivos da empresa;
- elaboração de um plano de carreiras que permita a ascensão funcional;
- incentivo à participação dos empregados nas decisões relativas ao seu setor de trabalho;
- maior autonomia e maior controle do processo de trabalho por parte dos trabalhadores;
- redução dos níveis hierárquicos ;
- fragmentação da empresa em pequenas unidades com a finalidade de facilitar o controle. Afirma ainda o autor, que o principal objetivo revelado por grande parte dos empresários que vem adotando novas políticas de recursos humanos, é o de tornar a empresa um lugar atraente, onde as pessoas possam se sentir bem e tenham prazer em trabalhar.

Quadro 01 – Tipologia de modelos de Gestão de Recursos Humanos.

	Administração de Pessoal	Administração de Recursos Humanos	Administração Estratégica de Recursos Humanos
Concepção sobre as pessoas	-Homo economicus -Homo Social	Pessoa que busca o desenvolvimento de suas potencialidades	Pessoas como fonte de competência e recurso estratégico
Área de ação da função Recursos Humanos	-Administração e controle de aspectos jurídico-administrativo legais	-Desenvolvimento da função gerencial como agente de recursos humanos -Atividades da função recursos humanos servindo como apoio aos gerentes	-Atividades orientadas para obtenção dos objetivos estratégicos da empresa
As políticas da função Recursos Humanos	-Inexistentes -Normalmente regras ou procedimentos sem articulação maior com a política global da empresa	-Implícitas, algumas vezes formalizadas	-Explícitas, normalmente formalizadas e em relação com os objetivos estratégicos
Sistemas	Relacionados a exigências legais e ao pagamento de salários	Baseado na utilização de várias técnicas de administração de recursos humanos	Sofisticados, principalmente o sistema de informações mão-de-obra, articulado com a realização dos objetivos estratégicos
Status	Subordinado a uma gerência média	Subordinado a um gerente de alto nível ou a um diretor	Subordinada ao principal executivo ou parte integrante do grupo dirigente
Recrutamento e Seleção	-Centralizado na diretoria -Ênfase no aspecto legal do processo (utilização de técnicas comuns para todas as funções)	-Parceria da diretoria com depto. de RH. - Ênfase na profissionalização - especialista	Descentralizado (participação do depto. de RH e da área de interesse) - Ênfase no ser humano (talentos) e na qualificação - polivalência

Fonte: adaptado de GUTIERREZ, (1995).

KANAANE, (1995) faz uma observação importante quanto a formulação e implantação de novas políticas de recursos humanos. Afirma o autor que as políticas e procedimentos referentes ao desenvolvimento do capital humano, que implicam uma série de atividades (treinamento e desenvolvimento de pessoal, plano de sucessão, avaliação do potencial humano e muitas outras atividades), na maioria das vezes têm sido *aleatórias*, uma vez que são tomadas decisões desconsiderando fatores importantes referentes às concepções que o trabalhador elabora sobre si mesmo, sobre o trabalho, bem como aspectos específicos do ambiente de trabalho, do tipo de produto e dos serviços realizados.

2.8 O PERFIL DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

É inegável que uma mudança significativa de papéis, objetivos e requisitos dos profissionais da área de recursos humanos vem ocorrendo ao longo de sua evolução. Considerando estes fatos pode-se observar que um novo perfil vem sendo traçado para estes profissionais e conseqüentemente novas *atribuições* e *desafios*. LUCENA (1995) atenta para a importância da conscientização do novo papel para recursos humanos. Sendo este o recurso dinamizador do negócio, num ambiente complexo e mutativo, este precisa ser permanentemente analisado, equacionado e desenvolvido. A visão gerencial terá que assumir um desafio novo de liderança, onde administrar é antes de tudo, administrar pessoas.

Várias tentativas tem sido feitas por parte das empresas e dos administradores no sentido de preencher a lacuna existente entre a situação atual e a situação ideal com relação ao papel do profissional de recursos humanos. Neste sentido, ODEBRECHT (1987), resumidamente, relaciona algumas atribuições que considera essenciais ao profissional de recursos humanos:

- a) assessorar e contribuir com a alta direção na formulação da estratégia empresarial;

- b) procurar equilibrar as necessidades da organização e as dos seus clientes com as necessidades dos indivíduo, em termos de desenvolvimento profissional, pessoal e econômico;
- c) se posicionar no assessoramento a executivos – com postura contributiva e não competitiva;
- d) contribuir efetivamente no sentido de preservar a cultura da empresa, expressa em termos de história, filosofia gerencial, crença e valores;
- e) ter conhecimento da necessidade de sobrevivência da organização e perceber a importância dos resultados como meio de concretizar os programas de médio e longo prazos;
- f) promover a organização de informações processadas sobre tendências do ambiente externo que possam causar impacto nos recursos humanos da organização.

ALBUQUERQUE (1992), complementa as questões citadas, afirmando que as funções do profissional de recursos humanos deverá mesmo ser transformada. Esta transformação inclui aspectos determinantes para o desenvolvimento desse profissional como: a necessidade de conhecimentos abrangentes e multidisciplinares, experiência internacional, maior ousadia e competência, estilo aberto e participativo e uma visão inovadora e global dos negócios.

O maior desafio que as organizações enfrentam atualmente, principalmente a área de recursos humanos, é abordar as pessoas como seres humanos e não simplesmente como recursos organizacionais. Esta questão tem provocado uma grande discussão entre gerentes e profissionais da área que também estão sendo levados a enfrentar novos desafios, como descreve ULRICH (1998), a seguir:

- a) domínio das teorias de recursos humanos: a teoria fornece explicações lógicas do porquê e como as eventualidades acontecem e como se relacionam entre si, fornecendo embasamento para o exercício das práticas de recursos humanos;

b) conhecimento das seis principais ferramentas de recursos humanos:

- 1- saber a história de recursos humanos;
- 2- conhecer as implicações de recursos humanos global: ou seja, participar da estratégia empresarial e conhecer sua relação com outros países;
- 3- profundidade da liderança: consciência do perfil do futuro líder;
- 4- transferência de conhecimento: gerar boas idéias e generalizá-las;
- 5- mudança de cultura: impacto nas pessoas, nos processos e nos lucros;
- 6- recursos humanos centrado no cliente: enfoque passa a ser externo;

c) demonstrar novas capacidades de recursos humanos: maior velocidade na implementação, inovação e integração para que possam adaptar melhor as novas práticas de recursos humanos;

d) criar proposição de valor: os profissionais de recursos humanos devem se concentra no desenvolvimento de uma equação que valorize seus serviços e produtos com relação aos clientes, funcionários e investidores;

e) sistema de comando de recursos humanos: trata-se da forma como as atividades de recursos humanos são coordenadas incluindo as questões: como trabalha os recursos humanos, onde está a responsabilidade pelo trabalho, como é estabelecida a estrutura de trabalho na empresa;

f) carreiras de recursos humanos: O conhecimento passa a ser mais relevante do que a posição que se ocupa na hierarquia;

g) competências de recursos humanos: domínio das competências aferidas a sua função, entre elas conhecimento do ramo de atividades, domínio das práticas de recursos humanos e administração dos processos de mudança.

KANAANE (1995) considera que as atribuições e desafios relacionados aos profissionais da área de recursos humanos, devem ser vistos como um conjunto de medidas essenciais para que possa devolver ao homem sua real possibilidade de intervir nos processos sociais e de trabalho, se comprometendo efetivamente na formação e reconstrução de sua identidade profissional e

também como cidadão. Acredita o autor, que esta integração entre os profissionais de recursos humanos e os trabalhadores, possa manter um ambiente saudável de trabalho e ao mesmo tempo alterar a tendência individualista que existe na maioria das organizações. A modernização se faz com pessoas capazes de utilizar racional e eficazmente os recursos disponíveis, em busca dos objetivos organizacionais e individuais.

2.9 PERSPECTIVAS FUTURAS PARA OS RECURSOS HUMANOS

O processo de globalização pelo qual passa o mundo na atualidade induz as organizações a mudarem o escopo e perfil do que se considerava até então o modelo ideal de administração. A tradicional visão de empresa, carreira, fidelidade, remuneração e administração passa por uma completa revisão e reestruturação de seus padrões e processos. A nova organização que emerge no final dos anos 90 e no início do século XXI proporcionará uma maneira diferente de se encarar as novas realidades e desafios que estão por vir.

O contexto em que as empresas estão inseridas mudou muito nestes últimos anos revelando o início de uma nova era empresarial. Observa-se indícios de transformação relacionados à área de recursos humanos, ou seja, uma maior valorização do capital humano e a conscientização de que investimentos bem dirigidos nesta área podem trazer retornos imediatos para a empresa. Considerando este fato juntamente com outras intensas mudanças políticas, econômicas e sociais que vem ocorrendo, CHIAVENATO (1996), juntamente com outros autores descreve as principais tendências para a área de recursos humanos, tanto em países mais avançados como em países em desenvolvimento:

- 1) Uma nova filosofia de ação, ou seja, não mais administrar recursos humanos ou administrar pessoas, mas sim administrar com as pessoas.

KANAANE (1995) complementa, afirmando que nessa consideração das pessoas como seres humanos, existe, em algumas empresas, uma adequação das práticas e políticas da área de recursos humanos às diferenças individuais das pessoas envolvidas, e também a implantação de programas mais participativo e centrado no indivíduo.

2) Uma nítida e rápida tendência para o *downsizing*, redefinindo e descentralizando a área de recursos humanos. Esta tendência revela a necessidade das empresas em ajustar as operações incorretas do passado à realidade atual.

De acordo com GONÇALVES (1998), a "necessidade de reinventar toda a empresa" é uma tendência que vem sendo observada a alguns anos, quando já se percebia indícios de grandes mudanças no perfil das organizações como: surgimento da sociedade da informação, eliminação de níveis intermediários de gerência, previsível incapacidade das empresas em atender o crescimento dos mercados e o redirecionamento estratégico de capital para os recursos humanos.

3) Transferência de decisões e ações para a média gerência (descentralização).

Observa-se portanto, uma necessidade de distribuição das responsabilidades direcionadas exclusivamente a área de recursos humanos com todos os indivíduos da organização, pois somente dessa forma, a empresa passará a agir em conjunto numa direção única rumo as metas estabelecidas pelas políticas de recursos humanos (KANAANE, 1995).

4) Uma intensa ligação da área de recursos humanos com o planejamento estratégico da empresa.

Na visão de GUTIERREZ (1995), essa tendência está associada à realização dos objetivos da organização através de uma concepção que valoriza o ser humano como fonte de potencialidades e recursos estratégicos,

levando em consideração os interesses políticos de diferentes grupos e indivíduos numa organização.

5) Utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal.

Com relação à motivação complementa BERGAMINI (1991), que já existe uma consciência de que ela nasce das necessidades humanas, e não do simples oferecimento de coisas que as satisfaçam, como se supôs anteriormente.

6) Uma completa virada em direção ao cliente, seja ele interno ou externo.

GONÇALVES (1998) faz uma alerta importante quanto a esta tendência. Para ele, a implementação do ponto de vista do cliente na empresa praticamente exige o seu redesenho, quando esta não se considera preparada para essa realidade.

7) Preocupação com a criação de valor dentro da empresa, aumento da riqueza do patrimônio físico e humano e satisfação do cliente.

Essa tendência, segundo CRAWFORD (1994), é uma revelação de que não só o patrimônio físico é estoque de capital numa organização, mas também os seres humanos – suas habilidades e conhecimentos – são estoque de capital e adicionam valor ao capital físico.

8) Visão voltada para o ambiente externo e intensa utilização do *benchmarking* como estratégia para a constante melhoria dos processos e serviços.

De acordo com CHIAVENATO (1996), começa a existir uma grande preocupação das empresas e das pessoas em se preparar para o futuro, como forma de se precaver e antever as mudanças que eventualmente possam ocorrer.

2.10 CENÁRIO DOS RECURSOS HUMANOS NO BRASIL

As mudanças e as novas tendências que estão acontecendo na administração das organizações, não ocorrem casualmente, mas refletem a necessidade de competitividade das empresas num ambiente diverso e a necessidade de contar com o apoio e suporte interno (CHIAVENATO, 1996). Dentro deste contexto, conhecer melhor a gestão de recursos humanos tem sido o grande objetivo de pesquisadores e profissionais da área, numa tentativa de localizar qual o real estágio de evolução que esta se encontra no Brasil.

De acordo com CURADO *et al* (1995), uma pesquisa encomendada pelo SENAC envolvendo empresas de médio e grande porte do Estado de São Paulo, considerado o maior centro industrial do país, revelou que a área de recursos humanos nas empresas brasileiras vem passando por uma fase de transição rumo à modernidade. As organizações industriais, comerciais e do setor de serviços vem enfatizando aspectos fundamentais ao desenvolvimento da área recursos humanos como: a estrutura, as práticas e políticas utilizadas, o nível de planejamento das atividades, o envolvimento da área com programas de mudança organizacional e as principais preocupações dos empresários quanto às perspectivas futuras relacionados aos seguintes aspectos:

- **estrutura:** ainda há uma predominância do tradicional "Departamento de Pessoal". Apenas um terço das empresas apresenta uma estrutura mais moderna, ou seja a "área de recursos humanos" com atividades mais voltadas para o desenvolvimento da organização e das pessoas. Por outro lado, a terceirização começa a ganhar contornos estratégicos destacando os ganhos com a qualidade dos serviços ;
- **políticas e práticas:** os resultados apontam para um cenário pouco avançado. Poucas empresas tem adotado práticas hoje consagradas como: plano de carreira, avaliação de desempenho e treinamento formal;
- **planejamento das funções de recursos humanos:** o quadro encontrado foi predominantemente negativo, os profissionais vêem suas próprias atividades insuficientemente valorizadas e estruturadas;

- envolvimento da área de recursos humanos com o processo de mudança organizacional: observou-se um índice bastante relevante de participação dos profissionais da área;
- preocupações dos profissionais de recursos humanos e perspectivas futuras: os resultados revelam um desânimo incompatível com o momento de mudança atual.

Na visão de CURADO *et al* (1995) o quadro encontrado foi de certa forma surpreendente, revelando um cenário pouco avançado da gestão de recursos humanos nas organizações brasileiras, numa época em que grande ênfase tem sido dada à questão da valorização do fator humano.

Embora os resultados tenham causado uma forte dissonância entre a expectativa criada e a realidade encontrada, vale analisar algumas peculiaridades do caso brasileiro. Primeiro, é importante lembrar que a evolução da função recursos humanos no Brasil foi marcada por dois fatores: de um lado a presença do Estado, intervindo sobre questões cruciais como salários e organização sindical; de outro, a pequena importância dada pelas empresas à gestão de pessoas. Segundo, é interessante considerar que a inserção da economia brasileira em um cenário de competitividade internacional é um fato recente. Embora alguns setores tenha iniciado seus programas de modernização administrativa e gerencial na década de 80, só agora é que essa preocupação está se generalizando.

Outro fato a ser considerado é a ausência de um volume representativo de pesquisas sobre a gestão de recursos humanos no Brasil, o que dificulta uma avaliação da evolução de suas práticas ao longo do tempo. Devido a estes pontos levantados, é de se esperar que a gestão de recursos humanos não apresente ainda mudanças na profundidade e extensão previstas. O resultado obtido é um retrato típico de um momento de transição, o que representa simultaneamente, um grande potencial de desenvolvimento para as empresas brasileiras e um grande desafio para os profissionais de recursos humanos.

CAPÍTULO III

Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos

3.1 INTRODUÇÃO

Um programa adequado de recursos humanos tem como passo inicial o recrutamento de empregados capacitados. O objetivo principal do recrutamento é buscar candidatos em potencial que atendam as necessidades de desempenho de determinadas tarefas. A localização de candidatos é de suma importância para o provimento de vagas que venham a surgir numa empresa.

O potencial de qualquer negócio é alcançado com a contratação de pessoas certas dispostas desempenhar suas tarefas com motivação. O recrutamento e a seleção de empregados estabelecem a base para relacionamentos humanos de um empresa. A contratação de funcionários talentosos e ambiciosos conduz o negócio a uma forte organização humana através de um gerenciamento eficaz (ALBUQUERQUE, 1992).

Para atrair candidatos para as empresas, deve-se divulgar vantagens distintas oferecidas para tentar convencer profissionais destacados a assumir posições como gerentes e executivos. As pequenas e médias empresas podem estruturar o ambiente de trabalho para oferecer ao pessoal profissional,

gerentes e técnicos, mais liberdade do que eles teriam normalmente em grandes empresas.

Uma grande preocupação das empresas no processo de recrutamento eficaz, é saber onde e como obter candidatos qualificados. Existem inúmeras fontes, e é impossível generalizar sobre a melhor, em vista das variações nos requisitos de pessoal e na qualidade de fontes de uma localidade para outra. De acordo com SEBRAE (1999), algumas fontes podem ser citadas como as mais comumente encontradas : pessoas que procuram emprego, escolas, agências públicas, particulares e temporárias, referências de empregados e anúncios de empregados procurados.

Em relação à seleção, o gerente deve se orientar na análise das atividades ou trabalhos a serem realizados e determinar o número e tipos de vagas a serem preenchidas. Conhecer os requisitos de emprego e as capacidades e características dos candidatos individuais permite uma seleção mais inteligente de pessoas para cargos específicos. A empresa deve tentar conseguir indivíduos cujas capacidades e habilidades complementem aquelas de um gerente – proprietário.

A filosofia dos setores que aplicam o recrutamento e seleção é a de que a contratação devia ocorrer pela análise da competência técnica, como limitante na escolha do futuro ocupante do cargo. Nas empresas de um modo geral, a competência técnica é necessária, mas a versatilidade pode ser até mais importante, pois permite uma flexibilidade de atuações no mercado. Esta tem sido a grande preocupação da área de recursos humanos (LUCENA, 1995).

Para viabilizar a escolha do funcionário de forma coerente às necessidades atuais da empresa, a contratação eficaz exige uma metodologia de avaliação que é gradativa e exploratória. Alguns passos podem ser seguidos, informando ao empregador dados que poderão passar despercebidos caso a coleta de informações não seja sistemática. Uma seqüência de etapas pode ser adotada (CHIAVENATO 1996):

- 1- uso de formulários de aplicação (questionários de recrutamento);
- 2- entrevista do candidato;
- 3- verificação das referências e investigação posterior;
- 4- teste do candidato (testes de desempenho, exames psicológicos etc);
- 5- exames médicos.

O processo de recrutamento e seleção está cada vez mais desenvolvido e as empresas precisam se atualizar. De acordo com LONGENECKER et al (1997), um programa bastante interessante é o leasing de empregados (terceirização), que tem sido empregado nos Estados Unidos, onde estima-se que cerca de 1300 empresas prestam este tipo de serviço para milhares de pequenas empresas. Tal procedimento além de ser eficaz, proporciona uma redução de custos no processo seletivo e uma série de vantagens para o candidato que está sendo contratado.

Em síntese, o recrutamento e a seleção de recursos humanos devem ser vistos como duas fases distintas considerando o fato de serem atividades interligadas a um objetivo comum: a introdução de recursos humanos na organização. Embora façam parte de um mesmo processo, essas duas atividades possuem características, conceitos e tarefas distintas como será apresentado no decorrer do capítulo.

3.2 RECRUTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

3.2.1 Conceito de Recrutamento

CHIAVENATO (1992) apresenta uma versão mais completa e objetiva para definir *recrutamento* de recursos humanos. Para ele recrutamento pode ser definido como um conjunto de procedimentos que visa a atrair candidatos

potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de trabalho oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção.

3.2.2 Fases do Recrutamento

A finalidade do recrutamento é trazer candidatos para preencher as vagas oferecidas pela empresa. Para que este processo se realize é necessário que se conheça as quatro fases principais que o compõem (CHIAVENATO, 1994):

1) Primeira Fase – quais vagas a preencher

Requisição de Empregado. Nesta requisição estão contidas todas as informações a respeito da vaga a ser preenchida e quais características que deverá possuir o futuro ocupante:

2) Segunda Fase – onde estão os candidatos

Análise das fontes de recrutamento. Trata-se de verificar as prováveis fontes de recrutamento, isto é, onde buscar os candidatos.

3) Terceira Fase – como informar os candidatos

Escolha das técnicas de recrutamento. Verificar as técnicas adequadas para informar os candidatos da vaga existente na empresa.

4) Quarta Fase - como atrair os candidatos

Escolha do conteúdo do recrutamento. São as informações que serão transmitidas aos candidatos, através das técnicas, a fim de atraí-los e interessá-los pela vaga existente.

Figura 2- Fases do recrutamento . CHIAVENATO (1995)

3.2.3 Tipos de Recrutamento

Os tipos de recrutamento a que as empresas recorrem para atender a necessidade de seus recursos humanos dependem da disponibilidade de pessoas no mercado de trabalho local e da natureza dos cargos a serem preenchidos.

De acordo com CHIAVENATO (1992), o mercado de recursos humanos apresenta três tipos diferentes de recrutamento cabendo a empresa diagnosticar qual será o mais adequado para atender as suas necessidades:

- a) recrutamento interno;
- b) recrutamento externo;
- c) recrutamento misto.

O mercado de trabalho por ser dinâmico muda com o tempo em resposta aos diversos fatores ambientais provocando uma constante busca de recursos humanos. Considerando este fato, é de grande importância para os profissionais responsáveis pelo processo seletivo de uma empresa, conhecer as principais características dessas fontes de recrutamento, bem como suas vantagens e desvantagens, como descrevem os autores STONER (1982), DUTRA (1990), e CHIAVENATO (1992).

a) Recrutamento Interno

O *recrutamento é interno* quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos, transferidos ou ainda transferidos com promoção (CHIAVENATO, 1992).

Vantagens

- geralmente é mais econômico para a empresa, pois evita despesas com anúncios ou honorários de empresas de recrutamento;
- é uma fonte valiosa de motivação para os funcionários que vislumbram a possibilidade de crescer dentro da organização;
- apresenta maior índice de validade e de segurança, pois o candidato já é conhecido na empresa;
- aproveita os investimentos da empresa em treinamento de pessoal;
- desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal;
- as necessidades da empresa são supridas por trabalhadores com sua cultura já internalizada;
- com a oferta de posições de maior responsabilidade a empresa obtém em contrapartida mais lealdade de seu pessoal.

Desvantagens

- O recrutamento interno exige que os novos empregados tenham um potencial de desenvolvimento acima do cargo onde estão sendo admitidos, para serem promovidos no momento adequado evitando com o passar do tempo apatia e desinteresse no trabalho;
- limita o grupo de pessoas capazes para trabalhar na organização;

- pode gerar um conflito de interesses, pois ao explicar as oportunidades de promoções dentro da organização, tende a criar uma atitude negativa nos empregados que não demonstrarem a mesma capacidade de ascensão, frustrando-os em seu potencial e em suas ambições;
- reduz a probabilidade da organização vislumbrar um ponto de vista novo;
- quando o recrutamento é administrado de forma incorreta, as promoções incessantes dos funcionários que manifestam grande competência, podem levar os mesmos a um cargo que possa demonstrar incompetência, deixando a empresa sem condições de retorná-lo à posição anterior;
- quando efetuado continuamente, pode levar os empregados a uma acomodação às políticas e diretrizes da organização, ou seja, a convivência com os mesmos problemas e situações faz com que os empregados adaptam-se a eles e perdem a criatividade e a atitude de inovação;
- pode estimular a complacência, pois os empregados podem supor que sua antigüidade garantirá sua promoção;
- não deve ser feito em termos globais dentro da organização, o recrutamento interno só pode ser efetuado à medida que o candidato interno tenha efetivamente condições de no mínimo igualar-se, a curto prazo, ao antigo ocupante do cargo;
- um aspecto a ser considerado é que o mercado interno é limitado em termos qualitativos e quantitativos.

b) Recrutamento Externo

O *recrutamento é externo* quando, havendo determinada vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas diversas formas de recrutamento. O recrutamento externo incide sobre todas as pessoas que estão disponíveis ou não no mercado de recursos humanos e pode envolver diferentes técnicas de recrutamento (CHIAVENATO, 1992).

Vantagens

- Traz elementos novos e novas experiências para a organização;
- a empresa se mantém mais atualizada com o ambiente externo e a par do que ocorre em outras empresas;
- renova e enriquece os recursos humanos da organização, principalmente quando a política é a de admitir pessoal com gabarito igual ou melhor do que o já existente na empresa;
- a empresa usufrui de imediato dos investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal efetuados por outras empresas ou pelos próprios candidatos;
- a empresa evita despesas adicionais com treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- o mercado externo é mais abrangente em termos qualitativos e quantitativos.

Desvantagens

- É mais caro e requer despesas imediatas com anúncios, jornais ou honorários de agências especializadas em recrutamento;
- geralmente é mais demorado considerando toda a triagem do recrutamento e seleção, quanto mais elevado o cargo, maior a extensão desse período;
- a princípio é menos seguro que o recrutamento interno, pois os candidatos externos são desconhecidos, provêm de origens e trajetórias profissionais que a empresa não tem como identificar com exatidão;
- geralmente afeta a política salarial da empresa, influenciando as faixas salariais interna, principalmente quando a oferta e procura de recursos humanos esta em situação de desequilíbrio;
- quando monopoliza as vagas e as oportunidades dentro da empresa, os empregados podem perceber o monopólio do recrutamento externo como uma política de deslealdade da empresa com seu pessoal.

c) Recrutamento Misto

O *recrutamento misto* é aquele que aborda tanto as fontes internas como as fontes externas para suprir os recursos humanos da empresa. Na realidade uma empresa raramente faz apenas recrutamento externo ou recrutamento interno. Um sempre deve complementar o outro tendo sempre como objetivo o preenchimento de cargos existentes nas empresas (CHIAVENATO, 1992).

Face às vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo, o recrutamento misto surgiu como uma solução eclética e tem sido preferido pela maioria das empresas podendo ser adotado em três diferentes alternativas.

1) Recrutamento externo, seguido de recrutamento interno:

A empresa está mais interessada na entrada de recursos humanos do que na sua transformação, ou seja, a empresa precisa de pessoal já qualificado, a curto prazo, e precisa importá-lo do ambiente externo. Não encontrando candidatos disponíveis à altura, lança mão do seu próprio pessoal, desconsiderando a princípio os critérios de qualificações necessários.

2) Recrutamento interno, seguido de recrutamento externo:

A empresa dá prioridade a seus empregados na disputa das oportunidades existentes. Não havendo candidatos à altura, parte para o recrutamento externo.

3) Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente:

Acontece quando a empresa está mais preocupada com o preenchimento da vaga existente, independente da fonte de recursos humanos utilizada. Pode se candidatar ao cargo o pessoal da própria empresa ou candidatos externos. Em caso de igualdade de condições, a empresa dá preferência aos candidatos interno.

3.2.4 Principais fontes de Recrutamento

As fontes de recrutamento devem ser utilizadas pelas empresas de pequeno, médio e grande porte, como uma forma de agregar um novo potencial humano na empresa e não somente como veículos para preencher as vagas existentes.

De acordo com LONGENECKER *et al* (1997), as principais fontes de recrutamento são:

- *escolas*: As escolas secundárias, de comércio, as profissionalizantes, as faculdades e as universidades . Fontes muito utilizadas para empregos que não exigem experiência;
- *agências públicas de emprego*: Essas agências oferecem, sem custo uma relação de candidatos que estejam procurando emprego ativamente;
- *agências de emprego particulares*: Tais agências tendem a se especializar em pessoas com qualificações específicas;
- *agências de serviço temporário*: Fornece empregados temporários para exercer funções que não exige treinamento intensivo e atividade contínua;
- *pessoas que procuram emprego*: Elas vão até a Empresa ou enviam curriculum. No caso dos candidatos não puderem ser contratados imediatamente, suas solicitações devem ser mantidas no arquivo para futura referência;
- *anúncios em jornais, revistas , rádios ou placas na porta da empresa*: Embora sejam formas comuns de recrutamento, tende a ser mais quantitativo do que qualitativo.

Complementando as técnicas de recrutamento mencionadas, CHIAVENATO (1992) apresenta outras formas também bastante praticadas pelas empresas:

- contatos com *sindicatos e associações de classe*;
- contatos com *outras empresas que atuam no mesmo mercado*, em termos de cooperação mútua. Em alguns casos, esses contatos interempresas chegam a formar Cooperativas de recrutamento;

- *conferências e palestras em universidades e escolas*, para despertar talentos e promover a organização;
- *apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa*. Além de ser um dos veículos mais eficientes, valoriza o funcionário junto a organização;
- *viagens de recrutamento em outras localidades*. Quando o mercado de recursos humanos local já está bastante explorado, a empresa procura candidatos em outras cidades para o preenchimento da vaga existente.

De acordo com CHIAVENATO (1994), muitos dos métodos citados são utilizadas conjugadamente. Os fatores custo e tempo são extremamente importantes na escolha da técnica ou do veículo mais indicado para o recrutamento. De um modo geral, quanto maior a urgência para se recrutar um candidato, tanto maior será o custo desse processo.

Há um consenso entre os autores citados LONGENECKER et al (1995), e CHIAVENATO (1992), de que para muitos tipos de emprego em todos os níveis, *as agências particulares de empregos e os anúncios de jornal* são fontes importantes de informação ao mercado de trabalho local da existência de uma vaga. Afirmam ainda os autores, que de todos os métodos de localização de empregados potenciais, o mais usado e mais bem sucedido é a *indicação pessoal*. Em quase todas as organizações, cada vez mais funcionários de todos os níveis são apresentados à empresa por um contato pessoal.

3.3 SELEÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

3.3.1 Conceito de Seleção

A *seleção de recursos humanos* pode ser definida como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou seja, entre os candidatos recrutados, selecionar e classificar aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal (CHIAVENATO, 1992).

Uma outra forma de conceituar seleção é apresentada pelo SEBRAE (1999); "*seleção de recursos humanos* é um processo no qual o empregador reúne todos os candidatos ao cargo que deseja criar ou preencher, para examiná-los, compará-los e tomar decisão de contratar. É um processo complexo, uma vez que irá analisar a história de vida de cada um, sua qualificação e experiência, seu jeito de ser, sua estrutura familiar, para ter produtividade evitando problemas de convivência".

3.3.2 Importância da Seleção de Recursos Humanos

Uma boa seleção de recursos humanos é fundamental a todo e qualquer empreendimento. Deixar a seleção em bases empíricas significa comprometer a empresa tanto a curto como a longo prazo. A curto prazo, uma seleção mal conduzida resulta em um baixo índice de produtividade e um nível elevado de rotatividade de pessoal, *turnover*. A longo prazo compromete a empresa, pois o ingresso freqüente de funcionários de baixo rendimento ocasiona, com o decorrer do tempo, o estabelecimento de um padrão baixo nos seus recursos humanos.

De acordo com AMATO & KANNER (1983), a escolha adequada do homem para o trabalho é um assunto que tem-se tornado cada vez mais complexo, pois ao selecionar um candidato, não se deve levar em conta somente os interesses administrativos da empresa, mas também os do candidato, já que não se pode falar em realização de objetivos da empresa sem que ao mesmo tempo se considere a realização dos objetivos do próprio homem para sua real valorização.

A seleção de recursos humanos, geralmente apresenta três fases: procura de candidatos, preparo das provas e aplicação das provas. Atualmente, tais etapas podem diferir bastante de empresa para empresa (SERSON, 1985). De acordo com autor, ao elaborar as provas é importante que se considere quais qualidades o candidato precisa ter para enfrentar as funções e responsabilidades do cargo almejado. Estas qualidades diferem entre si, podendo ser classificadas como: qualidades individuais, sociais, objetivas e

subjetivas. Estas são descobertas no momento da seleção através das diversas técnicas de seleção aplicadas ao candidato. A Figura 3 demonstra essas qualidades de maneira mais objetiva.

Figura 3 - Tipos de qualidades dos candidatos a serem selecionados (SERSON, 1985, p.245).

Observa-se portanto, a necessidade de examinar com cuidado os aspectos essenciais do processo de seleção de pessoal, a fim de verificar em que medida os métodos atualmente adotados pelas empresas satisfazem os requisitos mencionados. Partindo desse princípio, a elaboração de um processo de seleção que considere as qualidades e os interesses dos indivíduos passa a minorizar os riscos de uma escolha mal planejada e realizada.

3.3.3 Técnicas de Seleção de Recursos Humanos

As técnicas ou métodos usados na seleção de pessoal devem ser elaborados e aplicados de forma adequada e integrada para que

efetivamente se conheça o candidato e suas reais habilidades para exercer o cargo a ser preenchido.

São várias as técnicas disponíveis às empresas, de acordo com CHIAVENATO (1992), sendo as mais comuns:

- *entrevista do candidato*: é provavelmente o método mais usado em todo o mundo. Deve ser conduzida com bastante habilidade e tato, a fim de que se possa produzir os resultados esperados. Podem ser dirigidas (com roteiro) ou livres (sem roteiro);
- *provas de conhecimento ou capacidade*: visam avaliar de forma objetiva o grau de conhecimento geral e/ou específico e habilidades adquiridas através de estudo, da prática ou do exercício. Podem ser orais, escritas e de execução;
- *testes psicométricos*: são aplicados para avaliar as aptidões intelectuais e de personalidade e, também as habilidades adquiridas;
- *testes de personalidade*: visam analisar os diversos traços determinados pelo caráter e pelo comportamento dos indivíduos;
- *técnicas de simulação*: são utilizados alguns recursos no qual o candidato é submetido a uma situação de dramatização de algum acontecimento geralmente relacionado ao futuro papel que desempenhará na empresa.

AMATO & KANNER, (1983), complementam as técnicas de seleção acima citadas sugerindo alguns outros métodos, que embora pareçam irrelevantes são de grande valia no decorrer do processo seletivo:

- *solicitação de fontes de referências*: esse método tem sido utilizado por muitas empresas para colher informações sobre o candidato em suas atividades anteriores, especialmente em sua evolução profissional. Dependendo da propriedade das indagações e da qualificação das pessoas, pode-se avaliar a "inteligência afetiva" do indivíduo, aquela que se revela pelo nível de suas realizações.;
- *formulários de "solicitação de emprego"*: tem sido preparados e utilizados como meio de seleção de pessoal, quer para apresentação do candidato e fornecimento de dados para entrevistas, quer para avaliação de suas aptidões em relação a aspectos de trabalho;

- *a experiência no próprio trabalho*: pela oportunidade que oferece de apreciação direta do rendimento e da qualidade, tornou-se um método seguro e eficaz de seleção.

LONGENECKER *et al* (1997), considera dois outros métodos de seleção, atualmente muito utilizados nas empresas:

- *exames médicos*: para algumas ocupações os exames médico são exigidos por lei e tem caráter eliminatório. Mesmo quando não são legalmente exigidos, convém verificar as limitações físicas que podem afetar o desempenho do indivíduo no emprego;
- *leasing de empregados ou terceirização*: é um método utilizado pelas empresas atualmente, como alternativa para contratar os próprios empregados e minimizar o trabalho administrativo e burocrático.

De acordo com LONGENECKER *et al* (1995), as técnicas utilizadas no processo de seleção, na prática, podem variar bastante dependendo do tipo de atividade a ser desenvolvida (cargo a ser ocupado), e do nível hierárquico de cada organização.

3.3.4 Vantagens da Seleção de Recursos Humanos

Realizar o processo de seleção pode parecer, a princípio, bastante oneroso para a empresa por envolver custos operacionais sensíveis. No entanto, sua não realização, pode proporcionar um custo ainda maior. Geralmente, quando se faz uma boa seleção, ou seja, uma escolha embasada em aspectos importantes como eficiência, eficácia, desembaraço, educação e profissionalismo do funcionário, obtém-se resultados positivos no decorrer do tempo, como os que serão mencionados a seguir (CHIAVENATO, 1994):

- permite a adequação do homem ao cargo e conseqüente satisfação do pessoal com o emprego e satisfação da empresa com o seu pessoal;
- maior rapidez na integração e ajustamento do novo empregado ao seu cargo;

- proporciona maior permanência e estabilidade do pessoal e redução da rotação de pessoal (*turnover*);
- permite reduzir significativamente o *absenteísmo* do pessoal, por estar diretamente relacionado com a insatisfação no trabalho e com a inadequação ao cargo;
- proporciona pessoal com maior qualidade e produtividade pela adequação de suas capacidades e habilidades aos cargos existentes;
- permite acentuada melhoria nas relações humanas, devido à satisfação decorrente da adequação aos cargos.

Embora o processo seletivo tenha seus custos, na realidade ele significa um importante investimento que traz excelentes retornos à empresa. Daí a necessidade de todas as empresas atentarem para a utilização desse recurso para garantir a qualidade das pessoas que ingressam na organização, afirma DUTRA (1990).

3.3.5 Seleção e Motivação

A motivação profissional tem se tornado a causa propulsora da satisfação do indivíduo no trabalho, ou seja, o motivo que o estabiliza na empresa. Desde que tenha motivação para o trabalho o indivíduo tende-se a ligar-se a ele por razões basicamente afetivas. EVANS (1996), complementa esta idéia afirmando que para se obter motivação no trabalho, as empresas precisam incorporar uma "nova ética" baseada no prazer e na eficiência. Para se conseguir esta eficiência, é necessário ter pessoas certas nas posições certas e os fatores para um bom ajustamento entre as pessoas e o trabalho que desenvolvem são o conhecimento, a capacidade e a habilidade para assumir novas atribuições e desafios.

De acordo com AMATO & KANNER (1983), no processo de seleção é indispensável conhecer as motivações oferecidas pelo trabalho e considerá-las em relação ao que se observou no candidato: podem estar mais em destaque interesses econômicos, ou afetivos, ora os dados pelas próprias peculiaridades

do trabalho (técnicas, científicas burocráticas), ora as sociais (posição social, projeção e relação no grupo de trabalho).

Se a empresa pretende com processo seletivo buscar colaboradores que produzam bem e se adaptem ao trabalho de forma eficiente, é preciso indagar das condições de ambiente que oferece. Tem-se verificado que a demissão de empregados se prende, na maioria dos casos, a causas de ordem afetiva. O indivíduo sai de uma empresa para ocupar em outra cargo igual ou semelhante. Considerando estes fatos AMATO & KANNER (1983), afirmam que a partir do momento que o indivíduo possua condições favoráveis para o desempenho da função, uns dos fatores determinante que o torna adaptado ao ambiente de trabalho é o "clima afetivo" da empresa.

Importa, portanto, analisar se os métodos de seleção aplicados na empresa avaliam realmente o nível de aspiração do indivíduo. Uma escolha adequada deve ser orientado no sentido de enfocar o homem como membro integrante de uma organização, procurando conciliar os objetivos organizacionais com os objetivos pessoais nas relações de trabalho.

3.4 A QUALIFICAÇÃO E O NOVO PERFIL DO TRABALHADOR

O novo cenário de competitividade passou a exigir dos administradores das empresas e dos trabalhadores um nível de educação, qualificação e formação profissional cada vez maior. De acordo com ALBUQUERQUE (1997), as inovações na tecnologia e no próprio sistema de gestão da produção implicam na necessidade de recursos humanos com alto nível de qualificação. As tarefas mais difíceis de serem executadas estão ficando para o trabalho humano, nas suas diversas formas. Isto exige um aumento de qualificação das pessoas, para que possam tornar a empresa mais competitiva.

Na nova concepção de empresa competitiva, tecnologia e recursos humanos qualificados andam juntos. Neste sentido, as pessoas com alto nível de qualificação, auferem maiores rendimentos não apenas por terem qualificação

mais elevada, mas pela manutenção dos diferenciais existentes entre os indivíduos, constituindo um novo critério de recrutamento para posições mais elevadas na hierarquia organizacional (ALBUQUERQUE, 1992).

Para melhor entender o processo de mudança nas qualificações é fundamental conhecer seu conceito em suas diferentes faces, para que se possa analisar os perfis exigidos para o novo trabalho que passa a configurar. A qualificação é um fenômeno que apresenta diferentes faces, ou seja, pode ser vista como um conjunto de *competências profissionais* (expresso por escolaridade, conhecimentos teóricos, experiências, habilidades e comportamentos dos trabalhadores), como o resultado de uma *construção social* (processo de trabalho, espaço de relações sociais) e como um *processo psicológico* (expressão de sentimentos, vivências, saúde) GARAY (1997).

As transformações nos padrões de produção para empresas competitivas vem exigindo determinadas mudanças na qualificação da força de trabalho e uma prioridade para investimentos nos recursos humanos das empresas por necessitarem de capacidades até então subutilizadas, ou por significar o desenvolvimento universal das capacidades humanas.

Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (1999), para avaliar o perfil da mão-de-obra empregada na média e pequena empresa, revelou que os funcionários dessas empresas apresentam menor grau de escolaridade (80% possuem no máximo primeiro grau completo), permanecem menos tempo no emprego (3 anos no máximo) e recebem menores salários se comparados à grandes empresas. Estes resultados associados a modelos teóricos já tradicionais das áreas de Economia do Trabalho e Organização Industrial revelaram a existência de um "ciclo vicioso" vivido nas empresas (figura 4) considerando as seguintes variáveis: tempo de permanência no emprego, investimento na qualificação da mão-de-obra, produtividade e salários.

A reduzida permanência do funcionário na empresa desestimula o patrão a investir na qualificação da mão-de-obra. Isto, porque, com uma eventual troca de emprego, o retorno desse investimento tende a ser

apropriado por terceiros. Por outro lado, a falta de investimentos na qualificação leva à uma baixa produtividade desse fator de produção e desestimula o empregado a permanecer na empresa. Por sua vez, a baixa produtividade não permite ao empregado conquistar melhores salários.

Figura 4 – Ciclo vicioso vivido pelas empresas. (SEBRAE, 1999).

De acordo com ALMEIDA *et al* *apud* GARAY (1997), entre as principais mudanças apontadas, destacam-se o aumento de escolaridade, exigências de conhecimentos gerais, capacidade de planejar, capacidade de comunicação, trabalho em equipe, flexibilidade, acesso a mais informações, capacidade de decisão ante problemas complexos, valorização de traços de personalidade como responsabilidade, criatividade, iniciativa e espírito crítico.

O perfil do novo trabalhador deve então adequar-se às novas funções que deverá desempenhar, atentando-se ainda para a possibilidade de transferibilidade entre setores ou, até mesmo, para a construção de formas alternativas de sobrevivência fora do mercado formal de trabalho.

Entre os aspectos mais citados por com relação a qualificação em suas diferentes faces destacam-se a polivalência e/ou politécnica. O primeiro dando a idéia de um trabalho mais variado, ou seja, o trabalhador executando várias

funções e com a possibilidade de administração do próprio tempo, sem implicar necessariamente uma mudança qualitativa. Já a politécnica está mais relacionada ao uso do pensamento abstrato, representado pelo domínio da técnica em nível intelectual e pela possibilidade de trabalho flexível e criativo, associando trabalho intelectual com manual (GARAY, 1997).

Considerando a importância que vem sendo dada à qualificação nos últimos anos, CRAWFORD (1995), acredita que está acontecendo um consenso entre empresas e empresários no que se refere à maior valorização do capital humano, onde a utilização de novas tecnologias passa a ter a capacidade de criar um ambiente de trabalho mais participativo e cooperativo, menos alienante e controlador, com um trabalhador mais capacitado e realizado.

3.5.TENDÊNCIAS PARA O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

As mudanças que estão ocorrendo nas empresas e na organização do trabalho envolvem todos os níveis hierárquicos e todas as pessoas. Atingem tanto as funções de direção e gerência como as administrativas e operacionais. As características pessoais estão na sua maioria, relacionadas diretamente com a tarefa, considerando o entorno social e as condições tecnológicas existentes nas empresas. Neste contexto, observa-se portanto, uma descentralização gradativa da área de recursos humanos, revelando *tendências importantes* no que se refere a realização dos processos de recrutamento e seleção. CHIAVENATO 1996, juntamente com outros autores apresentam algumas dessas tendências:

- *um sólido compromisso com a valorização do capital humano.* De acordo BATTY 1994, o exercício do recrutamento interno e externo tende a buscar candidatos mais adequados, preservando sempre o patrimônio humano da empresa;
- *total envolvimento da gerência e da equipe.* Recrutar e selecionar novos integrantes para a empresa está se tornando uma importante tarefa de cada gerente ou coordenador de área e de sua equipe de trabalho. De acordo com SANTOS (1999), os gerentes precisam capacitar-se para melhor compreender a

complexidade dos negócios, para integrar efetivamente as competências e tecnologias de recursos humanos às inovações empresariais;

- *visão voltada para o destino e para o futuro da empresa e das pessoas.* Tanto o recrutamento como a seleção estão voltados não somente para suprir as necessidades do presente como também para cenários futuros envolvendo os objetivos das pessoas e da empresa (CHIAVENATO, 1996);
- *ênfase na entrevista e nos modelos de simulação.* Nos processos de recrutamento e seleção estão prevalecendo os contatos interpessoais e a comunicação direta, a dinâmica de grupo e provas situacionais e simulações.

De acordo com LAKATOS (1997), os resultados objetivos de testes de conhecimento são considerados como material de suporte para as decisões, não como elementos básicos;

- *ênfase no espírito de grupo e de equipe.* De acordo com CAPO (1998), a experiência, os conhecimentos adquiridos e a competência técnica sejam basicamente importantes nos processos de recrutamento e seleção, um fator condicionador que vem superando todos os demais, é a capacidade de trabalhar em equipe e em constante interação com as pessoas;
- *intensa ligação com o negócio da empresa.* Recrutar e selecionar pessoas deixou de ser um simples preenchimento de um cargo específico para se tornar gradativamente o aporte de mais talento para melhor desenvolvimento da empresa (CHIAVENATO, 1996);
- *ênfase nos objetivos e nos resultados das pessoas.* Recrutar e selecionar é cada vez mais um processo de localizar e buscar pessoas e talentos que tragam resultados concretos para a organização (CHIAVENATO, 1996).

De acordo com os autores citados, é importante enfatizar que essas tendências estão subordinadas a outras tendências maiores, envolvendo questões globais da área de recursos humanos e de toda a organização da empresa.

CAPÍTULO IV

A Pequena Empresa

4.1 INTRODUÇÃO

A internacionalização e a crescente competitividade de mercado vem exigindo das organizações uma nova postura. É neste contexto que grandes e pequenas empresas competem, buscando, antes de mais nada, assegurar sua sobrevivência. A sobrevivência das empresas significa cada vez mais “aprender a aprender”, isto é, tornar-se uma empresa inteligente, ágil e adaptativa. As pequenas empresas, embora pareçam mais frágeis, contam com a vantagem de poder reagir mais rapidamente a esta nova realidade (MORRIS, 1991).

De acordo com GONÇALVES & KOPROWSKI (1995), a força do conjunto das micro e pequenas empresas decorre da diversidade de seus produtos e processos e da sua adaptabilidade às mudanças, sendo eficiente em nichos especializados, o que as tornam mais flexíveis em seus preços e salários. Pela diversidade das demandas no trabalho, as pequenas empresas tendem a desenvolver uma visão ampliada de processos de produção, dos produtos e de sua integração nos mercados. Embora com tecnologia muitas vezes defasada, a produção em pequenos lotes responde às oportunidades com rapidez e atendendo a mercados pequenos e especializados.

Os autores colocam também que devido ao seu tamanho, o ambiente psicossocial nas pequenas empresas tendem a gerar relações face a face entre

empresários, empregados, clientes, fornecedores e com a própria comunidade. Prevalecem as relações informais e sem burocracia.

Embora seja evidente a importância da pequena empresa tanto no âmbito social como econômico, sua sobrevivência ainda é bastante dificultada. Segundo CHER (1991), alguns estudiosos estimam que cerca de 80% das empresas menores desaparecem do mercado no primeiro ano de atividade e, ao final de cinco anos, 92% fecham suas portas. Uma das causas da mortalidade das empresas é a falta de conhecimento sobre os instrumentos de administração geral, de recursos humanos, da administração da produção. Outros fatores podem ser citados como a falta de recursos financeiros e dificuldade de obtenção de crédito; falta de resistência a momentos de instabilidade e dificuldades da empresa; imposição de preços por parte de grandes fornecedores e de grandes clientes; concorrência das grandes empresas e de algumas pequenas e médias; visão de curto prazo; falta de disciplina e organização.

Na visão de GONÇALVES & KOPROWSKI (1995), os administradores das pequenas empresas, precisarão fazer análises cada vez mais acuradas dos interesses que representam, para evitar ilusões ideológicas e outros mecanismos contrários aos seus interesses concretos, ou seja, a busca do conhecimento da real situação que cerca as condições de sobrevivência da categoria. Os indicadores são pouco precisos por refletirem a pouca preocupação que o País tem dedicado à compreensão de um segmento econômico e social tão vasto e de tal importância.

É fundamental compreender que para gerar empregos para os trabalhadores, será necessário que micro e pequenas empresas tenham seu papel valorizado e não estejam sujeitos a estigmas e fatores de desestímulo na economia.

4.2 DEFINIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA PEQUENA EMPRESA

Definição

"As pequenas empresas, de um modo geral, são definidas como aquelas que, não ocupando uma posição de domínio ou monopólio no mercado, são dirigidas por seus próprios donos, que assumem o risco do negócio e não estão vinculadas a outras grandes empresas ou grupos financeiros" (GONÇALVES & KOPROWSKI, 1995).

LONGENECKER *et al* (1997), apresentam um conceito diferente para pequena empresa. Segundo os autores, "uma empresa pode ser definida como pequena quando possui um ou limitado número de investidores, operando em área restrita e sendo constituída de menos de cem funcionários".

Classificação

A classificação das empresas em pequenas, médias ou grandes varia de autor para autor. O tema envolve muita discussão entre os autores preocupados em definir um critério "homogeneizador" que melhor classifique as empresas. Dessa forma, faz-se necessário apresentar diferentes abordagens para melhor caracterizar a "pequena empresa".

Uma forma mais simplificada para classificar a pequena empresa é apresentada pelo SEBRAE. De acordo com SEBRAE, as empresas podem se classificadas pelo seu porte e pelo setor que atuam: setor industrial, as empresas que tenham de 20 a 99 empregados e nos setores comercial e de serviços as que possuem de 10 a 49 empregados são consideradas *pequenas*.

Na visão de LONGENECKER *et al* (1997), identificar qualquer padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes. Uma empresa pode ser descrita como "pequena quando comparada com empresas maiores, mas "grandes" quando comparada com menores. Dessa forma elas

seriam classificadas como grandes, médias ou pequenas com base em pontos de vista individuais.

Os critérios usados para medir o tamanho do negócio variam de empresa para empresa, sendo alguns aplicáveis a todas as áreas industriais, enquanto outros são relevantes apenas para certos tipos de negócio. Os critérios mais utilizados são:

- 1- número de empregados;
- 2- volume de vendas;
- 3- valor dos ativos;
- 4- seguro da força de trabalho;
- 5- volume de depósitos;
- 6- faturamento anual.

Embora o primeiro critério listado- número de empregados- seja o parâmetro mais usado, LONGENECKER *et al* (1997), propõem que o melhor critério a ser seguido, depende do propósito do usuário.

PERECIN (1984), apresenta uma versão diferente para classificar a pequena empresa. Para ele os critérios mais adequados para identificar a pequena empresa gira em torno de duas vertentes: critérios qualitativos e critérios quantitativos. O critério quantitativo envolve valores numéricos, palpáveis de fácil identificação dentro da organização. Por outro lado, os critérios qualitativos só podem ser percebidos através de observações do ambiente estudado, são dados mais abstratos. Os exemplos a seguir podem melhor esclarecer esses critérios:

Critérios quantitativos

- número de empregados (de 20 a 100);
- valor do faturamento;
- valor do ativo fixo imobilizado.

Critérios qualitativos

- direção relativamente pouco especializada;
- usam trabalho próprio ou de familiares;

- não têm produção em escala;
- dificuldade de obtenção de crédito, mesmo a curto prazo;
- menor dependência de fontes externas de tecnologia;
- não pertencem a grupos financeiros e econômicos;
- relacionamento pessoal do empresário com seus empregados;
- relacionamento pessoal do empresário com seus clientes;
- dificuldade de acesso ao mercado de capitais;
- difícil participação e domínio do mercado.

Segundo o autor, outros aspectos poderiam ser mencionados, mas possivelmente, iriam ser redundantes.

GONÇALVES & KOPROWSKI (1995) endossam a classificação citada, afirmando que a mescla de critérios quantitativos e qualitativos foi o critério usado, desde 1993, como o mais adequado pela Comissão de Micro, Pequenas e Médias Empresas do Mercosul, ao avaliar o conceito e as definições de parâmetros comuns de caracterização das empresas.

KRUGLIANSKAS (1996) adota um critério mais simplificado e objetivo para classificar as empresas. Para o autor o número de funcionários é o critério mais adequado para identificar seu porte. Considera como pequenas as empresas com menos de 100 empregados, incluindo as micro-empresas com menos de 20 empregados e como empresas médias aquelas com mais de 100 e menos de 500 contratados e como grandes empresas aquelas que apresenta um quadro de funcionários acima de 500 pessoas.

4.3 A PEQUENA EMPRESA E SUAS ESPECIFICIDADES

As especificidades da pequena empresa e, sobretudo, o seu papel de principal geradora de novos empregos vem despertando a atenção de muitos pesquisadores por acreditarem que o aprofundamento desses conhecimentos venha trazer contribuições adequadas às necessidades dessas empresas, favorecendo eventualmente a diminuição da alta taxa de mortalidade no qual são vítimas.

De acordo com LEONE (1999), as pequenas empresas devem ser estudadas a partir de suas especificidades, isto é, de suas características inerentes e que as distinguem das empresas de grande porte. Essas especificidades podem ser apresentadas em três vias:

- 1- especificidades organizacionais: gestão centralizada, pobreza de recursos, fraca maturidade organizacional, situação extra-organizacional incontrolável, estrutura simples e leve, ausência da atividade de planejamento formal, fraca especialização, estratégia intuitiva e pouco formalizada, sistema de informações simples;
- 2- especificidades decisórias: tomada de decisão intuitiva, inexistência de dados quantitativos, alto grau de autonomia decisória, racionalidade econômica, política e familiar;
- 3- especificidades individuais: onipotência do proprietário-dirigente, identidade entre pessoa física e pessoa jurídica, dependência ante certos funcionários (relações estreitas), influência pessoal do proprietário-dirigente, simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal, propriedade de capitais, propensão a riscos calculados.

LEITE & CAILLODS (1985) identificaram alguns outros traços característicos das pequenas empresas revelando alguns pontos comuns com relação ao seu modo de funcionamento, à gestão da mão-de-obra e ao perfil do empresário: Primeiro, quanto ao funcionamento das pequenas empresa, as principais características são:

- o grau de *dependência* em relação a outras empresas parece ser uma característica marcante, variando sua clientela entre os setores industriais, comerciais e de serviços;
- a *estratégia de sobrevivência* esta relacionada a alguns aspectos decisivos como: grande flexibilidade operacional, exploração de um segmento específico, a maioria dos clientes advêm de pequenas e médias empresas;
- grande *flexibilidade operacional* revelando aspectos favoráveis quanto sua mobilidade geográfica, organização no trabalho e utilização da mão-de-obra.

Segundo, quanto à gestão de pessoal, as pequenas empresas se destacam pela flexibilidade e predomínio de relações informais com relação aos seguintes aspectos:

- *evolução do emprego*: está relacionada à contratação de mão-de obra externa para serviços especializados e na adaptação do número de funcionários ao volume da produção;
- *estrutura ocupacional*: a maioria das empresas são formadas por dois sócios, ficando um responsável pela parte técnica e outro pela administrativa;
- *recrutamento e remuneração*: o recrutamento da mão-de-obra é informal, sendo colocado anúncios na porta da firma ou através de recomendações de conhecidos. Os salários variam de acordo com a qualificação, sexo e experiência.

Terceiro, quanto ao perfil do empresário, as autoras destacam as seguintes características:

- a maioria deles se sente capacitado e bem preparado para o executar as funções de administrador;
- acumulam considerável experiência prática;
- muitos deles segue uma trajetória profissional ascendente, por ter ocupado cargos mais prestigiados e qualificados;
- grande parte desses empresários afirma ter começado a empresa com recursos próprios;
- muitos deles estão continuando ou substituindo um negócio já iniciado por algum membro da família.

4.4 SETORES QUE AS PEQUENAS EMPRESAS MAIS ATUAM

A participação das pequenas empresas em diversos setores passou a ser um fator determinante para equilíbrio e crescimento da economia em todo o mundo, confirmando a "tese" de principal geradora de empregos nos últimos anos. De acordo com LAKATOS (1997), a característica de maiores absorvedoras da força de trabalho faz com que as pequenas empresas promovam a

expansão do volume de emprego e, mais importante, o fazem a baixo custo, pois requerem, em decorrência da menor sofisticação tecnológica de suas atividades, menor investimento de capital por emprego gerado, permitindo o emprego de recursos humanos destituídos de especialização ou qualificação elevada, sendo esta bastante representativa no Brasil.

No Brasil a participação das pequenas empresas na economia é bastante expressiva nos diversos setores, absorvendo grande parte da mão-de-obra disponível no mercado. Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (1999) confirma esta relevante participação da pequena empresa no comércio, na indústria, nos serviços e em outros setores, revelando índices bastante favoráveis com relação à oferta de empregos, conforme mostrado na Figura 5.

Figura 5 – Estabelecimentos e empregados nas MPEs, por setor de atividade no Estado de SP.

4.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA PEQUENA EMPRESA

Devido às suas características e peculiaridades, as pequenas empresas apresentam algumas vantagens e desvantagens quando comparadas a outras organizações de grande porte.

Vantagens

De acordo com PRATTEN *apud* KRUGLIANSKAS (1996), as principais fontes de competitividade das pequenas empresas estão relacionadas ao "desenvolvimento de produtos" e "a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes". Destas duas fontes básicas de competitividade decorrem, como flexibilidade, tipo de serviços prestados aos clientes e eficiência.

A flexibilidade, neste contexto, refere-se à capacidade das pequenas empresas para atender prontamente às demandas de seu mercado, mediante a adaptação de seus produtos às mudanças empreendidas pelos seus clientes. Tal flexibilidade resulta não só das estruturas menos formalizadas, como dos equipamentos menos especializados e que permitem, mais facilmente, introduções de alterações e adaptações. De acordo com LEITE & CAILLODS (1985), a flexibilidade revela-se também na estrutura do emprego, ligada ao pequeno porte dos estabelecimentos e à sua baixa densidade de capital. Adotam-se, segundo o volume de encomendas, diferentes formas de organização do trabalho, atribuindo-se aos empregados diferentes funções.

Quanto aos serviços prestados pelas pequenas empresas aos seus clientes, são mais expeditos e rápidos, devido ao fato de estarem mais próximas aos seus compradores. Essa grande capacidade em atender pedidos menores, constitui uma vantagem que as favorece bastante se comparada às grandes empresas.

A eficiência das pequenas empresas está diretamente associada aos baixos custos indiretos que caracterizam este tipo de empresa. Esta eficiência pode ser atingida através de estratégias, tais como, combate ao desperdício, redução de atividades que não agregam valor ao produto, desenvolvimento de um bom clima organizacional e a capacitação de seus recursos humanos.

CHER (1991) complementa as vantagens relacionadas, afirmando que a menor complexidade estrutural da pequena empresa lhe dá um melhor desempenho em atividades que requerem habilidades ou serviços

especializados. Dessa forma, levam vantagem no atendimento de um indivíduo ou um grupo de clientes, em relação às grandes empresas. Os pequenos negócios se encontram mais próximos de seus mercados, o que permite uma reação mais rápida às mudanças externas.

Desvantagens

As desvantagens que mais se destacam na pequena empresa de acordo com PRATTEN *apud* KRUGLIANSKAS (1996), estão relacionadas com as seguintes áreas: marketing, exportação e pesquisa e desenvolvimento (P&D).

No que se refere ao marketing, o autor coloca que as grandes empresas possuem mais credibilidade, reconhecimento e estabilidade, o que leva muitos clientes a optarem por seus produtos. Além disso, as Pequenas Empresas dispõem de menores recursos para realizar grandes dispêndios com promoções e propagandas.

A exportação, talvez seja o grande foco de desvantagem das pequenas empresas. Muitas dessas empresas desenvolvem seus produtos, mas não conseguem testá-los no mercado externo. Para minimizar os riscos, muitos dos pequenos empresários designam agentes para comercializar seus produtos em outros países, ficando na dependência do desempenho destes intermediários

Muitas das pequenas empresas desenvolvem produtos, mas raramente realizam pesquisas de natureza mais básica. Geralmente aplicam as tecnologias já existentes de forma original em novos produtos. De acordo com KRUGLIANSKAS (1997), o problema de P&D, para as pequenas empresas, parece ser basicamente de escala, pois não há volume suficiente de vendas para investir no desenvolvimento de novos produtos e processos.

4.6 DIFICULDADES ENFRENTADAS PELA PEQUENA EMPRESA

Apesar da importância econômica dada a pequena empresa, tanto em países altamente industrializados, quanto naqueles de recente industrialização,

essas empresas ainda enfrentam grandes barreiras afetando diretamente seu desempenho e sobrevivência. De acordo com GONÇALVES & KOPROWSKI (1995), tais dificuldades estão relacionadas a uma somatória de fatores, envolvendo questões *tecnológicas, financeiras, administrativas, governamentais* e outros, como será relacionado a seguir:

- custos burocráticos elevados, provenientes de uma complexa máquina burocrática;
- políticas de financiamento são favoráveis e dominadas pelas grandes empresas;
- as políticas governamentais de compra, direcionadas a grandes empresas, por serem consideradas mais capacitadas para atuar no mundo político-administrativo;
- domínio dos oligopólios privados e de monopólios estatais, dificultando o acesso de empresas menores;
- uso de máquinas e equipamentos defasados;
- dificuldade de obtenção de descontos na compra de matéria-prima;
- baixa qualificação da mão-de-obra;
- falta de recursos financeiros próprios;
- difícil relação trabalhadores/sindicatos;
- dificuldade de realizar estudos de mercado/propaganda/marketing;
- baixa escala de produção;
- pouco acesso a recursos técnicos especializados;
- dificuldade em desenvolver novos produtos;
- pouco investimento na mão-de-obra;
- precária assistência técnica e jurídica;
- dificuldade em obter descontos em serviços.

CHER (1991) complementa as questões apresentadas, identificando outras dificuldades vividas pela pequena empresa:

- falta de resistência nos momentos de instabilidade e dificuldades na empresa;
- concorrência com algumas grandes e médias empresas;

- mentalidade voltada somente para a obtenção de lucros ou status, deixando de lado a qualidade e a prestação de bons serviços;
- pouca distinção entre empresa e empresário, havendo confusão entre os bens deste com os da empresa, acarretando centralização e paternalismo;
- falta de disciplina, responsabilidade e organização;
- falta de habilidade do empresário em se comunicar, pouca objetividade em seus argumentos e fundamentações perante seus sócios, funcionários, fornecedores e clientes.

LONGENECKER et al (1997), de forma mais simplificada, acrescentam também alguns problemas que considera comuns nas pequenas empresas:

- inexperiência ou falta de habilidade gerencial;
- falta de planejamento estratégico;
- crescimento desordenado;
- localização não apropriada;
- falta de controle;
- inabilidade em fazer a transição empresarial, após a entrada do negócio no mercado.

Uma melhor forma de visualizar e sintetizar as diversas dificuldades que as pequenas empresas vêm enfrentando nos últimos anos para se estabelecerem no mercado, será apresentada nas Figuras 6 e 7, confirmando as proposições dos diversos autores citadas anteriormente.

Figura 6 – Principal fator que dificulta o aumento da produtividade nas MPEs. (SEBRAE, 1998).

Figura 7- Principal dificuldade enfrentada pelas MPes paulistas, (SEBRAE, 1998).

Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (1998), com administradores de micro e pequenas empresas, revela uma solução viável para superar os problemas e dificuldades enfrentados por essas empresas. A maioria dos empresários acredita que *uma atuação conjunta entre pequenas empresas (através de cooperativas, compras ou contratações conjuntas)* ajudaria a minimizar os problemas e fortaleceria a classe, diminuindo dessa forma o alto índice de mortalidade dessas empresas, conforme mostra a Figura 8.

Figura 8 – Uma atuação conjunta entre pequenas empresas ajudaria a superar estas dificuldades, (SEBRAE, 1998).

4.7 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES DA PEQUENA EMPRESA

As pequenas empresas vêm assumindo um papel inquestionável e crescente na economia, produzindo uma parte substancial de bens e serviços similar àquela das grandes empresas. De acordo com LONGENECKER et al (1997), as razões para o crescimento acelerado das pequenas empresas estão relacionados às novas tecnologias, à maior flexibilidade, à integração crescente de mulheres à força de trabalho e a preferência dos consumidores por produtos personalizados e de melhor qualidade. Estas qualidades tem se fortalecido, prestando contribuições especiais a nossa economia, como as que serão relacionadas a seguir:

- **fornecendo novos empregos:** a pequena empresa fornece muitas das oportunidades de emprego de que uma população e uma economia em crescimento precisam. Enquanto as grandes empresas estão "achatando" e demitindo seus funcionários, devido a problemas econômicos e uma automação progressiva de processos e tarefas, as pequenas continuam a gerar emprego (LONGNECKER et al, 1997). Neste momento de turbulência vivido pelas grandes organizações, as micro e pequenas empresas estão absorvendo grande parte desta mão-de-obra desqualificada disponível no mercado. De acordo com SEBRAE (1999), a pequena empresa pode se tornar a *grande geradora de empregos* para essa nova geração de trabalhadores, desde que os gerentes e empresários destas empresas tenham uma mentalidade evolutiva, proporcionando oportunidades e incentivo a estes funcionários para o contínuo aperfeiçoamento de suas qualificações;
- **introduzindo inovação:** algumas pesquisas mostram que muitos dos avanços científicos foram originados por inventores independentes e pequenas organizações, revelando uma maior eficácia das pequenas empresas em pesquisa e desenvolvimento;
- **estimulando a competição econômica:** as pequenas empresa atuam como concorrentes econômicas vigorosas e desempenham algumas funções nos negócios (como distribuição e fornecimento) com mais eficiência que as grandes em alguns sentidos;

- auxiliando a grande empresa: devido à sua habilidade para desempenhar alguns serviços, as pequenas empresas podem desempenhar duas funções com grande eficiência, contribuindo para o sucesso das grandes: *distribuição* quando ligam produtores e clientes; *fornecimento*: quando atuam como fornecedores e subcontratantes para as grandes. SAVIANI (1994) complementa afirmando que esta prática deve ser adotada pelas empresas no sentido de melhorar a qualidade e agilidade de seus serviços, estabelecendo uma parceria extremamente saudável para ambas as partes;
- produzindo bens e serviços eficientemente: a existência contínua de pequenas empresas em um sistema econômico competitivo é a evidência da sua eficiência e de seu valor. Se fossem ineficientes e não oferecessem nenhuma contribuição, seriam forçadas a sair do mercado rapidamente pelos seus concorrentes mais fortes (LONGENECKER *et al*, 1997). Devido à sua pequena estrutura, estas empresas se destacam no fator humanização empresarial, pois aproximam mais de seus clientes, oferecendo serviços personalizados e de melhor qualidade (SEBRAE, 1999).

4.8 CENÁRIO DA PEQUENA EMPRESA NO BRASIL

A evolução econômica mundial impôs grandes inovações tecnológicas, transformando substancialmente o papel das pequenas empresas no processo produtivo. De acordo com KRUGLIANSKAS (1996), as características naturais dessas empresas lhe conferem maior flexibilidade e agilidade, tornando-as mais facilmente adaptáveis às mudanças, passando a ser a maior responsável pela desagregação das grandes empresas e conglomerados empresariais.

No Brasil, as pequenas e micro empresas representam importante segmento da economia, respondendo pela maior parte dos empregos existentes no País. Estima-se que só elas são responsáveis por 70% da força de trabalho e 21% do PIB nacional.

A grande importância das pequenas empresas ficou evidenciada, quando a política de globalização da economia foi definida no País. Neste momento ficou claro que seria impossível a sobrevivência das grandes organizações no mercado competitivo sem a forte presença das empresas menores como suas principais fornecedoras, provendo componentes com qualidade e preços competitivos (LUSTOSA, 1986).

Algumas pesquisas vêm mostrando que grande parte das pequenas empresas brasileiras, independente das dificuldades conjunturais que vêm enfrentando, têm resistido aos momentos de crise de forma satisfatória, procurando ter acesso a inovações tecnológicas e investindo de maneira compatível com seu nível de produção

De acordo com SPATH et al (1993), houve um tempo em que a tendência era ignorar o potencial da pequena empresa e valorizar somente as grandes organizações, eleitas como as principais responsáveis pelo crescimento econômico, podendo render eficiência às economias de escala, alta produtividade e lucro. As pequenas empresas eram vistas como meio ou uma passagem para se atingir um alto estado de desenvolvimento, e eram importantes apenas para países em fase de industrialização. No entanto, a inevitável transformação da estrutura econômica mundial, vem colocando as grandes empresas brasileiras diante das mesmas dificuldades, constatadas em outros países. Este fato vem obrigando as "elites econômicas" a se reposicionarem diante dos pequenos, passando estes a exercer o papel de "*Safenas da Crise*" evitando o colapso no mercado de uma grave ruptura social.

Este perfil revela que a estrutura empresarial do futuro é a de pequeno porte. A pequena e micro empresas serão as maiores geradoras de empregos, demonstrando sua agilidade, versatilidade e humanidade, ligando-se ao mundo todo através do universo informal da informática, onde todos têm as mesmas oportunidades, desde que dominem as novas tecnologias da comunicação (SEBRAE, 1999).

Considerando este cenário favorável à ascensão dos pequenos negócios, MORRIS (1991), afirma que o "*advento das pequenas empresas*" parece ser um fato consumado. Somente através delas o modelo econômico vigente poderá ser modificado e o mercado interno fortalecido. Para que possam desempenhar esse papel, essas empresas precisam apenas ter acesso às inovações tecnológicas e aos créditos para investimentos compatíveis à sua produção, tornando-as efetivas no mercado.

CAPÍTULO V

Recrutamento e Seleção na Pequena Empresa

5.1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas apresentam uma característica peculiar para o desenvolvimento favorável das relações humanas no ambiente de trabalho. Nela são geradas oportunidades para desenvolver fortes relacionamentos entre seus membros. Tendo em vista seu relevante papel de geradora de empregos associada ao seu pequeno porte, o empreendedor precisa desenvolver um programa de recursos humanos específico que seja diretamente aplicável a este tipo de organização.

De acordo com GONÇALVES & KROPOVISKI (1995), as pequenas empresas são susceptíveis às mudanças, se adaptam mais rapidamente, devido aos poucos níveis hierárquicos e à simplicidade dos processos produtivos. Ainda se articulam com maior facilidade, permitindo respostas imediatas às influências do ambiente externo. Dentro deste contexto, afirma os programas de recrutamento e seleção se tornaram cada vez mais importantes para o desenvolvimento dos recursos humanos das empresas, passando a assumir novas atividades e responsabilidades. Para a obtenção de resultados satisfatórios, estes programas devem ser bem elaborados e aplicados respeitando as características próprias de uma pequena empresa (número de

funcionários, composição e recomposição de quadros, e o próprio planejamento estratégico da empresa) .

De acordo com LONGENECKER *et al* (1997), os incentivos financeiros (horas extras, adicionais e outros) deixaram de ser o único recurso para atrair e motivar os empregados. As pequenas empresas para se tornarem competitivas precisam se integrar as novas políticas de recursos humanos, oferecendo diversos incentivos não financeiros que atraem empregados em funções gerenciais e não-gerenciais, como oferta de cursos de atualização, especialização, reciclagem e gerando oportunidades de cursos regulares para o aumento do nível educacional.

Dessa forma, as políticas aplicadas para atrair e motivar os funcionários devem ser revistas. De acordo com KANAANE (1995), é necessário uma constante avaliação a respeito das atitudes dos indivíduos numa organização, com o objetivo de contribuir para o autodesenvolvimento, desenvolvimento interpessoal e organizacional. Esta reflexão se torna indispensável visto que as maiores mudanças que vem ocorrendo nas empresas estão relacionadas aos seus recursos humanos.

A valorização do elemento humano na pequena empresa se tornou um fator determinante de seu sucesso. Na visão de CRAWFORD (1994), o ser humano é o ponto central de toda transformação global, e é ele quem administra o conhecimento existente e cria novos conhecimentos que impulsionam a sociedade e a economia. Entender e avaliar o comportamento humano nas organizações é vital, visto que o fator humano está intrinsecamente ligado a toda tarefa realizada e é a mola propulsora do sistema organizacional e, por extensão, da sociedade como um todo.

5.2 IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NA PEQUENA EMPRESA

Durante muito tempo, a administração de recursos humanos (administração de pessoal), foi conhecida como um órgão isolado que trabalhava solitariamente, executando apenas serviços rotineiros como folha de pagamento, admissões e demissões de empregados. Funcionava como um órgão eminentemente burocrático, exercendo atividades exclusivamente relacionadas às rotinas de pessoal. Para a empresa, representava o órgão que cuidava dos empregados a fim de evitar problemas legais, e para os empregados representava o órgão da empresa que os controlava e exigia o cumprimento do trabalho. Funcionava como uma grande barreira que separava as pessoas da empresa.

A estratégia de recursos humanos que no passado esteve muito voltada para a defesa da postura e do poder, tendo como principais objetivos a manutenção da disciplina e da ordem dos membros da empresa, atualmente assume uma postura de órgão promotor do desempenho coletivo no trabalho, com a importante função de valorizar seus recursos humanos e direcioná-los a um processo de desenvolvimento e inovação de suas capacidades (ALMEIDA, 1993).

Este quadro vem evoluindo bastante. Na visão de FARAH & CAVALCANTI (1992), a finalidade essencial da administração de recursos humanos na pequena empresa é promover uma ação integrada de todas as áreas para a obtenção, manutenção e utilização dos recursos humanos, baseada na política geral de pessoal, permitindo a maior produtividade e satisfação das necessidades materiais e humanas dos empregados.

Os recursos humanos são o grande agente neste processo de transformação e evolução organizacional. De acordo com SAVIANI (1994), a participação de cada profissional nos diversos segmentos da organização exercendo funções compatíveis com suas reais habilidades e qualificações parece ser uma tendência também nas pequenas empresas que pretendem se tornar efetivas neste mercado competitivo.

Uma pesquisa realizada por BUOSI (1999), revelou um índice bastante favorável (70%) quanto à realização de um planejamento de recursos humanos nas pequenas empresas. Este planejamento embora seja realizado de maneira informal, demonstra uma tendência na maioria dessas empresas em prever antecipadamente as necessidades de recursos humanos, permitindo uma melhor eficiência e qualidade do seus funcionários.

Considerando as grandes mudanças que vem ocorrendo na administração de recursos humanos, é notório, portanto, que as pequenas empresas serão as maiores beneficiadas nesta nova era empresarial. As características naturais que compõem sua estrutura administrativa, permitem uma maior flexibilidade e integração às novas políticas de recursos humanos (BATY, 1994).

5.3 ESTRUTURA HIERÁRQUICA DOS RECURSOS HUMANOS NA PEQUENA EMPRESA

O número de órgãos existentes na estrutura hierárquica de uma empresa depende diretamente de seu tamanho. De acordo FARAH & CAVALCANTI (1992), torna-se difícil dizer exatamente quais os órgãos que devem compor a área de recursos humanos na pequena empresa. Uma enorme variedade de órgãos em uma empresa de pequeno porte significaria um exagero, por outro, lado uma pequena variedade de órgãos em uma empresa de grande porte , significaria uma grande omissão.

Na pequena empresa, a posição do órgão de administração de pessoal geralmente fica em um nível de chefia ou supervisão. As empresas de pequeno porte, pelo fato de apresentarem um menor quadro de funcionários, dispõem de poucos níveis hierárquicos. À medida que as empresas crescem, seu crescimento também se faz verticalmente, através da criação de maior número de níveis hierárquicos. O mesmo acontece com as áreas da empresa. Quando a empresa é pequena, o número de áreas (departamentos ou seções) também é pequeno. À medida que a empresa cresce, seu crescimento se faz

horizontalmente, através da criação de departamentos (departamentalização) ou de seções (CHIAVENATO, 1994).

A exemplo do que seria a *estrutura organizacional de uma unidade de recursos humanos ou de pessoal*, FARAH & CAVALCANTI (1992), apresentam na Figura 9, o seguinte modelo:

Figura .9 – Estrutura organizacional de recursos humanos, FARAH & CAVALCANTI (1992).

Considerando que o principal objeto de estudo deste trabalho está relacionado a seção de recrutamento e seleção, a Figura 10 se limita a mostrar e descrever somente as atividades específicas ligadas a esse setor da administração de recursos humanos.

Figura 10- Setores competentes em recursos humanos.

De acordo com FARAH & CAVALCANTI (1992), a seção de recrutamento e seleção de recursos humanos é composta pelos setores:

- *Setor de recrutamento de pessoal:* Sua principal atividade é executar um programa completo de relações públicas internas e externas com vistas ao recrutamento de pessoal, mantendo contato constantes com todas as fontes de mão-de-obra;
- *Setor de psicologia industrial:* sua principal função é executar as atividades de seleção psicológica, bem como as provas de conhecimentos específicos, visando a admissão de empregados a novos cargos.

Afirmam ainda os mesmos autores, que a estrutura organizacional da unidade de recursos humanos apresentada deve servir apenas como um ponto de referência para as empresas. Cada organização em função de suas características, tamanho, produtos ou serviços, políticas e diretrizes, tende a desenvolver uma estrutura organizacional própria e específica que seja mais adequada às suas necessidades. No entanto, na pequena empresa a unidade de recursos humanos parece estar pouco evoluída, exercendo basicamente as atividades tradicionais de um departamento de pessoal revelando um envolvimento restrito com as demais áreas da empresa.

SAVIANI, (1994) tem uma visão bastante diferente para analisar a estrutura hierárquica na pequena empresa. Segundo ele, a formalização da estrutura de recursos humanos na pequena empresa, na sua grande maioria existe só na "cabeça" do administrador ou de algum gerente, é um "*Organograma Ilusório*". As posições e funções existentes são em grande parte herdadas ou ocupadas aleatoriamente sem definir direitos, obrigações, salários, parâmetro de atuação e grau de responsabilidades. Não existe uma postura definida com relação à descrição de cargos, treinamento, plano de carreira, enfim um ajustamento das funções existentes na empresa às exigências do cargo. Dessa forma, afirma o autor, o que vem acontecendo nas empresas é uma grande "*rotulagem*" do antigo departamento de pessoal para setor de recursos humanos. Se a empresa não possui um *organograma real e um conjunto de políticas de recursos humanos definidas*, como ela pode apresentar uma estrutura organizacional de recursos humanos?

SAVIANI (1994) propõe que uma primeira atitude a ser tomada pelas pequenas empresas neste sentido, é se organizar e conscientizar do valor de seus recursos humanos. A identificação de um "*Organograma real*" compatível com as necessidades da empresa em seus vários segmentos, é imprescindível. A alta administração terá que conscientizar que cada setor da empresa tem metas diferenciadas e que precisam ser administradas por profissionais adequados à função. Dessa forma, as pequenas empresas estarão integradas neste processo de modernização através da valorização dos recursos humanos, base para o sucesso de qualquer organização.

5.4 PERFIL DO ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS NA PEQUENA EMPRESA

As empresas vem passando por grandes transformações desde o início dos anos 90 em consequência da abertura comercial e da globalização. Fatores que passaram a exigir das pequenas empresas maior eficiência para competir nos mercados interno e externo. Dentro deste contexto percebe-se que a área de recursos humanos tem merecido maior atenção. De acordo com ULRICH (1998) parece estar começando um movimento global de conscientização de que o funcionário é o grande patrimônio dentro da organização, e que através dele se pode obter uma significativa fonte de diferencial competitivo. Todavia, para que as mudanças na administração de recursos humanos ocorram de forma efetiva, esta área deve ser administrada por um profissional realmente competente e apto a apoiar a empresa neste trabalho de renovação do clima organizacional.

De acordo com SAVIANI (1994), trata-se de um profissional que entenda recursos humanos da seguinte forma:

- agente de mudança nos aspectos culturais e comportamentais;
- apoio nas decisões estratégicas a curto, médio e longo prazo;
- elo importante nas relações sindicais;
- visão global da organização atuando como elemento integrador.

Além destes aspectos, a necessidade de uma postura diferenciada para este profissional deve ser uma preocupação constante que o habilite cada vez mais nas qualificações que serão relacionadas:

- habilidade em comunicação e expressão;
- constante reciclagem técnica na área;
- atualização com a legislação vigente;
- negociação;
- envolvimento total com a atividade da empresa em que atua.

Dessa forma, acredita o autor, será possível reverter o quadro atual da área, por meio de uma mentalidade e de atitudes que estejam realmente de acordo com o que a modernidade organizacional exige neste momento no que tange a uma política adequada de recursos humanos para a pequena empresa.

Na visão de ULRICH (1998), o profissional de recursos humanos além de exercer as atividades inerentes à função, precisará equilibrar também a necessidade de mudança, inovação e transformação com a necessidade de continuidade disciplina e estabilidade da empresa. O novo perfil traçado para este profissional, atuando como agente da mudança e especialista administrativo vem provocando uma série de paradoxos que devem ser administradas. Tais paradoxos estão diretamente ligados ao *equilíbrio* das empresas com relação aos seguintes aspectos:

- estabilidade e mudança;
- passado e futuro;
- benefícios da livre atuação e controle;
- eficiência e inovação.

Para solucionar esses e outros paradoxos, conclui o autor, os profissionais de recursos humanos envolvidos com a mudança cultural da empresa precisam ser, ao mesmo tempo, "guardiões culturais do passado e arquitetos de novas culturas".

5.5 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA PEQUENA EMPRESA

Um programa adequado de recursos humanos constitui o passo inicial para uma pequena empresa formar um quadro de funcionários capacitados e atingir o sucesso pretendido (RESNIK, 1990). Contratar as pessoas certas nas funções certas é um fator determinante para atingir o potencial de produtividade e desenvolvimento de qualquer negócio. O pequeno porte de uma empresa cria uma situação singular para a administração de recursos humanos, em particular para a seção de recrutamento e seleção de pessoal.

De acordo com LONGENECKER *et al*, (1997), na pequena empresa os recursos adequados para a realização do recrutamento e seleção devem assumir uma forma mais ousada e agressiva, devendo o empregador tomar a iniciativa de procurar e localizar candidatos suficientes e disponíveis no mercado de trabalho para que se faça uma boa escolha. O recrutamento e a seleção de empregados estabelecem a base para o relacionamento humanos de uma empresa, determinando o quanto o seu sucesso ou o seu fracasso podem ser fundamentais para o desenvolvimento da organização. Segundo o autor, as pequenas empresas podem até deixar de fazer alguns trabalhos burocráticos, mas geralmente não escapam das tarefas de recrutamento e seleção, mesmo que seja de maneira informal.

O processo de recrutamento e seleção pode ter início dentro ou fora da empresa, conforme a importância e a urgência do empresário em conseguir um novo funcionário. Segundo SEBRAE (1999), atualmente, o ideal, é conjugar o recrutamento interno com uma das formas de recrutamento externo, possibilitando uma melhor escolha dos candidatos. Na pequena empresa as fontes de recrutamento mais usadas são: anúncios em jornais locais ou rádio; agências de empregos públicas, particulares, comunitárias ou sindicais; em escolas de diferentes níveis.

Para a seleção dos candidatos, as pequenas empresas utilizam de métodos bastante simplificados. De acordo com LEITE & CAILLODS (1985), a principal forma de seleção nestas empresas, é a clássica combinação "teste

prático mais entrevista" sendo que quase 50% adotam simplesmente o teste prático, ou seja, a demonstração no posto de trabalho do desempenho da tarefa. Este teste pode ser feito em poucas horas. Os principais requisitos para admissão estão resumidos basicamente em três fatores: a experiência prévia na função, referências de pessoas conhecidas e sexo (dependendo da função). Os métodos utilizados para o recrutamento e seleção podem variar dependendo da qualificação exigida para o preenchimento cargo

O objetivo principal do recrutamento e seleção é atrair candidatos talentosos e bem qualificados, constituindo o passo inicial para a saúde de qualquer empresa. Considerando este fato, LONGENECKER et al (1997) sugerem que as pequenas empresas devam estruturar seu ambiente de trabalho de forma mais agradável e atraente, possibilitando que os candidatos aos cargos disponíveis (gerente, técnicos e outros), uma maior identificação de suas vantagens distintas ao assumir posições que ofereçam ascensão e sucesso na empresa.

Embora a qualificação dos empregados tenha se tornado fator determinante para o sucesso das empresas e o exercício da função recrutamento e seleção possa parecer uma rotina nas organizações, a realidade dos fatos vem revelando um quadro pouco evoluído desse setor nas pequenas empresas. O processo seletivo dessas empresas, com exceção daquelas que trabalham com alta tecnologia, ainda é pouco valorizado e desenvolvido.

A precariedade das técnicas e dos métodos utilizados, impedem que as pessoas revelem sua real capacidade para o exercício da função, resultando na inadequação do funcionário ao cargo, na baixa produtividade e num alto índice de rotatividade (LEITE & CAILLODS, 1985).

Ao que parece, afirma RESNIK (1990), muitos dos administradores das empresas de pequeno porte, precisam conscientizar da importância de seus recursos humanos e na sua grande participação neste mercado competitivo e globalizado. Pesquisas revelam que o próximo milênio será a era dos "pequenos

negócios", tornando as pequenas empresas, principais responsáveis pelo equilíbrio da economia e da sociedade.

5.6 ROTATIVIDADE E DEMISSÕES NA PEQUENA EMPRESA

A emergência de novo profissionalismo, em função das mudanças que vem ocorrendo na tecnologia, vem exigindo o desenvolvimento e a aplicação de novas políticas e práticas para a área de recursos humanos. De acordo com SEBRAE (1998), as pequenas empresas que estiverem envolvidas neste atual mercado competitivo deverão se adequar ao novo sistema procurando investir em seus recursos humanos de forma mais eficaz. Estas devem proporcionar oportunidades para desenvolver suas capacidades, adquirir novos conhecimentos e habilidades e de se adaptar mais rapidamente às eventuais mudanças culturais (valores, hábitos, atitudes) e organizacionais, diminuindo dessa forma as altas taxas de "turnover" ou rotatividade e as contínuas demissões muito freqüentes nestas empresas.

A rotatividade e as demissões nas pequenas empresas é um problema que vem afligindo os empresários. Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE, em novembro de 1998, nas empresas brasileiras, revelou que o índice de rotatividade e demissões ocorridas em empresas menores é significativamente maior em relação as empresas de grande porte. O tempo médio de permanência dos empregados nestas empresas é de 3 anos, enquanto nas maiores é de 5 anos.

Nesta pesquisa, verificou-se também que a maior parte dos desligamentos dos empregados ocorre por iniciativa da própria empresa (62%) e 37% se devem a pedidos voluntários de demissão, como mostra a Figura 11.

Figura 11 – Formas de desligamento dos empregados na pequena empresa. (SEBRAE, 1998).

Os principais motivos que provocaram esses índices elevados de rotatividade de pessoal nas pequenas empresas revelaram pontos comuns de insatisfações por parte das empresas e dos empregados. Na Figura 12 podem ser vistos os motivos de demissão por parte das empresas. Por sua vez, a Figura 13 mostra as principais causas das demissões voluntárias.

Figura 12 - Principais motivos de demissão por parte das empresas (SEBRAE, 1998).

Figura 13 – Principais causas das demissões voluntárias (SEBRAE, 1998).

A evidência dos números, mostram um quadro típico de transição que vem ocorrendo nas empresas brasileiras, envolvendo todos os setores e níveis organizacionais. De acordo com ALBUQUERQUE (1992), o grande problema dessas empresas é a falta de foco e perspectivas dos empresários em identificar as reais tendências (evolução) da gestão de recursos humanos e nas relações de trabalho, fator este determinante para o aumento da capacidade competitiva das organizações modernas.

De acordo com SEBRAE (1999), uma solução viável para evitar que os desligamentos sejam motivos de trauma para a equipe de trabalho e prejuízos para o empregador, a formação de uma *parceria* entre empresa e funcionários seria o primeiro passo para diminuir os índices de rotatividade de mão-de-obra. Cabe as empresas assumirem uma maior parcela na educação e na formação (treinamento) dos recursos humanos. Por outro lado, os funcionários precisam de maior comprometimento e lealdade (colaboradores) no trabalho. A ética e o profissionalismo os tornam mais aptos para se estabelecerem no mercado de trabalho e se integrarem à sociedade.

5.7 A ADEQUAÇÃO DO HOMEM À FUNÇÃO

Atualmente, a nova concepção de empresa competitiva, incluindo organizações de pequeno, médio e grande porte, tem como premissa básica a *valorização do talento humano* no trabalho. Essa valorização traduz em relações de trabalho e políticas de recursos humanos que proporcionem de forma contínua o envolvimento e o desenvolvimento adequado *do homem ao trabalho*. No entanto, a recíproca, é igualmente importante, ou seja, a adaptação *do trabalho ao homem*. Dessa forma, conclui-se portanto, que uma parceria entre a adequação das tarefas (qualificação), e das condições de trabalho (métodos, processos e ambiente) resultaria em uma equipe de trabalho mais eficiente e feliz, proporcionando melhorias para a empresa e para o homem (CHIAVENATO, 1994).

Os recursos humanos constituem o elemento empresarial mais dinâmico, por apresentarem características inerentes ao seu desenvolvimento, ou seja, um grande potencial para aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamento. Considerando estes adjetivos inerentes ao ser humano, COSTA (1998) propõe para que este potencial seja bem aproveitado, que as pequenas empresas inseridas neste atual mercado competitivo, procurem desenvolver e investir em programas de desenvolvimento e aperfeiçoamento de seus funcionários, objetivando maior adequação das pessoas à função, e conseqüentemente melhor qualidade de seus recursos humanos. Segundo a autora, uma movimentação neste sentido, teve início na década de 90, quando em algumas empresas brasileiras, as políticas e práticas relacionadas à área de recursos humanos se direcionaram para a educação das pessoas com foco na formação e preparação de equipes e na implantação de novos programas de aperfeiçoamento.

RESNIK (1990), endossa as colocações citadas pelos autores, afirmando que os empreendimentos de sucesso são esforços coletivos da habilidade administrativa e de uma boa equipe de recursos humanos. Afirma ainda o mesmo autor que, formar e administrar um grupo de funcionários eficientes, de forma a fazer coincidir os seus talentos e experiências com as expectativas e

necessidades da empresa são condições decisivas para desenvolvimento de qualquer empresa. Com este objetivo, RESNIK (1990) indica algumas das razões importantes que levariam os administradores das pequenas empresas a investir melhor em seus recursos humanos e adquirir uma equipe de trabalho mais eficiente e eficaz:

- a empresa é em boa parte a soma do trabalho de seus funcionários. Uma equipe desajustada, impede o desenvolvimento da empresa.
- empregados de primeira categoria preenchem as lacunas que existem na experiência dos empresários quanto aos seus interesses e habilidades, permitindo que o proprietário-gerente se concentre em suas tarefas específicas.
- de forma similar, bons funcionários economizam tempo e dinheiro dos empresários, devendo este se concentrar no trabalho produtivo e não no controle das perdas.
- o trabalho produtivo é contagiante. Bons empregados dão exemplos que os outros tendem a seguir, estabelecendo um ambiente agradável e elevando o moral da empresa.
- bons empregados superam as expectativas. Introduzem idéias valiosas e criativas que associadas aumentam os lucros.

Apesar de tudo isto parecer óbvio, afirma RESNIK (1990), a maioria dos pequenos empresários e proprietários-gerentes ainda demoram muito tempo para perceber e valorizar realmente os resultados de um bom grupo de trabalho. Uma primeira lição para obter o sucesso de uma empresa seria: *"Não economize nos funcionários. Contrate boas pessoas e nunca deixe de investir e criar oportunidades para desenvolvê-los pois só assim seus recursos humanos estarão devidamente aptos a exercerem suas funções"*.

CAPÍTULO VI

Apresentação do Trabalho de Campo

O objetivo deste capítulo é apresentar a metodologia utilizada a partir da caracterização dos métodos de recrutamento e seleção e a avaliação dos fatores que os condicionam. Os resultados são apresentados no capítulo VII para fins comparativos e delineamento das conclusões deste trabalho.

6.1 METODOLOGIA

O estudo multicase de caráter exploratório e descritivo foi a metodologia escolhida para realizar este trabalho por ser considerada a mais adequada à natureza e ao objetivo da pesquisa. De acordo com BERVIAN & CERVO (1996), a pesquisa exploratória tem por objetivo buscar maiores informações sobre determinado assunto em estudo; é recomendável quando há poucos conhecimentos sobre o tema a ser estudado. Dessa forma, tal estudo tem como objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova concepção do mesmo e descobrir novas idéias. A pesquisa descritiva se caracteriza por observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, procurando verificar a frequência de sua ocorrência, a relação e conexão com outros, sua natureza e características.

Sendo assim, o estudo foi *exploratório* no sentido de permitir um maior conhecimento sobre os processos de recrutamento e seleção de recursos

humanos utilizados nas pequenas empresas em face a escassez de dados empíricos sobre o tema. Tal estudo permitiu a familiarização com o fenômeno e uma nova percepção sobre o problema estudado. *Descritivo* por Ter buscado os fatores que levam os empresários, conforme as questões de pesquisa a utilizar os métodos de recrutamento e seleção implementados em suas empresas.

6.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Visando atingir o objetivo proposto foi realizado trabalho de campo junto a quatro pequenas empresas do setor metal-mecânico da cidade de São Carlos - SP, com o propósito de conhecer e analisar os métodos de recrutamento e seleção adotados.

O critério utilizado para classificar as empresas neste trabalho foi o quantitativo. O indicador adotado foi o numero de funcionários combinado com o setor da empresa. Este critério é o mais utilizado por instituições como o SEBRAE, IBGE e também pela maioria dos autores que escrevem sobre o assunto, por apresentar as seguintes vantagens:

- permite a rápida determinação do porte da empresa;
- é fácil de ser coletado;
- permite o emprego de medidas de tendência de tempo;
- possibilita análises comparativas;
- é de uso corrente nos setores institucionais públicos e privados.

Tabela 01 - Critério utilizado para classificação das empresas

Classificação	Nº de funcionários (indústria)	Nº de funcionários (comércio/serviços)
Micro	0 – 19	0 – 9
Pequena	20 – 99	10 – 49
Média	100 – 499	50 – 99
Grande	acima de 500	acima de 100

Fonte: SEBRAE – Nacional (1998)

6.3 QUESTÕES DE PESQUISA

Com o propósito de orientar a coleta, o registro e a análise dos dados e estabelecer possíveis respostas para o problema proposto, algumas questões relacionadas ao tema foram levantadas:

- os métodos de recrutamento e seleção aplicados na pequena empresa são coerentes com sua estrutura organizacional?
- a informalidade dos processos de recrutamento e seleção na pequena empresa interfere na qualidade e no desenvolvimento de seus recursos humanos?
- a qualificação e as características do cargo são parâmetros básicos nos processos de recrutamento e seleção?

6.4 VARIÁVEIS DA PESQUISA

De acordo com o objetivo proposto e as questões de pesquisa estabelecidas, o trabalho de campo procurou descrever e compreender as variáveis de pesquisa nas pequenas empresas selecionadas.

As variáveis relacionadas ao problema de pesquisa foram assim classificadas:

- a) processo de recrutamento: entende-se por recrutamento, o conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos para ocupar cargos dentro da organização;
- b) processo de seleção: entende-se por seleção, a escolha do candidato para exercer determinada função na organização;
- c) capacitação profissional: entende-se por um conjunto de habilidades necessárias a um candidato direcionadas para desempenhar uma determinada função.

6.5 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada com Diretores e coordenadores da área de recursos humanos das empresas envolvidas, utilizando as seguintes técnicas:

a) Questionário

"Entende-se por questionário, um conjunto de questões escritas sobre determinado tema, visando basicamente traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Seu principal objetivo é fornecer base uniforme para coleta de informações de todo o pessoal a ser consultado" (CELINSKI 1994, p. 37).

Nesta pesquisa, foram elaborados e aplicados dois questionários comuns a todas as empresas pesquisadas :

- *questionário I* : teve por objetivo obter maiores informações sobre a empresa: tamanho da empresa, mercado em que atua, tecnologia utilizada, os produtos que fabrica, fornecedores, clientes e outras informações complementares (ANEXO I);
- *questionário II* : o objetivo deste questionário foi obter informações da área de recursos humanos sobre os métodos adotados para realização dos processos de recrutamento e seleção na empresa. Foi respondido pelo coordenador da área de recursos humanos de cada empresa pesquisada. (ANEXO II).

b) Entrevista

"Entende-se por *entrevista*, o processo de levantamento de dados, aplicado mediante contato oral, com as pessoas conhecedoras de todos os fatores, circunstâncias estruturais, táticas, funcionais e operacionais sobre o tema proposto, tendo com principal objetivo a descoberta de fatos" (CELINSKI, 1994, p.29).

Nesta pesquisa, foi apresentado um roteiro comum a todos os empresários (diretores) entrevistados, garantindo a uniformidade das informações. Seu objetivo principal foi identificar a participação e a influência da diretoria na realização dos processos de recrutamento e seleção das

empresas. Estas entrevistas foram de grande importância para a conclusão da pesquisa. A entrevista foi realizada diretamente com os diretores das empresas pesquisadas. O roteiro da entrevista está disponível no Anexo III.

c) Análise documental

"Entende-se por *análise documental*, as observações feitas mediante apresentação de documentos (relatórios, formulários, contratos e outros) utilizados pela empresa para realizar suas atividades burocráticas formalmente" (CELINSKI, 1994, p.23).

Neste trabalho, foram analisados diversos modelos de formulários, fichas, contratos de trabalho, requisições e vários outros documentos, cedidos pelo funcionário responsável pelo área de recursos humanos, visando conhecer os critérios e métodos aplicados nos processos de recrutamento e seleção na pequena empresa. A utilização desta técnica serviu de complemento para confirmar às informações coletadas nos questionários e entrevistas.

d) Observação direta

"Entende-se por *observação direta*, o método de investigação de um ambiente sócio-técnico que consiste em co-participar de sua realidade para compreender a sua natureza e suas características. Este método deve ser usado apenas como suplementação e verificação dos métodos anteriores" (CELINSKI, 1994, p.45).

Nesta pesquisa, as observações foram feitas através de visitas periódicas às empresas pesquisadas, tendo como objetivo relacionar a realidade da pequena empresa com o trabalho executado pelo funcionário (rotina das operações). Buscou-se verificar também, a coerência dos métodos utilizados para os processos de recrutamento e seleção com a qualificação do funcionário. As impressões e informações obtidas das observações, foram registradas na forma de anotações de campo de natureza descritiva.

6.6 REGISTRO DOS DADOS COLETADOS

O questionário I (Anexo I) foi elaborado pelo Grupo de Estudo de Pequenas Empresas da Engenharia de Produção da EESC/USP com o objetivo de criar um banco de dados nas diversas áreas de pesquisa. Os dados levantados nesta fase foram coletados diretamente com o diretor da empresa, sendo, posteriormente, utilizados neste capítulo no item descrição das empresas.

O questionário II (Anexo II) direcionado aos coordenadores de recursos humanos e a entrevista (Anexo III) direcionada aos diretores foram aplicados pessoalmente pela pesquisadora, possibilitando o registro das informações no ato de sua realização. As informações obtidas através dos documentos e relatórios fornecidos pelas empresas, e a descrição das observações, foram também anotadas em um caderno de campo, e posteriormente utilizados no decorrer do trabalho.

6.7 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS

A descrição das empresas foi feita com base nos dados coletados no trabalho de campo, em quatro pequenas empresas que atuam no setor metal-mecânico, situadas na cidade de São Carlos-SP. O período de realização deste trabalho foi de abril a julho de 2000.

A seleção foi definida a partir de um trabalho realizado por BUOSI (1999) que constou da aplicação de dois questionários, sendo o primeiro sobre a empresa e o segundo sobre recursos humanos. A seleção das empresas estudadas resultou de um levantamento de todas as pequenas empresas industriais totalizando 35 com o número de funcionários variando entre 20 e 100.

As empresas foram contatadas e em seguida foram realizadas visitas para coletar maiores informações sobre o processo produtivo, produtos fabricados, tecnologia utilizada, ramo de atividade, mercado e área de atuação.

Das empresas contatadas, catorze responderam aos questionários e entre elas, cinco apresentaram perfis favoráveis a pesquisa. Uma delas recusou o convite, alegando excesso de trabalho e as outras quatro aceitaram participar da pesquisa. A organização da área de recursos humanos, o número de funcionários (acima de 50) e a tecnologia utilizada (tradicional e/ou de ponta), foram fatores determinantes na escolha das empresas pesquisadas por serem considerados influentes no exercício e na qualidade dos processos de recrutamento e seleção.

As empresas participantes que serviram de objeto de estudo nesta pesquisa foram identificadas da seguinte forma: Empresa A, Empresa B, Empresa C e Empresa D. Os nomes das empresas são fictícios por se tratar de um estudo de multicasos onde o objetivo principal foi a análise *qualitativa* dos processos de recrutamento e seleção de forma a preservar a imagem das empresas.

6.7.1 EMPRESA A

6.7.1.1 Histórico

A Empresa A foi criada por um grupo de cinco empresários da cidade de São Carlos em setembro de 1994, com um projeto totalmente definido e bem planejado e com um investimento de US\$ 2 milhões. Foi concebida para ser uma montadora de lavadoras semi-automáticas, de linha branca. Dessa forma, a empresa adquire todos os componentes da lavadora e apenas monta o produto.

Em março de 1997, dois dos cinco sócios da Empresa A adquirem total controle da empresa e em seguida a transformam em S.A. Simultaneamente acolhem como sócio-parceiro a BNDESPAR. Os dois sócios vieram de uma grande empresa que produz eletrodomésticos de linha branca, possuindo portanto, um grande conhecimento neste tipo de atividade. Atualmente os proprietários da Empresa A continuam os mesmos, dois sócios que possuem 70,5% e o BNDESPAR com 29,5%.

No final de 1997 a empresa amplia seus horizontes entrando no mercado externo, passando a exportar seus primeiros produtos alinhando-se a política brasileira de exportação. No primeiro semestre de 1998 a empresa A abre uma outra empresa especializada em prestação de serviços de assistência técnica aos seus produtos. Em maio de 1999 a empresa inicia outros três grandes projetos: criação de uma nova unidade industrial no Sul do país, lançamento de máquinas de lavar e centrifugas "modelo 2000", pretendendo ser o mais avançado do mercado no ano 2000.

6.7.1.2 Características Gerais da Empresa A

A Empresa A atua no ramo de eletrodomésticos de linha branca produzindo lavadoras semi-automáticas e secadoras centrífugas. Está instalada em uma área de 6,5 mil m², com uma área fabril de 4mil m² que compõe área administrativa e industrial em conjunto.

Atualmente, seu quadro de pessoal é formado por 75 funcionários, incluindo pessoas contratadas e terceirizadas, distribuídos nos setores técnico, administrativo e operacional.

A Empresa A, tem como principal meta a plena satisfação de seu cliente. Atua como uma montadora de lavadoras e centrífugas. Adquire todos os componentes para montagem de seu produto de fornecedores que foram desenvolvidos para atender os requisitos de qualidade desejados pela empresa.

A maioria de seus fornecedores são empresas de médio e grande porte que atuam em um mercado relativamente competitivo. Apesar do pequeno número de funcionários, a produção da Empresa A é alta (próximo de 20.000 unidades/mês), sendo considerada importante cliente para os fornecedores.

Com relação aos clientes, a empresa atua tanto em pequenos comércios quanto nas grandes distribuidoras varejistas do país, sendo cada um destes setores responsável por 50% de sua produção.

O mercado de atuação da Empresa A é muito competitivo, sendo seus principais concorrentes grandes empresas. A empresa está em terceiro lugar nas vendas e detém 8% do mercado.

A empresa emprega a terceirização em várias atividades (vigilância, informática, laboratórios, importação, exportação, expedição, marketing dentre outras), dotando a empresa de todos os recursos necessários para promover seu crescimento com qualidade.

6.7.1.3 Estrutura Organizacional e os Recursos Humanos

A Empresa A apresenta uma estrutura organizacional moderna, voltada primeiramente para a satisfação do cliente. A política organizacional da empresa se define como descentralizada, formada por três níveis hierárquicos (equipe de decisão, equipe de apoio e equipe operacional) articulados de forma integrada e participativa onde todos fazem parte do negócio e juntos buscam os mesmos objetivos.

A equipe de *decisão* é formada pelo conselho (acionistas) e pelos dois sócios da empresa, sendo um responsável pela diretoria Comercial & Financeira, e o outro pela diretoria de Operações. A equipe de *apoio* é composta por coordenadores (gerentes), que atuam nas diversas áreas existentes na empresa (vendas, logística, RH, marketing e outras) ocupando cargos técnicos e administrativos. A equipe *operacional* é formada basicamente pelo pessoal de suporte, colaboradores, como define a empresa. São subordinados às duas equipes acima e representam a maior parte do quadro de pessoal da empresa.

FIGURA 14—Organograma da Empresa A

A área de recursos humanos da Empresa A é considerada bem organizada e atuante. Na estrutura hierárquica da empresa se localiza em nível de gerência, subordinada à diretoria de operações, formando a equipe de apoio.

A relação da diretoria com a coordenação é bastante informal e pessoal, embora seja indispensável o profissionalismo. De acordo com o diretor da empresa a informalidade e a pessoalidade aproximam as pessoas, tornando-as mais criativas e dinâmicas, sendo assim, é atribuída a área de recursos humanos destacada importância. As atividades realizadas pela área envolvem questões específicas da administração de pessoal (planejamento de RH, recrutamento/seleção, rotinas trabalhistas, plano de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento), e outras atividades complementares (benefícios, relações sindicais, alimentação, integração de pessoal). Essas atividades são desempenhadas pelo coordenador de recursos humanos juntamente com mais quatro funcionários que compõem a área.

A empresa A por ter sido totalmente planejada, suas funções e cargos estão bem definidos. O planejamento das necessidades recursos humanos é formal e realizado semestralmente, envolvendo informações de todos os setores da empresa. Segundo o diretor da empresa, 15% do faturamento anual é direcionado à área de recursos humanos (incluindo benefícios e lazer), tendo como objetivo prover a área de todos os recursos necessários para desenvolver e motivar seus funcionários.

As políticas e práticas de recursos humanos na empresa são bem definidas, sendo sempre comunicadas aos seus funcionários através de folhetos informativos, murais, anúncios orais, boletins e outros. Promover a integração e a comunicação entre as áreas são funções indispensáveis da área de recursos humanos, afirma o diretor da Empresa A.

O sistema de recompensa da Empresa A é dado através de benefícios (salário indireto) e de uma política salarial formal, seja na forma de reconhecimento formal e/ou informal, a empresa adota como meta a

manutenção de salários acima da média ($\pm 10\%$) das empresas do seu mercado, independentemente do porte.

A área de recursos humanos da empresa vem evoluindo bastante nos últimos anos. Segundo o coordenador da área de recursos humanos, “a globalização, o avanço tecnológico e a melhor qualificação das pessoas são fatores que vem contribuindo para que o órgão de recursos humanos deixe a antiga concepção de órgão *controlador* passando a ser um órgão *gestor*. Esta nova visão faz com que a área de recursos humanos assuma uma postura mais dinâmica e descentralizada, e as pessoas sejam devidamente valorizadas dentro da empresa”.

6.7.2 EMPRESA B

6.7.2.1 Histórico

A Empresa B foi criada em 1975 por quatro sócios. O principal objetivo da empresa era produzir acessórios para controle de automóveis como controladores de temperatura/pressão, conta-giros, velocímetros e outros. Obtendo pouco êxito nesse ramo de negócio, a empresa se reposicionou e mudou de atividade.

No final dos anos 70 e início dos anos 80, a Empresa B inicia novas atividades, passando a produzir peças para compressores herméticos para freios e bombas submersas; presta serviços de transformação e tratamento superficial de peças para geladeiras e máquinas de lavar e a prestar serviços de ferramentaria, estamparia, pintura eletrostática a pó (GALLO, 1999). A empresa não tinha produto próprio, recebia a matéria-prima e o ferramental necessário e executava o projeto, sob encomenda. Nesta época 90% de sua produção era destinada a uma grande empresa da cidade que se tornou seu principal cliente por aproximadamente 20 anos.

Em 1993 a Empresa B começa a desenvolver um produto próprio, criando uma linha de bebedouros, com quatro modelos diferentes. Tal produto era considerado secundário na empresa, pois seu maior faturamento provinha dos serviços prestados.

Em 1996 a Empresa B perde seu principal cliente. Tal perda provocou tamanha desestruturação na empresa, que de um dia para o outro não existia mais produção a ser entregue. Na época o número de funcionários caiu de 550 funcionários para 50. Neste mesmo período a empresa passa a investir todo o seu esforço no desenvolvimento da linha de bebedouros, tornando este seu principal produto.

No período entre 1997 a 2000, a empresa vem se firmando no mercado, produzindo nove modelos diferentes de bebedouros, representando 85% do seu faturamento. Entre os produtores de bebedouros do Brasil ela está em segundo lugar, perdendo apenas para um concorrente que está no mercado há 30 anos. Atualmente a empresa é constituída por uma sociedade entre uma empresa uruguaia que detém 95% do capital, e uma advogada brasileira com 5%.

6.7.2.2 Características Gerais da Empresa B

A Empresa B atua no ramo de eletrodomésticos de linha branca fabricando bebedouros. Além disso presta serviços para outras empresas (pintura eletrostática, conformação de tubos e outros) e revende produtos importados como aquecedores e freezers. Está instalada em uma área de 8,3mil m², com uma área fabril de 9mil m², divididos em área administrativa e área industrial. Atualmente seu quadro de pessoal é formado por 87 funcionários, distribuídos nos setores administrativos, técnico e operacional.

A Empresa B tem como principal meta o “atendimento personalizado aos clientes, prestando serviços e oferecendo produtos com padrão internacional de qualidade. Para conquistar e sustentar o mercado a empresa procura ter

como principais parceiros seus recursos humanos, fornecedores, representantes, distribuidores e principalmente o cliente".

A relação da empresa com seus fornecedores é instável devido ao descumprimento de prazos da entrega de matérias-primas, afirma o diretor da empresa. O produto fabricado pela empresa requer diferentes insumos fornecidas por várias empresas. O mercado em que a empresa atua por estar em fase de expansão, ainda está pouco explorado dificultando o comprometimento de seus fornecedores. Os principais clientes da empresa são as grandes distribuidoras, que adquirem a maior parte da produção (próximo de 70 %) e os pequenos comerciantes (vendedores de água mineral). O mercado de atuação da empresa B é competitivo. Seu principal concorrente atua no estado de São Paulo. A empresa tem uma boa atuação no nordeste começando também a se expandir pelo sudeste e mercado externo, e está em segundo lugar no mercado.

A Empresa B por estar em fase de expansão terceirizou algumas de suas atividades (marketing, vigilância, informática, pessoal da área de orçamento e contábil e assistência técnica) visando sempre a melhor qualidade de seu produto e o crescimento ordenado da empresa.

6.7.2.3 Estrutura Organizacional e os Recursos Humanos

A Empresa B apresenta uma estrutura organizacional com um perfil mais tradicional, demonstrando pouca integração entre os setores. A política organizacional da empresa se define como centralizada (diretorias). O diretor geral da empresa acumula funções respondendo também pela diretoria comercial, já a diretoria administrativa e industrial são exercidas por outras pessoas. Os demais níveis realizam suas respectivas funções e tarefas, não exercendo nenhum poder de decisão.

FIGURA 15- Organograma da Empresa B.

A área de recursos humanos da Empresa B mantém-se tradicionalmente estruturada, o que existe na realidade é um departamento de pessoal. Na estrutura hierárquica da empresa, esta área se localiza no terceiro nível e está subordinada diretamente à diretoria administrativa.

A importância atribuída à área de recursos humanos não é diferente das demais áreas. Seu caráter é essencialmente operacional, com autonomia de decisão apenas com relação às rotinas trabalhistas. A relação da diretoria com os funcionários é formal e impessoal, acontece somente para tratar de assuntos restritos à área. Segundo o diretor da empresa, "o excesso de informalidade nas relações interfere na qualidade do profissionalismo e compromete o desenvolvimento da empresa".

As atividades exercidas pela área de recursos humanos são típicas do departamento de pessoal, ou seja, tarefas legais e rotineiras de pessoal (folha de pagamento, registro em carteira, afastamentos e outras). Tais tarefas são executadas pelas duas funcionárias que compõem a área.

A Empresa B tem formalizado a descrição de cargos e funções devido às exigências da ISO 9002. O planejamento de recursos humanos é formal, sendo realizado anualmente envolvendo as necessidades de todos os setores da empresa, buscando sempre o melhor desempenho dos funcionários. Pelo fato da empresa estar em fase de expansão, nem sempre é possível cumprir o planejamento adequadamente, afirma o responsável pela área de recursos humanos.

A área de recursos humanos da Empresa B é bem organizada no que se refere ao seu aspecto legal e burocrático, com atividades, cargos e salários bem definidos. Com relação às políticas, ao sistema de recompensa (benefícios) e integração das áreas, tem muito a melhorar afirma o diretor da empresa. Para que a área de recursos humanos seja atuante e desenvolvida é necessário maior investimento e melhor qualificação dos funcionários que atuam na área.

A área de recursos humanos da empresa está evoluindo gradativamente. Segundo o responsável pela área de recursos humanos o avanço tecnológico e a melhor qualificação dos recursos humanos têm provocado algumas mudanças na área. Através da informática e dos cursos de reciclagem financiados pela empresa, os funcionários estão se qualificando melhor, contribuindo dessa forma para elevar a qualidade dos recursos humanos da empresa.

6.7.3 EMPRESA C

6.7.3.1 Histórico

A Empresa C foi criada em outubro de 1979 por uma pessoa que após ter trabalhado vários anos na empresa do pai (empresa X), resolveu montar sua própria empresa de usinagem. A empresa X atuava no ramo de usinagem de peças para grandes empresas do ramo automobilístico e eletrodomésticos. No início de suas atividades o único cliente da Empresa C era uma grande empresa de eletrodomésticos da cidade, que também era cliente da empresa X.

Em 1990, com o falecimento do dono da empresa X, o proprietário da Empresa C negociou com os herdeiros (irmãos) e se tornou o único dono da empresa X, ficando então com as duas empresas. Por motivos éticos relacionados aos clientes, as duas empresas não foram unificadas, sendo esta divisão foi mantida até dezembro de 1998. Atualmente os proprietários da Empresa C são dois sócios marido e mulher, sendo que cada um detém 50% do capital da empresa.

Em dezembro de 1998 as duas empresas foram unificadas devido à perda de seus principais clientes do ramo de eletrodomésticos (queda de 70% na produção). Nesta época a empresa reduziu seu quadro de pessoal de 170 para 40 funcionários. A partir desta data a Empresa C tem procurado se

reestruturar, investindo no processo produtivo (menor custo), produzindo peças com melhor qualidade a preços competitivos. A expectativa do empresário é conquistar novos mercados e retomar antigos clientes.

6.7.3.2 Características Gerais da Empresa C

A Empresa C atua no ramo de usinagem de peças prestando serviços a várias empresas da cidade e da região. Está instalada em uma área total de 2,3mil m², com uma área fabril de 1,5mil m², que consta das áreas administrativa e industrial.

Atualmente seu quadro de pessoal é formado por 53 funcionários, divididos entre os setores administrativo, técnico e operacional. O funcionários que compõem o setor operacional trabalham em dois turnos. A empresa tem como principal meta a alta qualidade de seus produtos e o crescimento da empresa. Com este objetivo a empresa está empenhada a investir em tecnologia e melhor qualificar seus recursos humanos.

Os fornecedores de matéria-prima são pequenas empresas trefiladoras. Estas empresas por atuarem em um mercado muito competitivo causam uma certa insegurança aos seus clientes quanto a entrega dos pedidos. Dessa forma a Empresa C desenvolveu quatro fornecedores que vendem o mesmo tipo de material com qualidade semelhante possibilitando melhores condições de compra.

Os clientes são três empresas (1, 2, 3) que atuam em diferentes ramos de atividades. A empresa 1 é responsável por 70% da produção, a empresa 2 responde por 25% e a empresa 3 é responsável por 5%. O mercado de atuação da empresa é regional, estando seus clientes situados na região de Campinas e São Carlos. A empresa terceiriza algumas atividades (manutenção, contabilidade, vigilância, alimentação, limpeza e outros). Segundo o diretor da empresa "a terceirização possibilita oferecer todos os recursos necessários para

o bom funcionamento da empresa e requer menor responsabilidade em administrá-los".

6.7.3.3 Estrutura Organizacional e os Recursos Humanos

A Empresa C apresenta uma estrutura organizacional funcional, os departamentos existentes não possuem caráter integrativo. O quadro de pessoal da Empresa C é formado por 53 funcionários distribuídos entre as diretorias e as áreas administrativa, técnica e operacional.

A política organizacional da empresa define-se como centralizada. O diretor financeiro (proprietário da empresa) e o diretor industrial (engenheiro) acumulam as funções de direção e coordenação (primeiro e segundo níveis do organograma) com total poder de decisão. Nas demais áreas têm um funcionário responsável com autonomia apenas para tarefas secundárias.

A área de recursos humanos da Empresa C não está bem estruturada. As características apresentadas pela empresa tem total predominância de um departamento de pessoal, rotulado de "área de recursos humanos". Na estrutura organizacional da empresa a área de recursos humanos localiza-se no segundo nível, subordinada diretamente a diretoria financeira. A importância atribuída a área não é diferente das demais áreas. Seu caráter é essencialmente operacional, não tendo os funcionários nenhum poder de decisão. A relação da diretoria com a área é direta e informal. Segundo o diretor da empresa, "a informalidade e a pessoalidade nas relações são inevitáveis na pequena empresa. Embora estas características sejam típicas dessas empresas, é preciso tomar cuidado para que o profissionalismo e o respeito sejam mantidos".

As atividades exercidas pela área de recursos humanos são específicas de um departamento de pessoal, ou seja, tarefas legais e rotineiras de pessoal (folha de pagamento, registros em carteira, afastamentos e outros). Tais atividades são desempenhadas por três funcionários que compõem a área.

- Áreas sobre o comando direto do empresário
- Áreas sobre o comando direto do engenheiro
- Áreas sobre o comando de outras pessoas

FIGURA 16 - Organograma da Empresa C.

A Empresa C tem formalizado o organograma exigido pela ISO 9002. A empresa não tem planejamento de recursos humanos formal. O suprimento de recursos humanos é realizado de acordo com as necessidades de curto prazo. No caso de substituições ou abertura de novas vagas a empresa recorre ao arquivo de currículos ou realiza o processo de recrutamento e seleção. De acordo com o diretor da Empresa C, a empresa está com um projeto definido a ser implantado até outubro de 2000, reestruturando e organizando formalmente a área de recursos humanos. Está incluído neste projeto a descrição de todos os cargos existentes e necessários à empresa, planejamento de recursos humanos, política salarial e plano de carreiras. Este projeto é de caráter qualitativo e motivacional, tendo como principal objetivo oferecer aos funcionários ao ingressar na empresa reais condições de desenvolvimento e ascensão na função.

A área de recursos humanos da empresa não evolui nos últimos anos por falta de investimento, afirma o diretor da Empresa C. Segundo ele, o "avanço tecnológico e a competitividade no mercado, têm transformado as empresas de tal forma que aquelas que não investirem nos recursos humanos não irão sobreviver. Recursos humanos bem qualificados e polivalentes serão o grande diferencial para as pequenas empresas que almejam se estabelecer. Embora o investimento seja alto e o retorno lento, investir nesta área pode ser o único caminho para o sucesso de nós pequenos empresários".

6.7.4 EMPRESA D

6.7.4.1 Histórico

A Empresa D foi criada em 1986. Seu proprietário, irmão do diretor da Empresa C, também trabalhou alguns anos na empresa do pai (empresa X). Após ganhar certa experiência no ramo de usinagem de peças resolveu abrir sua própria empresa. Em 1990 a Empresa D cresceu com a incorporação de novas máquinas (parte da herança do pai, falecido em 1990), melhorando seu processo produtivo. Em 1997 a Empresa D perde seu principal cliente (grande

empresa do ramo de eletrodomésticos) que passou a importar as peças que eles produziam. Tal perda provocou uma queda de 73% no faturamento da empresa. Em 1998 a empresa novamente é requisitada pelo mesmo cliente, passando então a produzir novas peças. A partir desta data a empresa vem se recuperando e retomando o mercado. Atualmente os proprietários da Empresa D são dois sócios, um detém 98,33% e o outro 1,67%.

6.7.4.2 Características Gerais da Empresa D

A Empresa D, assim como a Empresa C, atua no ramo de usinagem de peças prestando serviços para várias empresas da cidade e região. Está instalada em uma área de total de 2,5mil m² e 1,3mil m² que compõem área administrativa e área industrial em conjunto. Atualmente, seu quadro de pessoal é formado por 65 funcionários distribuídos nos setores administrativo e operacional. Os funcionários do setor operacional trabalham em dois turnos.

A Empresa D tem como principal meta o melhor atendimento aos seus clientes fabricando produtos de alta qualidade a preços competitivos. Para isto a empresa tem investido em tecnologia (equipamentos mais modernos) e promovido a motivação de seus recursos humanos (adoção de novas políticas de RH). Os fornecedores de matéria-prima da Empresa D são quatro pequenas empresas trefiladoras e uma usina de aço. Devido ao mercado competitivo que estas empresas atuam, a Empresa D faz os pedidos aos fornecedores com antecedência (60 a 90 dias) e mantém um estoque de matéria-prima para não comprometer seu produto final.

Os clientes da Empresa D são três empresas (1, 2, 3) que atuam em diferentes ramos de atividades. A empresa 1 é uma grande empresa e é responsável por 50% da produção, a empresa 2 de menor porte responde por 22,5 e a empresa 3 consome os 22,5% restantes. Apesar das Empresas C e a Empresa D atuarem no mesmo mercado e os proprietários serem irmãos eles procuram manter clientes diferentes, adotando cada um suas próprias políticas.

O mercado de atuação da empresa é regional. Todos os clientes estão situados na região de Campinas e São Carlos.

A Empresa D terceiriza alguns serviços relacionados ao produto (tratamento superficial, tratamento térmico, manutenção e outros) e a contabilidade. A empresa está reestruturando algumas de suas áreas, pretendendo o diretor no próximo ano contratar outros novos serviços (alimentação, transporte, plano de saúde dentre outros), visando sempre a melhor qualidade dos produtos e dos recursos humanos.

6.7.4.3 Estrutura Organizacional e os Recursos Humanos

A estrutura organizacional da Empresa D se apresenta formalmente centralizada. Na prática ela se mostra mais flexível e descentralizada. O quadro de pessoal da Empresa D é formado por 65 funcionários divididos entre as áreas administrativa, técnica e operacional. A política organizacional da empresa se define descentralizada. Embora o organograma indique total concentração de poder na diretoria, o diretor delega várias atividades e bastante responsabilidade ao engenheiro industrial, sendo este o principal responsável pela empresa. As demais áreas se localizam no segundo nível, tendo cada uma delas um coordenador (responsável). Realizam suas atividades primárias com certa autonomia, recorrendo a diretoria somente para decisões mais importantes.

A área de recursos humanos da Empresa D está em fase de organização. Existia na empresa um auxiliar de escritório, que realizava as atividades básicas de pessoal (rotinas trabalhistas) subordinada à área administrativa. A partir de 1998, a empresa contratou um profissional com conhecimento em recursos humanos para organizar, desenvolver e coordenar a área. Na estrutura hierárquica da empresa esta área se localiza no segundo nível e tem grande autonomia para decidir questões referentes à área.

A importância atribuída à área de recursos humanos é bem relevante. A empresa tem procurado disponibilizar recursos para que a área se desenvolva

de forma que os recursos humanos da empresa sejam melhor assistidos e beneficiados. O coordenador tem total autonomia para resolver e delegar atividades referentes à área. A relação da diretoria com a área de recursos humanos, e com as demais áreas é direta e informal. Segundo o diretor da empresa, "a informalidade nas relações com os funcionários cria um clima de descontração e amizade na empresa, isto faz com que o ambiente de trabalho se torne mais saudável".

As atividades exercidas pela área de recursos humanos envolvem questões específicas de um departamento de pessoal (folha de pagamento, admissões, demissões, afastamentos, e outros) e outras atividades complementares (promover a integração das pessoas, sistema de recompensas, elaborar novas políticas de RH e outras). São exercidas por duas pessoas que compõem a área. A Empresa D tem formalizado a descrição de cargos e funções devido as exigências da ISO 9.002. Na empresa não existe um planejamento de recursos humanos formal. O suprimento de recursos humanos é realizado de acordo com a necessidade. Segundo o coordenador da área, a partir deste ano a empresa pretende realizar o planejamento de recursos humanos formal, com estudo detalhado de todas as funções e cargos existentes e necessários, visando melhor desenvolvimento da empresa e dos recursos humanos. A área de recursos humanos da Empresa D ainda tem muito a evoluir, está muito distante do ideal, afirma o diretor da empresa. Está nos planos da empresa implantar um sistema de recursos humanos completo, com políticas de RH bem elaboradas, plano de carreira, sistema de recompensa, plano de cargos e salários sistema de informação adequado dentre outros aspectos. De acordo com o diretor da empresa as pessoas (recursos humanos) e a tecnologia evoluíram num ritmo muito acelerado nos últimos anos e a muitas empresas ainda não perceberam esta evolução. A melhor forma de acompanhar este desenvolvimento é estruturar a área de recursos humanos da empresa e investir na qualificação dos funcionários, tornando-os polivalentes e mais eficientes. Funcionários bem qualificados e polivalentes, dão lucro a empresa. A pequena empresa para sobreviver nos próximos anos dependerá de um quadro de pessoal reduzido e recursos humanos de alta qualidade".

FIGURA 17 - Organograma da Empresa D.

CAPÍTULO VII

Apresentação e Análise dos Resultados

Neste capítulo serão apresentados e analisados os dados empíricos coletados nas quatro empresas pesquisadas. O principal objetivo é descrever os processos de recrutamento e seleção adotados por estas empresas e entender como estão estruturados .

7.1 EMPRESA A

7.1.1 Processo de Recrutamento

A Empresa A realiza o processo de recrutamento formalmente, tendo como principal objetivo a obtenção de candidatos bem qualificados que preencham adequadamente a vaga existente. A empresa apresenta um planejamento de recursos humanos formal, de forma a orientar a análise do cargo/função antes do recrutamento, tornando sua realização mais eficaz. Todos os funcionários que ingressam na empresa são submetidos ao processo de recrutamento independente do nível e do cargo a ser ocupado.

O recrutamento é realizado após analisado suas principais fases, isto é, identificação do número de vagas, as fontes que serão utilizadas e as técnicas mais adequadas para informar e atrair os candidatos. Conhecidas as características da função e o perfil profissional que o candidato deverá possuir,

a área de recursos humanos inicia o processo de recrutamento com a abertura de edital e inscrições. Para o nível gerencial e técnico o processo é terceirizado por exigir aplicação de métodos mais sofisticados e específicos. Para o nível administrativo e operacional o recrutamento é realizado na empresa pela área de recursos humanos. No ato da inscrição os candidatos interessados à vaga preenchem um formulário de identificação pessoal e uma ficha de "solicitação de emprego" e anexam o currículo para ser analisado. Os candidatos que preencherem os primeiros requisitos necessários são convocados para uma segunda fase (processo de seleção) e são submetidos a testes específicos. Dependendo da função e da área participam do recrutamento a diretoria, o gerente de recursos humanos e o gerente da área de interesse .

As fontes de recrutamento utilizadas pela Empresa A para preenchimento das vagas existentes nos níveis administrativo e operacional são: anúncios em jornais locais e regionais, indicação de pessoas (funcionários), apresentação voluntária de candidato e arquivo de currículos enviados à empresa. Para o nível gerencial e técnico a empresa recorre às universidades, escolas técnicas e às empresas de grande porte que possam indicar candidatos com perfil profissional desejado .

A Empresa A recorre a dois tipos de recrutamento, interno e externo, dependendo do cargo a ser preenchido. Sempre que possível a empresa opta pelo recrutamento interno. É política da empresa valorizar primeiramente os funcionários do quadro que tenham condições de crescer, oferecendo promoções vertical e horizontal. Caso a empresa não disponha do profissional necessário recorre a fonte externa de recrutamento. Segundo o coordenador da área de recursos humanos todos os funcionários da empresa têm chances de promoção, independente do nível ou função que ocupam.

A empresa apresenta como principais vantagens do recrutamento interno a rápida adaptação do indivíduo ao cargo por este já ser conhecedor do ambiente e da cultura da empresa, oportunidade de promoção para os funcionários e economia de tempo e despesas com o recrutamento externo. Quanto ao recrutamento externo o ponto positivo colocado pela empresa é a

integração de novos elementos experientes à equipe de trabalho. Funcionários experientes trazem novos conhecimentos à empresa e dispensam grandes investimentos com treinamento.

As desvantagens do recrutamento interno apresentadas pela Empresa A estão relacionadas a possibilidade de gerar conflitos (competição) entre os funcionários podendo resultar em demissões e a necessidade de treinamento de um novo funcionário à função. Quanto ao recrutamento externo as despesas com anúncios e outros honorários e a incerteza da adaptação do indivíduo à função e à cultura da empresa foram os principais pontos negativos citados.

O nível de escolaridade é fator limitante no processo de recrutamento na Empresa A. O mínimo exigido é o primeiro grau completo independente do nível e do cargo a ser preenchido. Segundo o coordenador de recursos humanos o desenvolvimento e a qualidade dos recursos humanos estão diretamente relacionados à escolaridade dos funcionários. "As pessoas que possuem melhor grau de instrução se integram mais facilmente ao ambiente de trabalho e são mais conscientes de seus valores e anseios".

A área de recursos humanos da Empresa A por ser bem organizada dispõem de todos os recursos necessários para que o processo de recrutamento seja o mais eficiente e profissional possível. Não enfrenta nenhuma dificuldade para sua realização. Embora a empresa seja de pequeno porte sempre que realiza o processo de recrutamento encontra os profissionais adequados, independente do nível e cargo/função a ser preenchido.

7.1.2 Processo de Seleção

O processo de seleção na Empresa A é caracterizado basicamente por três fases: escolha dos candidatos, preparo do roteiro de entrevista e preparação dos testes. Identificado o número de pessoas escolhidas para o processo de seleção, a área de recursos humanos da empresa convoca os candidatos e inicia o processo. Todo o processo é realizado na própria empresa.

As técnicas de seleção adotadas pela empresa são: a entrevista dirigida, análise de currículo, teste prático (para algumas funções) e exame médico. A aplicação destas técnicas variam de acordo com o nível e a função a ser preenchida. A entrevista e a análise de currículo buscam a identificação do perfil pessoal e psicológico (qualidades individuais, sociais e econômicas) e do perfil profissional do candidato (formação profissional e experiência). Geralmente estas técnicas são utilizadas para selecionar o pessoal dos níveis administrativo e técnico. É realizada pelo coordenador da área de recursos humanos e pelo coordenador da área de interesse. Em determinados casos o diretor também participa do processo fazendo algumas recomendações. Para o nível operacional as técnicas utilizadas são a entrevista e o teste prático (habilidade em exercer a função). Participam deste processo o coordenador da área de recursos humanos (entrevista) e o coordenador da área de interesse (teste prático). O exame médico é realizado em todos os candidatos independente do nível ou função a ser exercida. Todas as fases são eliminatórias sendo selecionado somente o candidato que preencher todos os requisitos propostos.

Os requisitos básicos exigidos pela empresa no processo de seleção são: escolaridade mínima (primeiro grau completo), formação profissional (compatível com o cargo/função), experiência (dependendo da função). Além destes, a empresa considera também a flexibilidade (iniciativa) e potencialidade como requisitos importantes. Através da entrevista e do currículo a empresa procura avaliar o quanto o candidato evoluiu no emprego anterior e participou de cursos de especialização. Segundo o coordenador de recursos humanos da empresa, "funcionários que demonstram pouca evolução no emprego e pouco interesse em se profissionalizar, são acomodados e não contribuem para o crescimento dos recursos humanos da empresa".

A presença do sexo feminino no quadro de pessoal da empresa é verificada em todos os níveis e funções, sendo que na área administrativa a concentração é maior. Para os cargos técnico e operacional, apresenta-se em menor número. De acordo com o coordenador da área de recursos humanos da empresa, as mulheres se mostram mais eficientes na área administrativa por

serem mais detalhistas, organizadas e comunicativas. Para o exercício de atividades técnicas e operacionais as mulheres não são tão bem sucedidas pelo fato destas atividades exigirem maior esforço físico.

A empresa não contrata menores por considerar arriscado e desnecessário. No processo de seleção a preferência é sempre por profissionais acima de dezoito anos por considerá-los mais aptos e maduros para o exercício de qualquer função. A contratação de menores requer maior comprometimento com a justiça trabalhista, no que se refere aos encargos sociais e salariais, preferindo a empresa não se arriscar.

A Empresa A contrata tanto profissionais experientes como inexperientes, dependendo da função e do perfil do candidato. Funcionários experientes trazem bagagem (visão ampla e flexível) e novas contribuições à empresa, dispensam maiores treinamentos e se adaptam rapidamente à função. Funcionários inexperientes precisam ter um perfil profissional compatível à função e demonstrar grande habilidade e flexibilidade nos testes de seleção. Muitos evoluem rapidamente, revelando grandes profissionais em pouco tempo, afirma o coordenador de recursos humanos.

A Empresa A por ser de pequeno porte e muitos de seus funcionários acumularem funções, no processo de seleção tem preferência por candidatos polivalentes (multifuncionais) a especialistas. A empresa estimula a multifuncionalidade por considerar importante os seguintes aspectos: favorece as promoções internas, evita a rotina no trabalho (desinteresse), desenvolve potencialidades (habilidades) e diminui o risco de lesão por esforço repetitivo, entre outras. Nos níveis técnico e administrativo alguns funcionários substituem outros em determinadas situações (férias, licenças, viagens e outros), isto faz com que todos os funcionários da área conheçam um pouco de cada função. No nível operacional é feito um revezamento entre os funcionários, para que todos conheçam as diversas funções. Cada funcionário deve passar por no mínimo cinco diferentes funções existentes a cada dois dias consecutivos. São oferecidos cursos de reciclagem e aperfeiçoamento a todos os funcionários que tenham interesse em crescer, independente da função que ocupam na

empresa. Somente em casos específicos a empresa contrata especialistas, procurando torná-los em pouco tempo também funcionários multifuncionais.

Os métodos (técnicas) adotados pela empresa no processo de seleção são considerados adequados e suficientes não tendo a empresa nenhuma dificuldade em realizá-los. O processo é fundamentado na qualificação do candidato e nas exigências do cargo. Segundo o coordenador da área de recursos humanos "faz parte da política da empresa colocar o *homem certo no lugar certo*. Funcionários insatisfeitos geram conflitos e interferem na produtividade, na harmonia, e na qualidade dos recursos humanos da empresa".

Os principais resultados de uma boa seleção apresentados pela Empresa A foram: rápida integração do funcionário à cultura da empresa e à equipe de trabalho, rápida adaptação à função devido a adequação ao cargo, maior produtividade, redução do absenteísmo e da rotatividade por considerar que estão relacionados diretamente a insatisfação e a inadequação ao cargo. A área de recursos humanos da empresa fica atenta a esses resultados por um período de experiência de três meses, se o funcionário não corresponder as expectativas é imediatamente demitido e a empresa providencia novo recrutamento.

A avaliação e o resultado do processo de seleção são registrados e arquivados para futuras consultas. Caso o candidato seja definitivamente admitido é aberta uma pasta contendo todos os documentos e informações referentes ao novo funcionário. Em casos de recrutamento e promoções internas, o coordenador de recursos humanos recorre destas informações para analisar a trajetória do funcionário durante o período que trabalha na empresa, verificando desta forma suas reais chances de promoção.

Nas demissões ocorridas por parte da empresa ou voluntariamente, é realizada a entrevista de desligamento. É de interesse da empresa conhecer os reais motivos que provocaram a saída do funcionário, para que sejam evitadas contínuas demissões. Segundo o coordenador de recursos humanos, "manter

uma política de boa convivência com ex-funcionários (cartões de aniversários, convites para festas na empresa e outros) independente da causa da demissão, é imprescindível que a imagem da empresa seja preservada."

7.1.3 Mobilidade de Pessoal

A Empresa A por ser jovem e bem planejada adota uma "política de manutenção de seus recursos humanos" bem elaborada e atraente, de forma a manter baixos os índices de rotatividade e absenteísmo. O tempo médio de permanência dos funcionários nos últimos quatro anos é muito alto chegando a 96%, incluindo todas as áreas e funções/cargos existentes na empresa. O índice de rotatividade de pessoal nestes anos variou de 0,1% a 0,4%, com maior incidência no nível operacional, setor que emprega maior número de funcionários.

Os principais motivos das demissões ocorridas na empresa neste período estão relacionadas a questões técnica e humana. Por parte da empresa a principal causa apresentada foi desempenho insuficiente do funcionário. E quanto às demissões voluntárias os principais motivos mencionados foram: oferta de melhor emprego, não adaptação do funcionário à função e motivos pessoais (mudança de cidade, doenças e outros).

O índice de absenteísmo da empresa neste mesmo período variou entre 1,5% a 1,7%. Os motivos apresentados pelos funcionários para justificar as faltas geralmente estão relacionados a problemas pessoais (banco, filhos, viagens imprevistas, atrasos e outros) e saúde (doenças pessoais ou na família). O índice de acidentes no trabalho é zero, não tendo a empresa nenhum problema com os funcionários, afirma o coordenador de recursos humanos da empresa.

A empresa tem grande interesse que os índices de rotatividade e absenteísmo sejam cada vez menor, buscando sempre novas políticas de incentivo aos funcionários. Além de oferecer um pacote de benefícios (plano de saúde, refeitório, área de lazer, política salarial, cesta básica e outros) a

empresa adotou também um sistema de horário flexível (compensado em horas ou dias) para todos os funcionários que por algum motivo, previsível ou não, precisam se ausentar. Esta nova política adotada pela empresa tem trazido grandes resultados. Somente neste ano o índice de absenteísmo desceu para menos de 1%, incluindo todas as áreas, e a rotatividade para 0%, afirma o coordenador de recursos humanos da empresa.

7. 2 EMPRESA B

7.2.1 Processo de Recrutamento

O processo de recrutamento na Empresa B é realizado formalmente, e tem como principal objetivo o preenchimento imediato das vagas existentes. É uma atividade de rotina na empresa executada pela área de recursos humanos. A empresa dispõe de um planejamento de recursos humanos formalizado, sendo indispensável a análise do cargo antes da realização do processo de recrutamento de forma a conhecer as reais características da função. O recrutamento para os níveis gerencial e técnico são considerados os mais importantes sendo a empresa rigorosa no seu procedimento. O processo é iniciado após autorização formal da diretoria geral.

As fases do recrutamento que a empresa considera mais importantes são a requisição para contratação de funcionários e as fontes de recrutamento (onde encontrar os candidatos). Identificadas estas duas fases, a área de recursos humanos, com autorização da diretoria geral da empresa, inicia o processo com a abertura do edital e das inscrições. Todo o processo é realizado na própria empresa com a participação da área de recursos humanos (atividades primárias), gerentes de área (teste prático), psicólogo (testes psicológicos) e diretoria (decisão final). Para todos os níveis e funções o procedimento é o mesmo.

As técnicas de recrutamento utilizadas pela Empresa B são: anúncios no balcão de empregos da prefeitura e na secretaria do trabalho da cidade, indicação de funcionários, outras empresas e anúncios em jornais locais e

escolas técnicas. Para o nível gerencial a empresa recorre a fontes mais sofisticadas como as universidades e empresas de grande porte. Segundo o diretor da empresa, os bons gerentes precisam ser bem formados e possuir ampla experiência na sua área de atuação.

A empresa recorre às fontes internas e externas de recrutamento, com maior predominância das fontes externas para todos níveis e funções. Para os níveis gerencial e técnico o recrutamento é exclusivamente externo. Para os níveis administrativo e operacional ocorrem eventuais promoções internas. Segundo o coordenador da área de recursos humanos, a empresa por estar em fase de expansão e com um quadro de pessoal ajustado, não dispõem de profissionais qualificados que atendam as necessidades da empresa precisando, então, recorrer às fontes externas com grande frequência.

As vantagens do recrutamento interno apresentadas pela empresa são: rápida adaptação do funcionário à função e à cultura da empresa, economia de despesas com o recrutamento externo e treinamento, rapidez no preenchimento da vaga. Com relação ao recrutamento externo, a integração de elementos novos e experientes (novas idéias) e menor preocupação com o treinamento e desenvolvimento de pessoal foram as principais vantagens citadas. A Empresa B por estar em fase de reestruturação, precisa de elementos com idéias inovadoras e ousadas, que contribuam para o seu desenvolvimento, e isto só é possível com o recrutamento externo, afirma o diretor da empresa.

As desvantagens do recrutamento interno citadas pela empresa estão relacionadas à geração de conflitos (ciúme entre os funcionários) e pouca inovação de pessoas e idéias (acomodação). Quanto ao recrutamento externo, as despesas com treinamento e com a organização do processo seletivo (anúncios e outros) e a incerteza da adaptação do novo funcionário à função e à cultura da empresa foram os pontos negativos apresentados pelo coordenador da área de recursos humanos.

O grau de escolaridade depende do nível e dos cargos/funções a serem preenchidos. Para o nível gerencial é exigido curso superior ou similar

compatível com a área. Para os níveis técnico e administrativo o segundo grau completo ou curso de especialização relacionado à função ou à área é suficiente. E para o nível operacional apenas o primário completo é exigido, não sendo o grau de escolaridade fator limitante no processo de recrutamento. De acordo com o diretor da empresa, o resultado dos testes psicológicos é o que revela o real perfil do candidato (habilidades, flexibilidade e capacidade).

A Empresa B por estar em fase de reestruturação e crescimento não tem disponibilizado todos os recursos necessários para a realização de um recrutamento eficaz. A área de recursos humanos, além de não dispor de recursos humanos e financeiros suficientes, não tem uma política salarial e um pacote de benefícios bem definido que possam atrair bons candidatos. Esta insuficiência de recursos gera dificuldades para recrutar candidatos com perfil adequado, interferindo diretamente na qualidade dos recursos humanos, afirma o coordenador da área de recursos humanos.

7.2.2 Processo de Seleção

O processo de seleção da Empresa B é formado basicamente por duas fases: preparação e aplicação das provas. Identificado o número de candidatos que serão submetidos aos testes de seleção a área de recursos humanos inicia o processo na própria empresa. Dependendo do cargo/função a ser preenchido participam do processo os diretores (industrial e administrativo) e o gerente da área de interesse.

As principais técnicas de seleção adotadas na Empresa B são a entrevista (dirigida ou livre), análise de currículo, testes psicológicos, teste prático e exame médico. A aplicação destas técnicas varia de acordo com a função/cargo a ser preenchido. Para os níveis gerencial e administrativo a análise de currículo, a entrevista livre e o teste psicológico são consideradas as técnicas mais adequadas. Para os níveis técnico e operacional a entrevista dirigida e os testes psicológico e prático são os mais utilizados. O exame médico é realizado em todos os candidatos, independente do cargo/função que irão

ocupar. Todas as provas são eliminatórias, sendo selecionado somente o candidato que preencher todos os requisitos necessários. Segundo o diretor da empresa, o teste psicológico (revela as habilidades, o equilíbrio emocional, a flexibilidade e outros requisitos) é considerado o teste mais importante, principalmente para os gerentes/coordenadores de área. Os resultados são rigorosamente obedecidos, sendo decisivos no processo de seleção.

Os requisitos exigidos pela Empresa B no processo de seleção são: experiência, qualificação compatível com a função e a escolaridade. Para os níveis gerencial e técnico a experiência e a qualificação são priorizados. Para cargos administrativos a escolaridade mínima (segundo grau) é o mais importante. E para o nível operacional o tempo de experiência é o mais valorizado. Estes requisitos são considerados importantes se analisados juntamente com o resultado dos testes psicológicos dos candidatos.

A Empresa B inclui mulheres no seu quadro de pessoal nos níveis gerencial e administrativo. Segundo o diretor da empresa, as mulheres são mais dinâmicas e organizadas, mostrando eficiência no exercício destas funções. Para os níveis técnico e operacional, a oferta de candidatos do sexo masculino é bem superior à oferta do sexo feminino, tendo a empresa maior opção no processo de seleção.

A empresa não contrata menores para formar seu quadro de pessoal, por considerar que o mercado de recursos humanos é abundante em profissionais de maior idade, não precisando a empresa se arriscar diante da justiça trabalhista, afirma o coordenador de recursos humanos.

A empresa tem preferência por profissionais que possuam experiência para ocupar a maioria dos cargos. Funcionários experientes se adaptam mais rápido ao cargo, trazem retorno imediato, além de dispensar maiores despesas e tempo com o treinamento, afirma o diretor da empresa. Em alguns casos, em que a função não exija experiência e o candidato apresente um perfil profissional adequado (qualificação, currículo) a empresa contrata e se necessário oferece treinamento para que a adaptação seja mais rápida.

A Empresa B por estar em fase de crescimento dá prioridade, no processo de seleção, a candidatos polivalentes, exceto em funções que exijam a contratação de um especialista. Funcionários polivalentes são mais flexíveis e se integram com maior facilidade à equipe de trabalho, afirma o coordenador da área de recursos humanos. Nos setores administrativo e operacional, onde o número de funcionários é maior e as atividades são de rápido aprendizado, a empresa propõe rodízio entre os funcionários, para que todos tenham chance de aprender o trabalho e possam cobrir eventuais férias e substituições que venham ocorrer no setor.

Os métodos e técnicas utilizados pela empresa para realização do processo de seleção embora sejam considerados adequados, não são suficientes. A empresa pretende investir em outros recursos e utilizar fontes mais sofisticados (formar um banco de dados e a Internet) para que a seleção seja mais rápida e eficiente. O processo de seleção por ser fundamentado na qualificação e na experiência, geralmente o número de candidatos selecionados é pequeno tendo a empresa poucas opções para escolher a pessoa com perfil ideal para ocupar o cargo. Este fato faz com que a empresa contrate pessoas com um perfil próximo ao desejado, tendo de imediato que destinar recursos para o treinamento e aperfeiçoamento.

Os resultados de uma boa seleção apresentados pela Empresa B foram: facilidade do novo funcionário para integrar à equipe de trabalho, rapidez e eficiência na execução das atividades, maior produtividade, menores conflitos com os coordenadores/diretores devido à adequação ao cargo. Para todos os cargos e funções a empresa estabelece um período de experiência de 45 dias para que seja verificado a chance do candidato selecionado ser definitivamente admitido. Caso o candidato não corresponda às expectativas da empresa, ele é dispensado. Segundo o coordenador da área de recursos humanos, funcionários mal selecionados além ter baixa produtividade geram conflitos no ambiente de trabalho.

A avaliação e os resultados do processo de seleção são registrados e arquivadas para futuras consultas, caso o candidato seja admitido na empresa.

A área de recursos humanos providencia uma pasta contendo todas as informações referentes ao novo funcionário. Durante o período em que permanecer na empresa, toda a sua vida profissional (comportamento, desempenho, cursos, treinamentos, promoções, desajustes e outros) estará contida nesta pasta, para que a empresa possa acompanhar toda a evolução do funcionário.

A empresa não realiza a avaliação do processo de seleção por ocasião do desligamento para nenhum dos cargos existentes. Nos casos de demissão, voluntária ou por parte da empresa, a área de recursos humanos verifica informalmente, apenas o motivo pelo qual o funcionário está sendo demitido para que seja registrado em carteira. A área de recursos humanos não realiza a entrevista de desligamento, por considerar que as informações não serão de grande importância e pouco contribuirão para o desenvolvimento da empresa. É política da empresa não contratar ex-funcionários independente do motivo da demissão.

7.2.3 Mobilidade de Pessoal

A Empresa B por estar em fase de reestruturação e manter a área de recursos humanos tradicionalmente organizada (predominância das atividades de rotina), com políticas salariais e de recursos humanos indefinidas, apresentou um baixo índice de permanência dos funcionários e um alto índice de absenteísmo e rotatividade nos últimos cinco anos. Embora a empresa não tenha registrado estatisticamente os índices, afirma o coordenador da área de recursos humanos, que a maioria dos funcionários que permanecem na empresa, são os mais antigos (consideram estáveis) e aqueles com pouca qualificação (falta de opção).

Os principais motivos das demissões que ocorreram na empresa nos últimos anos estão relacionadas a questões técnicas e humanas. Por parte da empresa as causas apresentadas foram: desempenho insuficiente do funcionário, atrasos e faltas contínuas, falta de cooperação no ambiente de

trabalho e incompatibilidade com diretores/coordenadores. Por parte dos funcionários (voluntária) as razões mencionadas foram: busca de uma política salarial melhor definida, ausência de um plano de carreiras, oferta de melhor emprego, busca de maiores benefícios (restaurante, plano de saúde e outros), insatisfação com o ambiente da empresa (conflitos no setor). Os setores administrativo e operacional são os que apresentam maiores índices de demissões devido à maior concentração de funcionários.

O absenteísmo na Empresa B, também foi bem alto nos últimos cinco anos, principalmente no setor operacional (a empresa não forneceu os índices). Os motivos apresentados para justificar as faltas estão relacionados a problemas de saúde (doenças pessoais ou na família), atrasos involuntários (a tolerância da empresa é de 15 minutos) e problemas pessoais (família, viagens inesperadas e outros).

A Empresa B não tem formalizado nenhuma política de incentivo aos funcionários, de forma a amenizar os altos índices de rotatividade e absenteísmo. Para funcionários das áreas técnicas e administrativas, que ocupam posições estratégicas e manifestam alguma insatisfação no trabalho, a empresa procura negociar oferecendo alguma forma de compensação (reajustes salariais, promoção e outros). Para o nível operacional a cesta básica integral e o "banco de horas" (compensação das ausências justificáveis) são os principais recursos oferecidos pela empresa para motivar os funcionários.

7.3 EMPRESA C

7.3.1 Processo de Recrutamento

O processo de recrutamento na Empresa C é realizado formalmente e tem como principal objetivo o preenchimento imediato das vagas existentes. Como a empresa não dispõe de um planejamento de recursos humanos formalizado e a descrição de cargos não está bem definida, as vagas são preenchidas de acordo com a necessidade de cada setor. O recrutamento é

realizado na própria empresa para todos os níveis e funções, após permissão formal da diretoria.

As principais fases do processo de recrutamento na Empresa C são: identificação das vagas existentes e escolha das técnicas que serão utilizados pela empresa. Conhecidas as funções/cargos a serem preenchidos o coordenador de recursos humanos juntamente com a diretoria prepara o edital e abre as inscrições. As inscrições são feitas na empresa pela área de recursos humanos. O candidato deverá preencher um formulário de "solicitação de emprego (padronizado)" contendo informações pessoais, foto, grau de escolaridade, qualificação profissional e experiência, pretensões salariais e situação econômica. Este formulário preenchido é repassado à diretoria que irá analisar as características do candidato e decidir se este tem ou não condições de ser selecionado. Os candidatos que atenderem aos primeiros requisitos serão convocados para fase de seleção e submetidos a testes específicos compatíveis com a vaga a ser preenchida. Participam do processo as diretorias e para alguns cargos técnicos o coordenador da área de interesse.

As técnicas de recrutamento utilizadas pela empresa para preenchimento das vagas existentes nas áreas administrativa, técnica e operacional são: balcão de empregos da prefeitura, anúncios na portaria da empresa, escolas técnicas (SENAI e Colégio Industrial) e indicação de funcionários. A indicação de funcionários é a técnica mais utilizada por ser mais segura (confiança) e mais rápida, afirma o diretor da empresa. Para funções técnicas, o SENAI é o mais indicado. Para o nível gerencial a empresa recorre às universidades da cidade e às empresas maiores.

A Empresa C utiliza de fontes externas e internas de recrutamento, dependendo do cargo/função a ser preenchido. Geralmente o recrutamento externo é mais comum. A empresa por ser de pequeno porte e possuir um quadro de pessoal bastante reduzido, não dispõem de profissionais que possam suprir de imediato as vagas existentes. No caso de substituição ou promoção, a empresa primeiramente recorre às fontes internas e para aumento do quadro de funcionários utiliza de fontes externas, afirma o diretor da empresa.

As vantagens do recrutamento interno citadas pela empresa foram: maior confiança no funcionário, rápida adaptação do funcionário à equipe de trabalho, chance de promoção para alguns funcionários, rapidez e economia no preenchimento imediato da vaga. Quanto ao recrutamento externo as principais vantagens mencionadas foram: maior número de candidatos favorecendo a escolha e menores despesas com treinamento.

As desvantagens do recrutamento interno apresentadas pela Empresa C são: despesas com treinamento devido à mudança de atividade do funcionário, incerteza da adaptação à nova função e a possibilidade de conflitos (ciúme e inveja) de outros funcionários. Quanto ao recrutamento externo as principais desvantagens citadas pela empresa são: demora do processo seletivo principalmente em casos de substituições, quando a vaga deveria ser rapidamente preenchida e a insegurança quanto à índole e capacidade do novo funcionário à função e à cultura da empresa.

O nível de escolaridade exigido pela Empresa C varia de acordo com a função/cargo a ser preenchido. Para níveis técnicos e administrativos o mínimo solicitado pela empresa é o segundo grau completo ou cursos técnicos equivalentes. Para o nível operacional o primeiro grau completo é o mínimo exigido. Para gerentes e coordenadores a empresa exige curso superior completo ou curso de especialização com experiência comprovada. Nos últimos dois anos a direção da empresa passou a ser mais rigorosa com relação à escolaridade no processo de recrutamento, visando obter recursos humanos de melhor qualidade, afirma o coordenador da área de recursos humanos.

A área de recursos humanos da empresa por estar em fase de organização não dispõem de todos os recursos necessários e adequados para a realização de um recrutamento eficaz. As técnicas e fontes utilizadas precisam ser aperfeiçoadas, de forma a tornar o processo mais rápido e profissional. A escassez de recursos (humanos, financeiros e outros), tem dificultado o processo de recrutamento, não tendo a empresa facilidade para encontrar profissionais com o perfil adequado, principalmente para funções que exigem maior qualificação e experiência do candidato, afirma o diretor da empresa.

7.3.2 Processo de Seleção

O processo de seleção da Empresa C é caracterizado por duas fases distintas: escolha dos candidatos e aplicação de testes específicos. A área de recursos humanos após tomar conhecimento dos candidatos escolhidos pela diretoria para a fase de seleção, convoca todos os selecionados e inicia o processo. Para todas os cargos existentes o processo de seleção é realizado na própria empresa.

As técnicas de seleção adotadas pela empresa são a entrevista dirigida, testes de conhecimentos específicos (escrito) e teste prático e exame médico. A entrevista e o exame médico são comuns aos candidatos selecionados independentemente dos cargos que irão ocupar. A aplicação das demais técnicas varia de acordo com o nível e a função a ser preenchida. Para os níveis técnico e administrativo os testes de conhecimentos específicos e o teste prático no posto de trabalho são as técnicas utilizadas. Para o nível operacional é exigido o teste prático no posto de trabalho. A entrevista e o teste de conhecimento específico são avaliados pela diretoria da empresa e o teste prático pelo coordenador da área de interesse. Depois de aplicados e avaliados os testes, o processo é encaminhado à diretoria, para que seja dada a decisão final.

Os principais requisitos exigidos pela Empresa C no processo de seleção são a experiência e a escolaridade. Para gerentes e/ou coordenadores, curso superior e experiência comprovada na área são requisitos indispensáveis. Para a área administrativa a escolaridade é o requisito mais exigido, no mínimo segundo grau completo ou cursos de especialização compatível com a função a ser exercida. Para cargos técnicos a experiência e o curso técnico compatível com a função são os requisitos mais importantes. Para o nível operacional a experiência na função e a escolaridade mínima (primeiro grau completo) são requisitos básicos.

A empresa inclui mulheres no seu quadro de pessoal nas áreas administrativa, técnica e operacional. Segundo o diretor da empresa, as

mulheres tem mostrado significativa competência para exercer qualquer função, desde que as atividades não exijam acentuado esforço físico. Para a área administrativa, como as atividades são mais burocráticas, as mulheres sempre exerceram bem a função. Para funções técnicas e operacionais, geralmente executas pelos homens, elas têm surpreendido, elevando a qualidade e a uniformidade dos produtos fabricados na empresa.

A empresa C geralmente não inclui menores no seu quadro permanente de pessoal. Em alguns casos, quando a produção aumenta repentinamente, ficando a empresa desprovida de mão-de-obra suficiente, são contratados menores para prestar serviços temporários (mais ou menos 3 meses) sem nenhum vínculo empregatício. Estágios remunerados na área técnica também são oferecidos, sendo a maioria dos candidatos menores vindos do SENAI e Colégio Industrial

A empresa C admite tanto profissionais experientes como inexperientes dependendo da função e do perfil do candidato. Para as funções que exijam menor qualificação a empresa contrata pessoas inexperientes preferindo treiná-los no próprio posto de trabalho. Dependendo da função, funcionários experientes trazem muitos "vícios" de empregos anteriores e não se adaptam à novas atividades, tentando impor sua forma de trabalho, afirma o diretor da empresa. Para algumas funções onde a experiência é indispensável, a empresa contrata o candidato e procura ajustá-lo à cultura da empresa.

A Empresa C seleciona tanto profissionais polivalentes como especialistas de acordo com a função. Como a empresa é de pequeno porte e alguns dos funcionários exercerem várias funções, nas áreas administrativa e operacional, onde concentração de funcionários é maior, a preferência é por profissionais polivalentes. No caso de eventuais substituições (férias, licenças e outros) a vaga é rapidamente suprida por um funcionário do setor. Para preencher os cargos de gerentes, coordenadores e técnicos a empresa contrata especialistas, por considerar que estas funções devam ser exercidas por profissionais com amplo conhecimento do assunto.

Os métodos adotados no processo de seleção são considerados adequados mas não suficientes. Embora a empresa procure ser bastante rigorosa na seleção dos candidatos, buscando o profissional com o perfil ideal, nem sempre o resultado é satisfatório, afirma o coordenador de recursos humanos. Está nos planos da empresa implantar novas técnicas de seleção (testes de simulação, testes psicológicos e outros) de forma a tornar o processo mais eficaz. Para que o funcionário desenvolva seu trabalho com eficiência ele precisa exercer a função adequada, caso contrário o resultado é a demissão.

Os principais resultados de uma boa seleção colocados pela empresa são: eficiência do funcionário no desempenho das atividades, rápida integração com a equipe de trabalho, auto-confiança no exercício da função, maior credibilidade da chefia. A empresa estabelece um período de experiência de 30 a 45 dias, variável com o tipo de atividade e do desempenho do candidato, observando a possibilidade de efetivação. Caso o desempenho não corresponda às expectativas, a empresa o dispensa e convoca o próximo candidato selecionado.

A avaliação e o resultado do processo de seleção são arquivados para que sirvam de referência caso o candidato seja admitido na empresa. No ato da admissão a área de recursos humanos providencia uma pasta contendo todos os documentos e informações do novo funcionário, inclusive os resultados dos testes de seleção. Durante o período de permanência no emprego, todas as informações referentes a sua vida profissional estarão arquivadas, servindo de fonte de referência tanto para a empresa como para o funcionário.

A empresa não realiza a avaliação do processo de seleção por ocasião do desligamento por considerá-la desnecessária. Nas demissões, é verificado pela área de recursos humanos somente o motivo do desligamento para que seja registrado no arquivo da empresa e na carteira do funcionário. A entrevista de desligamento também não é realizada, para nenhum dos cargos existentes. De acordo com o diretor da empresa, as informações contidas nesta entrevista só seriam válidas no caso de demissão voluntária, caso contrário, por parte da empresa as respostas seriam todas negativas, denegrindo à imagem da

empresa. Faz parte da política da empresa não admitir ex-funcionários, para que sejam evitados futuros problemas.

7.3.3 Mobilidade de Pessoal

A Empresa C por estar em fase de reestruturação da área de recursos humanos, com uma política de manutenção de pessoal pouca elaborada, tem encontrado dificuldades para manter seus funcionários por um tempo maior na empresa, de forma a tornar os índices de rotatividade e absenteísmo mais baixos (a empresa não forneceu dados estatísticos). De acordo com o diretor da empresa, a maioria do pessoal que se mantém por mais tempo no emprego, são aqueles que se acomodaram (menor ambição) e aqueles com menor qualificação por não terem melhores oportunidades de trabalho.

As principais causas das demissões que ocorrem na Empresa C estão relacionadas a questões técnicas e humanas. Por parte da empresa as razões apresentadas foram mal desempenho do funcionário e excesso de faltas. Quanto as demissões voluntárias a oferta de emprego melhor, insatisfação com os chefes e busca de melhores salários e benefícios foram os principais motivos citados.

O absenteísmo na Empresa C sempre foi bem elevado, com maior incidência no setor operacional, afirma o diretor da empresa. Os motivos apresentados pelos funcionários para justificar as faltas geralmente estão relacionados a problemas pessoais (família, imprevistos dentre outros) e a problemas de saúde (pessoal ou na família). Estas razões são comuns para a maioria dos funcionários, independente da função que exercem.

Está nos planos da Empresa C organizar melhor a área de recursos humanos e implantar algumas políticas de manutenção e incentivo, de forma a diminuir significativamente os índices de absenteísmo e rotatividade. Além de adotar um pacote de benefícios para todos os funcionários (plano de saúde para toda a família, plano de carreiras e sistema de recompensas) a empresa

pretende também implantar um sistema de horário flexível, principalmente para os funcionários do níveis técnico e operacional, onde ocorre os maiores problemas. De acordo com o diretor da empresa, atualmente os empresários que não investir em políticas de recursos humanos não se manterá por muito tempo no mercado.

7.4 EMPRESA D

7.4.1 Processo de Recrutamento

A Empresa D realiza o processo de recrutamento formalmente, tendo como principal objetivo a obtenção de candidatos capacitados para ocupar as vagas disponíveis na empresa. Como a área de recursos humanos está em fase de organização, a empresa não dispõe de um planejamento de recursos humanos formal inviabilizando a análise do cargo antes do recrutamento. As vagas são estabelecidas de acordo com a necessidade de cada setor. O recrutamento é realizado na própria empresa para todos os cargos/funções a serem ocupadas.

As principais fases do processo de recrutamento na Empresa D são a identificação das vagas a serem preenchidas e escolha das fontes mais adequadas para atrair candidatos. Conhecidas as fontes necessárias e o número de vagas, a área de recursos humanos prepara o edital e inicia as inscrições. Os candidatos ao se inscreverem devem preencher uma ficha de "solicitação de emprego" contendo informações pessoais, pretensões salariais, situação econômica, escolaridade, experiência profissional e referência de outros empregos e deixar uma cópia do currículo. Os candidatos que atenderem aos primeiros requisitos exigidos pela empresa são convocados para a fase de seleção sendo submetidos a testes específicos. Participam do processo o diretor da empresa e o coordenador da área de recursos humanos.

As técnicas de recrutamento utilizadas pela Empresa D para atrair candidatos são: para os níveis administrativo e operacional a indicação de

peças, anúncio no balcão de empregos da prefeitura, anúncios na portaria e arquivo de currículos deixados na empresa. Para o nível técnico a empresa recorre também às escolas técnicas (SENAI e Colégio Industrial) e às universidades. Para cargos gerenciais e de coordenação a empresa recorre às universidades e as empresas de grande porte do mesmo ramo.

A empresa recorre a fontes interna e externa de recrutamento dependendo do cargo e do número de vagas. Geralmente para recrutar candidatos no nível operacional, onde o número de vagas é sempre maior, a empresa utiliza de fontes externas. Para contratos temporários também utiliza do mesmo recurso. Para os níveis técnico e administrativo, onde o número de vagas é menor, primeiro a empresa recorre a fonte interna, verificando quais funcionários apresentam condições de ocupar o cargo, no caso de não encontrar recorre então ao mercado externo. Faz parte da política da empresa valorizar os funcionários que apresentam um perfil promissor, oferecendo sempre que possível uma oportunidade de promoção.

A empresa apresenta como principais vantagens do recrutamento interno: maior rapidez no preenchimento do cargo, dispensa a formalidade do recrutamento externo sendo necessário somente a aplicação de testes específicos ao candidato, fonte de motivação para alguns funcionários, rápida adaptação do funcionário ao ambiente de trabalho, economia de tempo e dinheiro. Com relação ao recrutamento externo as vantagens citadas pela empresa foram: maior possibilidade de encontrar o candidato com o perfil adequado à função dispensando o treinamento e integração de elementos novos e experientes à equipe de trabalho.

As desvantagens do recrutamento interno mencionadas pela Empresa D foram: necessidade de treinamento devido à mudança de atividade e à possibilidade de gerar conflitos e "ciúme" de colega criando um clima desagradável no ambiente de trabalho. Quanto ao recrutamento externo as desvantagens citadas foram: despesas com anúncios e honorários adicionais, demora no preenchimento da vaga e insegurança com relação à adaptação e à capacidade do novo funcionário.

O nível de escolaridade exigido pela empresa no processo de recrutamento varia de acordo com a função/cargo a ser preenchido. Para os cargos de gerentes e coordenadores o candidato deverá apresentar curso superior completo ou em andamento e/ou curso de especialização na área. Para os níveis administrativo e técnico o segundo grau completo ou curso técnico concluído é o mínimo exigido. Para o nível operacional o primeiro grau completo é suficiente não sendo a escolaridade um fator limitante. Em determinados casos onde o candidato apresenta um perfil profissional favorável e a escolaridade não está compatível com a função, a empresa o admite e recomenda a conclusão do devido curso.

A área de recursos humanos da empresa por estar em fase de organização não considera que os recursos utilizados no processo de recrutamento sejam suficientes. A empresa pretende disponibilizar maiores recursos financeiros, técnicos e humanos de forma a tornar o processo mais rápido e eficaz. Segundo o coordenador de recursos humanos, a empresa tem enfrentado dificuldades para encontrar candidatos com as características adequadas aos cargos, tendo na maioria das vezes de recrutar aquele que mais aproxima do perfil desejado e ajustá-lo à função.

7.4.2 Processo de Seleção

O processo de seleção da Empresa D é caracterizado por duas fases: seleção dos candidatos e preparação do roteiro de entrevista. Identificados o número de pessoas que serão submetidos aos testes de seleção, a área de recursos humanos convoca os candidatos e inicia o processo. Todo o processo é realizado na própria empresa no qual dependendo da função/cargo participam do processo a diretoria, o coordenador da área de interesse e o coordenador de recursos humanos da empresa.

As técnicas adotadas pela empresa no processo de seleção são a entrevista dirigida, a análise de currículo, o teste prático e o exame médico. A aplicação das técnicas variam de acordo com a função/cargo a serem

ocupados. Para os gerentes e coordenadores as técnicas adotadas são a entrevista e a análise de currículo. Para os níveis administrativo e técnico a entrevista, a análise de currículo e o teste prático são as técnicas utilizadas. E para o nível operacional o teste prático é mais utilizado. O exame médico é comum a todos os candidatos. Para a seleção de gerentes, coordenadores e funções administrativas, participam do processo a diretoria juntamente com o coordenador de recursos humanos. Para o nível técnico participam a diretoria e o coordenador da área de interesse e para o nível operacional o coordenador da área e o coordenador de recursos humanos.

Os principais requisitos exigidos no processo de seleção da Empresa D são a experiência e a escolaridade. Para gerentes e coordenadores a escolaridade mínima é curso superior compatível com a área de interesse e experiência comprovada. Para cargos administrativos é exigido segundo grau completo. E para técnicos o curso específico na área e experiência. Para o nível operacional experiência e para algumas atividades e primeiro grau. Para este nível a empresa não é rigorosa na exigência dos requisitos, dependendo do candidato e do tipo de atividade, a empresa faz algumas concessões e admite o candidato em caráter de experiência, buscando avaliar o seu interesse e o desempenho na função.

A Empresa D apresenta mulheres no seu quadro de pessoal para assumir funções administrativas, coordenação de área (RH, contabilidade e outras) e auxiliares de escritório, por considerá-las organizadas e eficientes. Para cargos de gerência as áreas existentes não admitem mulheres. E para o nível operacional além das atividades serem mais adequadas para homens a oferta é também bem maior, afirma o coordenador de recursos humanos da empresa.

A empresa inclui menores no seu quadro permanente de pessoal e também como estagiários temporários. A maioria dos estagiários são menores que estão cursando segundo grau (curso técnico) ou fazendo cursos intensivos de especialização em escolas técnicas (SENAI, Colégio Industrial, SESI e outros). Estes desenvolvem atividades técnicas e/operacionais com grande desempenho, sendo muitos deles contratados pela empresa.

O processo de seleção admite tanto profissionais experientes e inexperientes, dependendo do cargo e do candidato. Para gerentes e coordenadores de área a experiência é indispensável. Para funções administrativas a experiência não é fator limitante pois as atividades são apreendidas no posto de trabalho. Para funções técnicas a experiência é muito valorizada. E para o nível operacional, dependendo do tipo de atividade, os candidatos com experiência tem prioridade. Para exercer tarefas mais simples, a empresa admite candidatos sem experiência e se incumbe de treiná-lo

A Empresa D no processo de seleção tem preferência por candidatos polivalentes, somente para funções específicas contrata especialistas. Ao realizar a entrevista são observadas outras características e habilidades manifestadas pelo candidato, experiência em outras atividades, cursos de especialização, além daquelas exigidas para a função. Aqueles que se mostrarem com um perfil bastante flexível, compatível com as atividades da empresa, são os preferidos. Em casos de eventuais substituições e promoções, estes funcionários são sempre lembrados e devidamente remunerados. Segundo o diretor da empresa, funcionários polivalentes são mais dinâmicos e se integram mais rapidamente à equipe de trabalho, sendo essenciais na pequena empresa.

Os métodos e técnicas utilizados pela Empresa D no processo de seleção precisam ser melhorados. Existem algumas lacunas afirma o coordenador da área de recursos humanos. Devido a recente organização da área de recursos humanos da empresa e a pouca disponibilidade de recursos necessários (financeiros, humanos técnicos e outros) ainda não foi possível detectar com precisão quais os pontos fracos que interferem no processo de seleção. Embora o processo seja fundamentado na qualificação e nas exigências do cargo nem sempre é obtido o resultado esperado.

Os principais resultados de uma boa seleção apresentados pela empresa são: confiança da equipe de trabalho, eficiência no desempenho da função, alta produtividade, maior permanência na empresa e rápida adaptação ao ambiente e à cultura da empresa. De acordo com o diretor da

empresa, funcionários bem selecionados trazem harmonia para o ambiente de trabalho e raramente criam problemas. A empresa adota o contrato temporário por três meses, para que seja observado o desempenho do funcionário na função. Caso ele não corresponda às expectativas é dispensado.

A avaliação e o resultado do processo de seleção são registrados e arquivados na empresa para futuras consultas. Caso o candidato seja admitido a área de recursos humanos providencia uma pasta contendo todas as informações e documentos referentes ao novo funcionário desde o momento do recrutamento. Durante todo o período que o funcionário permanecer na empresa, toda sua vida profissional (resultados dos testes de seleção, promoções, cursos, doenças e outros) estará registrada nesta pasta servindo de fonte de referência tanto para a empresa como para o funcionário.

A empresa não realiza a avaliação do processo de seleção por ocasião do desligamento do funcionário por considerar desnecessário. Nos casos de demissão a empresa verifica apenas o motivo pelo qual o funcionário está sendo demitido para que seja justificado na carteira profissional e registrado no arquivo da empresa. A entrevista formalizada de desligamento também não é realizada para nenhuma das funções da empresa. Em alguns casos, quando a empresa tem interesse na permanência do funcionário e o motivo apresentado não justifique a saída, o diretor e/ou o coordenador de recursos humanos chamam a pessoa e pede maiores esclarecimentos quanto a sua demissão. Faz parte da política da empresa manter seus funcionários, evitando ao máximo as demissões.

7.4.3 Mobilidade de Pessoal

A Empresa D por apresentar uma administração flexível e descentralizada tem procurado implantar uma política de manutenção de recursos humanos, de forma a aumentar o tempo de permanência de seus funcionários e diminuir os índices de rotatividade e absenteísmo. Segundo o diretor da empresa, este foi um dos principais motivos que levou a empresa a organizar a área de recursos

humanos. O tempo médio de permanência dos funcionários nos últimos dois anos aumentou significativamente, chegando a 80%, incluindo todas as funções existentes na empresa. O índice de rotatividade neste mesmo período não ultrapassou a faixa de 3%, com maior incidência no setor operacional, onde o número de funcionários é maior.

Os principais motivos das demissões ocorridas na empresa neste período estão relacionadas a razões técnicas e humanas. Por parte da empresa as causas citadas foram a instabilidade nos negócios, excesso de faltas do funcionário e desempenho insuficiente. Por parte do funcionário (demissão voluntária) as razões apresentadas foram: busca de melhores salários e benefícios, oferta de emprego em empresa maiores, insatisfação com os chefes e motivos pessoais (doenças, mudanças e outros).

O absenteísmo na empresa ainda se mantém bem elevado, embora tenha apresentado uma aparente redução no último ano (a empresa não revelou índices). As razões citadas pelos funcionários para justificar as faltas estão relacionadas a problemas pessoais (família, viagens imprevistas e outros) e saúde (doenças pessoais e/ou na família). Estes motivos são comuns a todos os funcionários da empresa, independente da atividade que exercem.

A empresa tem interesse que os índices de rotatividade e absenteísmo sejam cada vez menores. Está nos planos da empresa juntamente com área de recursos humanos elaborar um pacote de benefícios e implantar políticas de manutenção e motivação de pessoal, para que os funcionários se sintam mais valorizados, seguros e satisfeitos no trabalho. De acordo com o coordenador de recursos humanos, o plano de saúde para toda a família, restaurante e uma política salarial bem definida são os recursos mais cobrados pelos funcionários e os primeiros que a empresa pretende implantar.

7.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo deste item é analisar as informações levantadas sobre os processos de recrutamento e seleção nas quatro empresas pesquisadas, buscando identificar as similaridades e as diferenças dos métodos adotados na prática e confrontá-las com a teoria estudada. Para melhor entendimento, são feitas considerações separadamente das fases recrutamento e seleção.

7.5.1 O Processo de Recrutamento

Dentre as formas de realização do recrutamento pôde-se observar que, nas empresas estudadas, este é realizado formalmente, onde cada empresa apresenta características próprias no que se refere aos seus objetivos e a sua execução. Para o preenchimento de todos os cargos/funções existentes, o recrutamento é realizado na própria empresa pela área de recursos humanos com a participação das diretorias envolvidas.

As Empresas A e B como dispõem de um planejamento de recursos humanos bem organizado de caráter qualitativo, mostraram-se mais preocupadas com a qualidade do processo de recrutamento, buscando profissionais melhores qualificados e adequados aos cargos oferecidos. As Empresas C e D não apresentaram as mesmas características. O processo de recrutamento não está embasado em um planejamento mais elaborado de recursos humanos, sendo as vagas definidas de acordo com as necessidades de cada setor, sem maiores informações quanto ao perfil profissional que o candidato deverá possuir (caráter quantitativo).

As empresas estudadas apresentaram formas diferenciadas de recrutamento valorizando algumas fases em detrimento às outras. A realização das fases do recrutamento e a importância dada às mesmas variam de acordo com a organização de cada empresa. As fases predominantes foram *a análise das fontes a serem utilizadas*, citadas pelas empresas A, B e D; *a identificação do número de vagas*, item observado nas empresas A, C e D. Com relação às

técnicas adequadas para atrair candidatos as empresas A e C informaram ser uma preocupação para a otimização do processo de recrutamento. Considerando a fase de *requisição formal de vagas*, a empresa B foi a única que apresentou um modelo ajustado às suas necessidades para iniciar o processo de recrutamento. Comparando estas fases com a descrição feita por CHIAVENATO (1994), pôde-se observar, a partir das informações levantadas que, entre as empresas pesquisadas, a empresa A foi a que apresentou um procedimento adequado e elaborado comparado com o modelo teórico proposto pelo autor.

Em relação às formas de divulgação, os anúncios em jornais são utilizados pelas empresas A e B. Anúncios na portaria da empresa e o balcão de empregos da prefeitura são utilizados pelas empresas C e D. As empresas A, B e D também utilizam o arquivo de currículos como banco de dados para o recrutamento. No levantamento dos dados observou-se que, as formas variam de acordo com o cargo/função e níveis a serem ocupados. As empresas utilizam como fontes, as escolas técnicas (SENAI, Colégio Industrial, etc), universidades e as grandes empresas. Tais observações estão em concordância com as proposições de LOGENECKER et al (1997) e CHIAVENATO (1992). Constatou-se que em todas as empresas pesquisadas existe uma preferência pela indicação de um candidato por um funcionário da empresa. Justificam este procedimento, pela confiança depositada no funcionário que indica, o que promove um grau de satisfação neste funcionário.

Quanto aos tipos de recrutamento, nas empresas pesquisadas pôde –se verificar que todas utilizam tanto o recrutamento interno como o externo. Nas empresas B, C e D, o recrutamento externo é predominante para o preenchimento de todas as funções e cargos, com exceção da empresa D que recorre ao mercado externo somente para o nível operacional. Nas empresas A e D, a preferência é pelo recrutamento interno. Com o surgimento de vagas, a empresa dá prioridade aos seus funcionários. Não havendo candidatos com a qualificação desejada, recorre-se ao recrutamento externo.

Na análise dos tipos de recrutamento executados, pode-se observar que estes apresentam vantagens e desvantagens, citadas por STONER (1982), DUTRA (1990) e CHIAVENATO (1992). Através dos levantamentos realizados nas empresas, pôde-se constatar a visão de cada empresa na realização do processo de recrutamento e a justificativa para o seu emprego. Com relação as vantagens do recrutamento interno, a rápida adaptação do funcionário ao cargo e a economia de tempo e despesas com treinamento e o recrutamento externo foram consideradas pelas quatro empresas. Além destas, a chance de promoção para os funcionários foi citada pelas empresas A e D. As empresas B e C, consideram a rapidez no preenchimento da vaga como a vantagem mais importante. A empresa C, além de considerar esta vantagem, informa que a confiança no funcionário da própria empresa é fator também a ser considerado.

Em relação ao recrutamento externo, as empresas A, B e D informaram que a grande vantagem deste é que permite a integração de novos elementos ao quadro da empresa. Para as empresas B e C, uma outra grande vantagem quanto ao recrutamento externo é que o candidato, sendo qualificado, não exige treinamento, o que diminui os custos para a empresa. Para as empresas C e D, a grande vantagem do recrutamento externo reside no fato de que se encontra funcionários mais habilitados. De acordo com os diretores das empresas B e C, o recrutamento externo é o mais praticado devido à pouca disponibilidade de pessoal qualificado para assumir melhores posições

Retratando a comparação entre os dois tipos de recrutamento, pôde-se constatar na pesquisa algumas desvantagens do recrutamento interno. Este procedimento pode gerar conflitos entre os funcionários (ciúme e inveja), criando um clima desagradável dentro da empresa. Esta observação foi comum para as quatro empresas. Outra desvantagem levantada diz respeito à pouca inovação de idéias e pessoas, colocada pela empresa B.

Quanto às desvantagens do recrutamento externo, foram citadas, a incerteza da adaptação do funcionário ao cargo e as despesas com os honorários decorrentes do recrutamento, consideradas como as principais

desvantagens colocadas pelas quatro empresas. Para as empresas C e D, o tempo gasto para preenchimento da vaga também deve ser considerado.

Outro fator relevante é o nível de escolaridade, considerado limitante no processo de recrutamento. Para a empresa A, este fator é de extrema relevância, sendo o mínimo exigido o primeiro grau completo. Para as demais empresas, a exigência da escolaridade é dependente do nível e da função/cargo a serem preenchidos. Para os cargos de gerentes e coordenadores, o curso superior e/ou especialização na área a ser ocupada é um ponto comum em todas as empresas. Para os níveis técnicos e administrativos, o segundo grau completo e/ou o curso técnico são exigidos pelas quatro empresas. Para o nível operacional, o grau de escolaridade varia de acordo com a empresa. As empresas A e C, exigem o primeiro grau completo. Já as empresas B e D, são mais flexíveis, solicitando apenas o primário.

Em relação aos recursos e investimentos destinados ao setor de recursos humanos, pôde-se constatar que estes são limitados. Das quatro empresas pesquisadas, três delas, B, C e D, consideram os recursos (financeiros, humanos, técnicos e outros) disponibilizados, para a realização do processo de recrutamento insuficientes, enfrentando, todas elas dificuldades para encontrar o profissional com o perfil adequado para o cargo. As empresas C e D pretendem investir na área de recursos humanos, buscando novas técnicas e métodos mais modernos e adequados de forma a tornar o recrutamento mais rápido e profissional. A empresa B alegou estar em fase de reestruturação geral, não pretendendo investir atualmente em novos recursos humanos para tornar o processo de recrutamento mais eficiente. A empresa A foi a que se apresentou melhor estruturada, considerando que os recursos destinados são suficientes e adequados, não encontrando dificuldades para encontrar os profissionais desejados.

7.5.2 O Processo de Seleção

O processo de seleção, nas empresas pesquisadas se caracteriza, basicamente, em três fases distintas; escolha dos candidatos, preparação e aplicação das provas, o que está de acordo com a proposição de SERSON (1985).

A área de recursos humanos organiza e participa de todas as etapas juntamente com as diretorias. Em nenhuma das empresas foi observada a total autonomia da área de recursos humanos, quanto à realização do processo de seleção. Nas empresas A e D, a área de recursos humanos se mostrou-se mais participativa quanto à decisão final do processo. Nas empresas B e C, a área participa da seleção, apenas para realizar as atividades primárias, sendo a decisão final da diretoria.

Quanto às técnicas de seleção comuns nas quatro empresas, foram a entrevista, realizada para todos os funcionários selecionados, independentemente do cargo. Outra etapa importante é a realização do exame médico, para todos os funcionários. O teste prático é também exigido para os níveis técnico e operacional. Além das fases acima exigidas, utilizam também da análise de currículo, para complementar as informações necessárias e ainda aplica testes psicológicos na seleção.

As técnicas de seleção apresentadas pelas empresas estudadas variam com as exigências de cada empresa. Entre as técnicas mencionadas estão incluídas a entrevista, o teste prático que exige desempenho na função e o exame médico, como forma de execução do processo seletivo para as empresas pesquisadas. As empresas A e D, além das técnicas citadas utilizam a análise de currículo como fonte de informação. A empresa C, adota também o teste específico, escrito, para selecionar os candidatos de nível técnico e operacional. A empresa A considera a entrevista como a forma mais eficaz para obter informações coerentes como perfil profissional do candidato. A empresa B utiliza o teste psicológico eliminatório para selecionar os candidatos em todos os níveis e funções. Este teste é considerado a prova mais importante no processo

de seleção. Para a diretoria, além de indicar as habilidades profissionais, revela também as características relacionadas ao equilíbrio emocional (vícios, comportamentos, etc), sendo um elemento de análise indispensável. O equilíbrio emocional é considerado um fator importante para que o indivíduo desenvolva sua função com eficiência, afirma o diretor da empresa B. Nesta análise constata-se que, os métodos aplicados pelas empresas pesquisadas, estão de acordo com as proposições feitas por AMATO E KANNER (1983), LEITE e CAILLORDS (1985), CHIAVENATO (1992) e LONGENECKER (1997).

Com relação aos requisitos exigidos pelas empresas no processo de seleção, a escolaridade e a experiência foram tomadas como predominantes. As empresas A e B consideram também a qualificação profissional compatível com a função a ser desempenhada, um fator importante no processo de seleção. Este fator é ainda mais observado quando está se buscando o exercício das funções gerenciais e técnicas. A empresa A considera a flexibilidade do candidato um fator condicionante no processo.

Em relação à presença do sexo feminino no quadro de pessoal, pôde-se observar que a mulher está presente mesmo que em pequeno número e em determinadas funções. As empresas A, B e D admitem mulheres somente para ocupar funções administrativas e gerenciais por considerá-las eficientes e organizadas. Para as demais funções existentes na empresa, não se considera como atividades adequadas para as mulheres. A empresa C tem a presença da mulher em todos os setores, inclusive nas funções técnica e operacional. Segundo o diretor da empresa C, depois que as mulheres passaram a ocupar estas funções, a qualidade dos seus produtos cresceu significativamente.

Quanto à admissão de menores no quadro de pessoal, somente a empresa D, não apresentou objeção, contratando-os para as funções técnicas e operacionais e também como estagiários. As empresas A e B, julgaram ser incompatível com sua filosofia alegando os compromissos com a justiça trabalhista e abundância de recursos humanos de maior idade, como principais motivos da não contratação de menores. A empresa C apresenta no seu

quadro menores somente para a prestação de serviços temporários e estagiários, sem nenhum vínculo empregatício.

As empresas pesquisadas mostraram interesse tanto por profissionais experientes como inexperientes no processo de seleção. A empresa A valoriza os dois tipos de profissionais, independente da função. A flexibilidade é considerada como fator principal na escolha do candidato. A empresa B tem preferência por profissionais experientes para todas as funções, por considerá-los mais ágeis e competentes. Ao contrário a empresa C prefere candidatos inexperientes, exceto para funções específicas. Funcionários experientes trazem muitos vícios de outros empregos, apresentando maiores dificuldades para adaptação. A empresa D se mostrou mais flexível, valorizando a experiência de acordo com a função e o perfil do candidato.

A preferência por candidatos polivalentes/multifuncionais a especialistas é predominante no processo de seleção das quatro empresas pesquisadas. Esta tendência é confirmada por GARAY (1999). Estas empresas por serem de pequeno porte e muitos de seus funcionários exercerem várias atividades, consideram que a multifuncionalidade é uma característica indispensável. Nos casos de substituições (férias, licenças, etc.) e promoções este fator é valorizado, informaram os coordenadores de recursos humanos das empresas A, B e D. A empresa A, além de citar este aspecto, considera a multifuncionalidade importante no que se refere a diminuição da rotina no trabalho, desenvolvimento de potencialidades e ainda evita lesões.

Analisando as informações obtidas das quatro empresas pesquisadas, verifica-se uma insatisfação quanto a eficiência dos métodos utilizados para realizar o processo de seleção. As empresas B, C e D, consideram que os métodos adotados para selecionar os candidatos precisam ser melhorados devendo as empresas disponibilizar maiores recursos de forma a tornar o processo de seleção mais rápido e eficiente. A empresa A considera os métodos adotados suficientes.

Várias foram os resultados apresentados pelas empresas com relação a realização de uma boa seleção. A rápida adaptação do funcionário ao cargo, maior produtividade e a eficiência no desempenho das tarefas, foram os principais resultados citados pelas empresas B, C e D. A empresa A, além destes, considera a diminuição do índice de rotatividade e do absenteísmo como resultados importantes de uma boa seleção. Estas vantagens são descritas por CHIAVENATO (1994).

Em relação ao período de experiência, todas as quatro empresas estabelecem um período de aproximadamente 90 dias, para que seja observado o desempenho do funcionário na função pretendida. Sendo o resultado desfavorável, a empresa o demite.

Verificou-se também que, dentre as empresas pesquisadas, a avaliação e o resultado dos testes aplicados no processo de seleção são arquivados para que sirvam de fonte de referência, caso o candidato passe a fazer parte do quadro permanente de pessoal.

Nos casos de demissão, foi observado o mesmo procedimento para as empresas pesquisadas. Nenhuma das quatro empresas realiza a avaliação do processo de seleção por ocasião do desligamento do funcionário por considerar que as informações contidas nesta avaliação sejam válidas para o desenvolvimento da empresa. Apenas a empresa A manifestou interesse em conhecer formalmente as razões das demissões, independentemente do motivo, de forma a detectar as possíveis falhas na seleção. Como está a empresa D em fase de organização da área de recursos humanos, ainda não tem formalizado um modelo adequado para realizar a entrevista, mas, pretende-se começar a aplicá-lo ainda este ano. As empresas B e C não realizam a entrevista de desligamento e não pretendem implantar um modelo. De acordo com os diretores destas empresas, as respostas obtidas nesta entrevista pouco acrescentariam, por considerar que as informações de um modo geral seriam desfavoráveis. Faz parte da política destas empresas não contratar ex-funcionários de forma a evitar futuros problemas.

7.5.3 Mobilidade de pessoal

As questões direcionadas à mobilidade de pessoal, nesta pesquisa, tiveram como principal objetivo verificar a realidade destas empresas no que se refere à rotatividade e o absenteísmo, assim como conhecer as políticas adotadas para a manutenção do quadro de funcionários.

De acordo com as informações obtidas nas quatro empresas, foi possível observar que a rotatividade e as demissões são problemas que ainda requerem soluções mais coerentes para as pequena empresas (SEBRAE, 1998).

A rotatividade, o absenteísmo e o tempo de permanência dos funcionários nas empresas B e C, embora não tenham revelado estatísticas, informam que os índices foram bem elevados, nos últimos anos. A maior incidência são nos setores administrativo e operacional. As empresas A e D informaram que estes índices são reduzidos, para qualquer setor da empresa.

As razões dos desligamentos estão relacionadas com as causa técnicas e humanas. Com relação às demissões, por parte da empresa, o desempenho insuficiente do funcionário foi a principal causa apresentada pelas empresas. O excesso de faltas foi outra causa apresentada pelas empresas B, C e D. Quanto às demissões voluntárias, a busca por melhores salários e a oferta de melhores empregos foram as principais causas citadas pelas empresas. A inadaptação do funcionário à função e razões pessoais foram outros motivos apresentados pelas empresas A e B.

Em uma análise final sobre a rotatividade nas pequenas empresas, os fatores e razões que influenciam os elevados índices, são justificados principalmente pela busca de melhores salários e melhores colocações, o que está de acordo com as constatações feitas pelo SEBRAE (1998).

Quanto ao absenteísmo, as informações obtidas nas empresas B e C, revelaram índices bastante elevados (índices não informados), com exceção da empresa A, que através de um sistema de vantagens e premiações concedidas

aos funcionários, mantém índices em torno de 1,7%, enquanto a empresa D apresenta um índice de 3%, o que para o coordenador da área de recursos humanos é elevado. A proposta desta empresa é reduzir este índice, com reestruturação da avaliação dos seus funcionários. As principais causas apresentadas pelas empresas estão relacionadas aos problemas pessoais e de saúde. A empresa B citou ainda os atrasos involuntários como uma outra causa.

As empresas revelaram o interesse em reduzir os índices do absenteísmo e rotatividade, embora não tenham formalizado nenhuma política de incentivo e manutenção de pessoal. A empresa A foi a única que apresentou uma política de recursos humanos bem elaborada e definida, de forma a manter efetivamente seus funcionários. As empresas C e D mostraram-se empenhadas em definir uma política de incentivo a todos os funcionários, visando maior satisfação e permanência dos mesmos. A empresa B posicionou-se de forma diferente, não demonstrando grande interesse em implantar uma política de recursos humanos de forma a abranger todos os setores da empresa. De acordo com o diretor da empresa, somente os funcionários que ocupam posições estratégicas e que se mostram competentes devem ser estimulados e mantidos na empresa.

Os quadros apresentados resumem as características levantadas na pesquisa para melhor entendimento das fases de recrutamento e seleção e ainda os parâmetros da mobilidade dos funcionários. As propostas teóricas são descritas para efeito comparativo com os procedimentos que as pequenas empresas pesquisadas realmente aplicam e quais os fatores são predominantes.

Quadro 02 - Características do processo de recrutamento das empresas pesquisadas.

RECRUTAMENTO	TEORIA	EMPRESA			
		A	B	C	D
FORMA DE REALIZAÇÃO	Formal Informal	Formal (elaborado)	Formal (elaborado)	Formal Pouco elaborado	Formal Pouco elaborado
CARÁTER DO PLANEJAMENTO DE RH	Qualitativo Quantitativo	Qualitativo (coerente)	Qualitativo (ajustado)	Quantitativo	Quantitativo
FASES	1- Definição das vagas 2- Fontes 3- Escolha técnica 4- Escolha conteúdo	1, 2, 3	1, 2	1, 3	1, 2
FORMA DE DIVULGAÇÃO * predominância	1- Anúncios formais 2- Anúncios em portaria 3- Balcão de empregos 4- Arquivo de currículos 5- Indicação pessoal	1, 4, 5*	2, 4, 5*	2, 3, 5*	2, 3, 4, 5*
TIPOS * predominância	Interno Externo Misto	Misto Interno*	Misto Externo*	Misto Externo*	Misto Interno*
GRAU DE ESCOLARIDADE	Está sendo mais exigido	Primeiro grau completo para todos os cargos	Varia com a função	Primeiro grau completo	Varia com a função
RECURSOS E INVESTIMENTOS	Devem ser priorizados	Suficientes	Insuficientes	Insuficientes	Insuficientes

Quadro 03 - Características do processo de seleção das empresas pesquisadas.

SELEÇÃO	TEORIA	EMPRESAS			
		A	B	C	D
FASES	1- Escolha do candidato 2- Preparação dos testes 3- Aplicação de provas	Realiza as 3 fases	Realiza as 3 fases	Realiza as 3 fases	Realiza as 3 fases
TÉCNICAS DE SELEÇÃO * predominância	1- Entrevista 2- Teste prático 3- Exame médico 4- Análise de currículo 5- Teste específico (escrito) 6- Teste psicológico	1*, 2, 3, 4	1, 2, 3, 6*	1*, 2, 3, 5*	1*, 2, 3, 4*
REQUISITOS * predominância	1- Escolaridade 2- Experiência 3- Qualificação 4- Flexibilidade	1, 3, 4*	2, 3*	1*, 3	2*, 4
CONTRATAÇÃO DE MENORES	A literatura não cita	Não contrata	Não contrata	Contrato temporário	Contrata funções operacionais e técnicas
CONTRATAÇÃO DE MULHERES	Crescente no mercado de trabalho	Funções administrativas	Funções administrativas	Funções administrativas e operacionais	Funções administrativas
EFICIÊNCIA DOS MÉTODOS	Os métodos devem revelar habilidades e capacitação profissional	Eficientes e adequados	suficientes	Insuficientes	Insuficientes
AValiação DO PROCESSO	Deve ocorrer	Não realiza	Não realiza	Não realiza	Não realiza
ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO	Considerada de grande importância	Realiza formalmente	Não realiza	Não realiza	Realiza informalmente

Quadro 04 - Avaliação da mobilidade de pessoal das empresas pesquisadas.

MOBILIDADE DE PESSOAL	TEORIA	EMPRESAS			
		A	B	C	D
ROTATIVIDADE	Problema comum nas pequenas empresas (ausência de políticas de incentivo)	BAIXO Políticas de RH atraentes	ALTO Ausência de políticas de RH e baixos salários	ALTO Ausência de políticas de RH e baixos salários	BAIXO Administração flexível
ABSENTEÍSMO	Problema comum nas pequenas empresas (causas pessoais e de saúde)	BAIXO Plano de saúde Flexibilização de horário	ALTO Ausência de plano de saúde	ALTO Ausência de plano de saúde Rigor no horário	ALTO Ausência de plano de saúde
POLÍTICAS DE INCENTIVO	Pouco elaborada e baixo investimentos	Bem elaboradas e adequadas	Baixos investimentos	Pouco atraentes	Pouco atraentes

CAPÍTULO VIII

Considerações finais

As pequenas empresas assumiram um papel importante na economia nacional, respondendo por uma grande parte de novos empregos e contribuindo significativamente para a formação de maiores riquezas. São responsáveis pela introdução de inovações tecnológicas e têm promovido avanços científicos relevantes além de produzirem bens e serviços com grande eficiência nas várias áreas de atuação.

Embora estas empresas tenham apresentado contribuições singulares à economia dos países industrializados e de economia emergente, ainda carecem de maior atenção por parte dos pesquisadores e empresários. São necessárias abordagens gerenciais mais abrangentes de forma a tornar a pequena empresa mais fortalecida, o que incidiria na diminuição do índice de mortalidade ainda bastante elevado nos países como o Brasil. Dentro deste contexto, o Grupo de Estudos de Pequenas Empresas, da Área de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos – USP, vem desenvolvendo pesquisas retratando a realidade das pequenas empresas, no que se refere a sua estrutura, tecnologia, qualidade, recursos humanos, planejamento estratégico e outros aspectos que envolvem a administração de empresas.

Este trabalho objetivou fornecer subsídios para a melhor compreensão sobre a condução dos processos de recrutamento e seleção dentro da realidade da pequena empresa, através do estudo multicasos. A análise dos processos de recrutamento e seleção buscou contribuir para a formação de uma referência para os profissionais ligados aos recursos humanos das empresas, preenchendo uma lacuna dentro de uma área carente de informações.

Ao delimitar o assunto, considerou-se como premissa básica, que os processos de recrutamento e seleção de uma pequena empresa devem se basear na qualificação profissional aliada ao um nível mínimo de escolaridade. Estes processos tornaram-se bastante complexos em função da crescente valorização do capital humano, atendendo aos interesses dos funcionários e aos objetivos administrativos e organizacionais da empresa ao mesmo tempo.

Dessa forma, impôs-se a necessidade de examinar os aspectos essenciais dos processos de recrutamento e seleção de pessoal, com a finalidade de analisar os métodos adotados pelas empresas e estabelecer uma ligação entre os principais fatores que interferem nos processos mencionados. Ficou evidente que os métodos adotados pelas empresas precisam ser mais elaborados e aplicados de forma adequada e integrada para que efetivamente possa se reduzir os riscos decorrentes de uma escolha mal planejada.

Dentro desta realidade, esta pesquisa foi desenvolvida de forma a obter maior conhecimento das práticas do processo de recrutamento e seleção na pequena empresa. As pequenas empresas sofrem uma forte cobrança do mercado em relação à qualidade do produto e às exigências internas e externas na formação do quadro de funcionários envolvendo questões como rotatividade, absenteísmo e flexibilização das leis trabalhistas. Além destas, pode-se citar a influência da forma de administração e de organização baseada nos conhecimentos do seu fundador revelando que determinadas áreas de conhecimento, principalmente as não diretamente produtivas, são colocadas em segundo plano.

Definido o problema a ser explorado partiu-se para revisão bibliográfica. Nesta fase foi encontrada a primeira dificuldade para realização da pesquisa devido à escassez de referências que abordassem a realidade dos processos de recrutamento e seleção em pequenas empresas. Grande parte da literatura encontrada aborda o tema de forma bem generalizada direcionada principalmente para empresas de grande porte, impossibilitando um estudo mais aprofundado dos fatores que interferem no processo seletivo das empresas de pequeno porte.

Um outro aspecto que dificultou a pesquisa foi selecionar as empresas do setor metal-mecânico da cidade de São Carlos. Esta dificuldade ocorreu pois com o avanço tecnológico e a integração da mecânica, eletrônica, mecatrônica e outras áreas de conhecimento, torna difícil a separação por setores. O critério de escolha então definido foi a forma de gerenciamento apresentada, classificando as empresas como: empresas familiares com administração centralizada e descentralizada, com administração flexível, com administração tradicional e por último empresas de base tecnológica.

As empresas foram selecionadas a partir de um trabalho de levantamento realizado pelo Grupo de Estudos da Pequena Empresa da EESC, que identificou trinta e cinco empresas do setor. Desta identificação foram contatadas catorze empresas que se mostraram favoráveis à realização da pesquisa. A partir desta lista a pesquisadora passou a entrar em contato com as empresas para melhor identificá-las e caracterizá-las quanto aos processos de recrutamento e seleção adotados.

No segundo estágio foram realizadas visitas técnicas para coleta de dados adicionais e pré-seleção das empresas de interesse para utilização no trabalho de campo. Ao final desta fase foram selecionadas 5 empresas, sendo que cada uma delas apresentavam características peculiares quanto à realização dos processos de recrutamento e seleção. Destas 5 empresas escolhidas, apenas 4 colocaram-se à disposição para participar da pesquisa. Uma delas, de base tecnológica, alegou que o período de realização de coleta de dados seria inviável para a empresa devido ao acúmulo de trabalho.

Foi possível obter informações e resultados muito interessantes, o que permitiu destacar e comparar a sistemática dos processos de recrutamento e seleção na pequena empresa e os fatores condicionantes para a realização. Definidos os fatores externos (contextuais) e os fatores internos (organizacionais e pessoais) foi estabelecida uma ligação com os processos de recrutamento e seleção e a capacitação profissional.

A Empresa A, produtora de lavadoras semi-automáticas e centrífugas foi concebida e estruturada com visão voltada para o mercado e consumidor final. É uma empresa jovem e bem sucedida. Embora seja considerada de pequeno porte, devido ao número de funcionários, apresentou um processo bem elaborado para a realização dos processos de recrutamento e seleção os quais se baseiam na capacitação profissional. Os métodos e técnicas adotados pela empresa, embora pareçam muito simples, são rigorosamente valorizados, tendo a empresa grande preocupação em realizar e manter uma sistemática de recrutamento e seleção atualizada e dinâmica.

O planejamento de recursos humanos é a principal ferramenta utilizada para preencher os cargos existentes. O caráter qualitativo do planejamento tem como principal objetivo a valorização dos recursos humanos e a obtenção de profissionais capacitados para exercer multifunções. Desta forma, a polivalência é outro fator determinante na escolha do funcionário. A empresa tem como principal meta a satisfação do cliente, o que a torna muito exigente na qualidade do seu produto. Esta postura é, em parte, refletida nos processos de recrutamento e seleção, sendo a empresa mais cuidadosa na escolha de seus profissionais.

A empresa por atuar em um mercado competitivo, acredita que o grande diferencial para a sua estabilidade no mercado é adotar métodos adequados de recrutamento e seleção e implantar políticas de recursos humanos coerentes com a realidade de seus funcionários e com os objetivos organizacionais, tendo como principal meta a permanência de seus profissionais e um alto índice de produtividade. Este fato justifica os baixos

índices de rotatividade e absenteísmo apresentados pela empresa e a facilidade em atrair profissionais bem qualificados ao realizar o processo seletivo.

De acordo com o diretor da empresa, a filosofia administrativa adotada não é "familiar e muito menos paternalista, característica muito comum nas pequenas empresas, mas profissional". Funcionários bem selecionados e devidamente assistidos no trabalho desempenham melhor suas funções e com alto grau de satisfação, o que certamente reflete no sucesso e na boa imagem da empresa. Estas características servem como auto promoção da empresa o que facilita a contratação de profissionais altamente qualificados.

A visão administrativa do empreendedor permite que no processo decisório haja uma participação dos setores envolvidos, flexibilizando o processo de recrutamento e seleção. Isto impõe um sistema participativo de tomada de decisões as quais são descentralizadas. Todo negócio é administrado através de diretrizes globais. A operacionalização e decisões da coordenadoria de recursos humanos são encaminhadas através de relatórios para que a diretoria administrativa tome as decisões estratégicas.

O nível de pessoalidade no relacionamento com os funcionários é uma característica relevante na visão administrativa do empreendedor. Os funcionários são considerados como colaboradores e ainda participam da avaliação do produto. Cada funcionário ao ser admitido recebe um produto da empresa e testa em sua casa, tendo o direito de dar sugestões consideradas como contribuições.

A Empresa B, produtora de bebedouros e prestadora de serviços de usinagem, ainda não definiu exatamente o seu ramo de negócio. A empresa está passando por uma fase de transição e reestruturação e sua área de recursos humanos se mantém tradicionalmente organizada. Depois de reduzir seu quadro de funcionários, drasticamente, de 550 para 50, e atualmente com 87 funcionários, ela tem buscado uma nova forma administrativa para se

adequar à realidade. Após estas mudanças a empresa enfrenta uma forte concorrência no mercado.

Quanto à área de recursos humanos, a empresa apresenta uma sistemática centralizadora não permitindo ao coordenador de recursos humanos tomar decisões. As funções desempenhadas no setor são meramente rotineiras típicas de um departamento de pessoal. As perspectivas de investimentos na área de recursos humanos são remotas, o que repercute diretamente nos processos de recrutamento e seleção. Os investimentos, de acordo com o diretor, são baixos, devido à instabilidade econômica e ao momento não propício para investimentos no setor devido à realidade vivida pela pequena empresa. Para o diretor, os investimentos nas áreas de vendas e qualidade são priorizados por acreditar que estes setores trazem maiores retornos para a empresa.

Os processos de recrutamento e seleção seguem uma sistemática bastante rigorosa impondo limitações aos candidatos exigindo qualificação profissional e estabilidade emocional. O índice de rotatividade é elevado e a valorização dos recursos humanos é limitada a poucos benefícios para funções estratégicas. Com isto a imagem da empresa é prejudicada, o que influencia diretamente o recrutamento e seleção de pessoal, tendo a empresa de recorrer a empresas de grande porte devido ao não preenchimento de vagas no processo convencional.

A empresa C, prestadora de serviços de usinagem, é uma empresa tradicional no ramo metal-mecânico. Não apresenta grandes inovações e atua no mercado regional.

Em relação aos processos de recrutamento e seleção tem caráter quantitativo, baseando-se no processo formal. As decisões nos processos são centralizadas no diretor, sendo algumas funções de rotina desempenhadas por funcionários subordinados a ele.

Nesta empresa, o fator que mais influencia o processo de recrutamento e seleção é a adequação do funcionário à cultura da empresa. Para determinadas funções ela prefere treinar os funcionários adequando às exigências do cargo. Dessa forma a empresa exige no mínimo o primeiro grau de instrução, o que para o diretor é suficiente para iniciar o treinamento.

A empresa tem vivido uma situação bastante própria em relação ao índice de rotatividade. O desligamento dos funcionários já treinados pela empresa é muito freqüente, pois recebem propostas mais atrativas. Sendo assim, a empresa pretende investir no setor de recursos humanos, objetivando obter maior fidelidade do funcionário. No setor em que atua estas formas de desligamentos são muito comuns, pois o funcionário treinado pode exercer suas funções em outras empresas de mesmo ramo de atividade.

A empresa D, também prestadora de serviços de usinagem, apresenta características próprias, onde o empresário descentraliza ao máximo a administração, delegando tomadas de decisão e operacionalização para o engenheiro responsável.

Os processos de recrutamento e de seleção são formais e bastante simplificados, permitindo a contratação de funcionários cujo grau de escolaridade não é fator condicionante, valorizando principalmente a capacidade de realização de tarefas e a forma de seu aprendizado.

O processo decisório é estabelecido através de uma parceria entre a diretoria e o coordenador de recursos humanos. Os investimentos no setor ainda são poucos, mas é prioridade do diretor investir nestes recursos com o propósito de tornar o quadro de funcionários mais eficiente.

A informalidade e a flexibilidade na administração é uma característica bastante interessante nesta empresa. Em função delas os índices de rotatividade têm se mantido bem baixos. Em contrapartida, a não oferta de benefícios tem influenciado o processo de recrutamento e seleção. A empresa em

determinadas funções apresenta profissionais não aptos para desempenhá-las e com isso recorre ao treinamento, o que nem sempre resulta o efeito desejado.

A partir dessas considerações individualizadas para cada empresa pode-se ainda destacar algumas características em relação aos processos adotados.

QUANTO AO PROCESSO DE RECRUTAMENTO

O processo de recrutamento apresentou características peculiares de uma pequena empresa. A formação e recomposição do quadro de funcionários ocorrem concomitantemente. Embora tenham apresentado um empenho para realizar o recrutamento formal em todos os níveis e funções existentes, ficaram evidenciadas algumas limitações nos métodos utilizados para a sua realização o que não tem permitido uma resposta imediata da empresa às exigências externas. Os fatores organizacionais e pessoais têm grande influência na tomada de decisão por parte dos empreendedores, ficando os responsáveis pela realização do processo limitados às atividades de rotina.

Como o planejamento de recursos humanos formal não é uma prática comum em todas as empresas envolvidas na pesquisa, conclui-se que esta ferramenta ainda é pouco explorada. As empresas que realizam o recrutamento embasadas no planejamento formal apresentaram processos com características qualitativas, buscando profissionais adequados às funções oferecidas. Portanto aquelas que não se baseiam no planejamento formal, apresentaram processos com características quantitativas, onde as vagas são definidas de acordo com a necessidade de cada setor.

Devido à escassez de recursos financeiros destinados ao setor, as formas de divulgação da abertura de vagas nas pequenas empresas ainda são tradicionais. Os fatores pessoais são importantes, pois a indicação de candidatos reflete um maior grau de confiabilidade e comprometimento na formação do quadro de funcionários. A fonte predominante e mais bem sucedida nas empresas pesquisadas, na realização do recrutamento, é a "indicação de candidatos", através de pessoas ligadas à empresa. A rapidez no

preenchimento das vagas e a colocação de pessoas confiáveis (informação de pessoas conhecidas), foram as razões apresentadas para justificar a preferência por esta fonte de recrutamento.

Em função dos fatores contextuais e organizacionais, o recrutamento externo é o mais praticado. Isto ocorre não apenas por preferência por um tipo, mas principalmente pela pouca disponibilidade de pessoal devidamente qualificado para assumir outras funções na empresa. Entretanto as empresas tem recorrido, primeiramente, ao recrutamento interno, buscando reduzir os custos. Não atendendo o perfil desejado as empresas utilizam o recrutamento externo. Isto reflete os baixos investimentos em treinamento do quadro de funcionários.

O nível de escolaridade no processo de recrutamento é considerado relevante. A exigência varia de acordo com os níveis e cargos/funções a serem preenchidos, não sendo um fator limitante. Para os cargos de gerente e coordenadores, as empresa mostraram-se bastante exigentes. Para as empresas pesquisadas o fator de maior influência é a capacitação profissional. Em certos casos este fator sobrepõe ao fator escolaridade.

Em relação aos recursos disponibilizados para a realização do recrutamento, pode-se afirmar que estes são escassos e dessa forma impedem a utilização de métodos elaborados e consequentemente mais onerosos. O que se pode constatar é que as empresas, através de soluções imediatistas, buscam manter seu quadro de funcionários contrariando os princípios de uma metodologia aplicada a longo prazo e com continuidade. Sendo assim a formação de um banco de dados atualizado, permitiria a realização de um recrutamento eficaz por ocasião do surgimento de vagas.

QUANTO AO PROCESSO DE SELEÇÃO

O processo de seleção aplicado nas empresas é diretamente influenciado pelos fatores internos e externos às mesmas. A área de recursos humanos não tem autonomia na tomada de decisões no processo seletivo

ficando a decisão final por conta dos diretores. As técnicas de seleção se baseiam em fases padronizadas ressaltando algumas diferenciações consideradas importantes para cada empresa individualmente. Estas são definidas de acordo com as necessidades da empresa e com a filosofia administrativa adotada.

Considerando os fatores contextuais, o nível de escolaridade e a qualificação profissional tem grande influência. A visão empreendedora tem conduzido os gerentes a considerar o nível de escolaridade e a qualificação na fase de seleção. Aqui se deve ressaltar a participação das escolas técnicas, com a oferta de candidatos com grau de escolaridade maior e mais bem preparados tecnicamente desempenhando multifunções. Para os mercados de grande competitividade, nos quais as empresas pesquisadas estão inseridas, este fator passa a ser limitante devido às exigências de manutenção de um quadro de funcionários especializados. A automação tem exigido que as pequenas empresas se reestruturem e uma das constatações é que a presença da mulher tem sido expressiva, principalmente nas funções administrativas e mais lentamente nos postos operacionais de serviço.

É notória a preocupação das empresas na execução de um processo de seleção bem elaborado. Os fatores externos influenciam diretamente nos investimentos do setor. Os diretores estão cientes de que algumas vantagens são obtidas com a seleção adequada dentre as quais podemos citar a redução do absenteísmo e da rotatividade. Deve-se ressaltar ainda que a avaliação do desligamento do funcionário é uma prática pouco valorizada. Nesta avaliação podem estar contidas informações importantes para o aprimoramento das técnicas de seleção. O conhecimento das causas do absenteísmo e da rotatividade podem ser levantadas nesta avaliação, o que certamente levaria a um programa de fidelidade entre funcionário e empresa.

A identificação dos fatores condicionantes em cada caso é decorrente não só da filosofia administrativa que a empresa adota. Uma série de contingências que permeiam a estrutura administrativa e direciona a forma de

atuação dos administradores e das pequenas empresas como um todo, direcionam as tomadas de decisão.

São destacadas assim os principais fatores, que condicionam os processos de recrutamento e seleção nas empresas pesquisadas:

- 1- Escassez de recursos: poucos investimentos na área de recursos humanos.
- 2- Imagem da empresa: solidez, tempo de atuação no mercado. Opinião da população sobre a mesma e sobre o produto produzido.
- 3- Estilo gerencial : centralizador ou descentralizado.
- 4- Perfil do administrador: formação, visão empreendedora, política de relacionamento com os funcionários.
- 5- Enfoque da empresa : mercado, cliente, qualidade do produto.
- 6- Estrutura da área de recursos humanos: tradicional (departamento de pessoal), visão mais ampla e políticas mais dinâmicas (treinamento, benefícios etc).

Quadro 05 - Fatores que influenciam os processos de recrutamento e seleção.

FATORES CONDICIONANTES	EMPRESA			
	A	B	C	D
RECURSOS DISPONÍVEIS	Suficientes	Insuficientes	Insuficientes	insuficientes
IMAGEM DA EMPRESA	Ótima	Regular	Regular	Regular
ESTILO GERENCIAL	Mercado	Staff especializado	Centralização	Delegação
PERFIL DO ADMINISTRADOR	Flexível descentralizado	Centralizador	Centralizador	Descentralizador
ENFOQUE (MERCADO, CLIENTE, PRODUTO)	Cliente (consumidor final)	Produto (qualidade)	Cliente (direcionado)	Cliente (direcionado)
ESTRUTURA DA ÁREA DE R.H.	Estruturada e formalizada	Tradicionalmente estruturada e formalizada	Pouco estruturada e formalizada	Pouco estruturada Formalizada

Com relação ao quadro 05 pode-se observar o seguinte:

- quanto aos recursos destinados à execução dos processos de recrutamento e seleção, pode-se afirmar que estes possibilitam recorrer a técnicas mais atualizadas e profissionais especializados (contratação de profissionais, especializados e serviços terceirizados);
- quanto à imagem externa da empresa ficou evidenciado que ela reflete no recrutamento e na seleção. O grau de satisfação dos funcionários e o conceito que a sociedade tem da empresa criam condições propícias ou não de divulgação da mesma;
- quanto ao enfoque, sua interferência na condução do processos de recrutamento e seleção é indireta. Embora as empresas pesquisadas sejam do mesmo setor, a seleção de funcionários está relacionada ao tipo de cliente, mercado e qualidade do produto. As empresas que possuem maior vínculo com o consumidor final se mostraram mais exigentes com a qualificação de seus funcionários alegando que determinadas atividades a serem desempenhadas requerem pessoal mais bem treinado.
- quanto ao estilo gerencial e o perfil do administrador constata-se que estas são dependentes e a influência destes dois fatores são marcantes. O administrador com o perfil mais flexível e descentralizador apresentou maior preocupação em adotar métodos de recrutamento e seleção com profissionalismo selecionando funcionários cuja qualificação permite delegar funções que certamente serão desempenhadas com autonomia e confiança;
- quanto à estrutura da área de recursos humanos pode-se afirmar que as empresas que se apresentam melhor estruturadas, os processos de recrutamento e seleção são qualitativos, selecionando os funcionários de forma mais profissional, por conhecerem de forma mais aprofundada as características do cargo.

Em síntese, para o fortalecimento das pequenas empresas, uma das primeiras barreiras a ser transposta é a formação dos quadros de funcionários a partir do processo de recrutamento e seleção adequado, pois nesta fase é que se observa o potencial do funcionário para desempenho satisfatório de suas funções. Embora pareça fácil identificar os indivíduos que possuam habilidades para o desempenho de tarefas com motivação, o preenchimento de cargos é um processo dinâmico e extremamente complexo. Considerados a sua estrutura e os seus objetivos, a pequena empresa tem se esforçado ao máximo para otimizar os processos de recrutamento e seleção de forma a valorizar a capacitação profissional aliado ao grau de escolaridade.

Embora os métodos e técnicas adotados para realizar o recrutamento e seleção sejam em grande parte desconhecidos pelas empresas, foi possível constatar que as pequenas empresas são flexíveis em sua adoção adequando-se às características de sua estrutura organizacional, de seus recursos financeiros e humanos.

ANEXO I

QUESTIONÁRIO I

ANEXO- I- QUESTIONÁRIO I

I- CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social

Nome Fantasia

Setor de Atuação

Localização

Área fabril ____m² construídos

Proprietário (s)

Participação dos proprietários (em porcentagem)

Existe parentesco entre os proprietários

() não

() sim . Qual?

Faturamento da empresa-

1996 -

1997 -

1998 -

1999 -

II-ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa possui Organograma – () sim não ()

Se não quais áreas/departamentos a empresa possui?

Como está organizada as áreas/departamento? (Desenhe)

Quanto funcionários a empresa possui: _____

Na administração - _____

No operacional (chão de fábrica) - _____

Qual o nível de escolaridade formal dos funcionários:

Grau de instrução	Número de funcionários
1º Grau incompleto	
1º Grau completo	
2º Grau incompleto	
2º Grau completo	
Superior incompleto	
Superior completo	
Especialização	
Mestrado/Doutorado	

A empresa terceiriza serviços?

Não ()

Sim (). Quais?

III - PROCESSO PRODUTIVO

Quantos produtos a empresa produz?

Quais produtos a empresa produz?

Quantos departamentos produtivos existem ?

Os equipamentos podem ser classificados de que forma:

Moderno -

± Moderno -

Obsoleto -

Qual o fluxo produtivo:

Os produtos são fabricados:

Sob encomenda

Para estoque -

Nível de estoque:

Matéria-prima -

Estoque intermediário -

Estoque final -

IV- POSIÇÃO DA EMPRESA NA CADEIA PRODUTIVA

1) FORNECEDORES

Quais são seus fornecedores?

A competição entre os fornecedores é acirrada? () sim () não

Qual o porte dos principais fornecedores?

2) CLIENTES

Quais são seus clientes?

A competição entre os clientes é acirrada? Sim () Não ()

Qual o porte dos principais clientes?

3) MERCADO DE ATUAÇÃO

a) Com relação ao principal produto da empresa:

O mercado em que a empresa atua é competitivo?

() muito

() médio

() pouco

Quais seus principais competidores?

Qual o porte destes competidores?

Qual a posição da empresa no mercado em que atua? (market-share)?

Qual atuação da empresa em relação ao mercado geográfico?

() regional -

() nacional -

() internacional -

b) Com relação aos produtos secundários da empresa:

O mercado em que a empresa atua é competitivo?

() muito (.....) médio () pouco

Quais seus principais competidores?

Qual a posição da empresa no mercado em que atua (market-share)?

Qual atuação da empresa com relação ao mercado geográfico?

() Regional -

() Nacional -

() Internacional -

V- HISTÓRICO DA EMPRESA

Qual o histórico da empresa ?

Data de fundação:

Como a empresa foi concebida, com qual objetivo?

Hoje como a empresa está? O enfoque mudou?

Houve algum processo sucessório na empresa?

ANEXO II

QUESTIONÁRIO II

EMPRESA:
COORDENADOR DE RH :

ANEXO II - QUESTIONÁRIO – II

1- RECURSOS HUMANOS

- 01↔ Existe na empresa um Organograma “formalizado”? Está atualizado?
- 02↔ Existe na empresa a área (departamento) de Recursos Humanos?
- 03↔ Qual a localização da área de Recursos Humanos na estrutura hierárquica da empresa?
- 04↔ Qual o grau de importância atribuído a área de Recursos Humanos?
- 05↔ Como a área de Recursos Humanos se relaciona com a diretoria?
- 06↔ As funções e cargos estão bem definidos (descrição de cargos)?
- 07↔ Existe na empresa um planejamento de Recursos Humanos?
- 08↔ Este planejamento tem caráter quantitativo ou qualitativo? Explique?
- 09↔ A área de Recursos Humanos da empresa é considerada bem estruturada ou precisa melhorar?
- 10↔ Existe integração da área de Recursos Humanos com as demais áreas da empresa?
- 11↔ Algum fator impede maiores investimentos na área de Recursos Humanos da empresa?
- 12↔ A área de Recursos Humanos da empresa evoluiu nos últimos anos? A que se atribui esta evolução? (mercado/ tecnologia/ empresa/pessoas)

2- PROCESSO DE RECRUTAMENTO

- 01↔ Como é realizado o recrutamento na empresa? Para cada nível (gerencial /administrativo/técnico/operacional).
- 02↔ É feita uma análise do cargo antes do processo de recrutamento?
- 03↔ Quais são as fases (etapas) do recrutamento?
- 04↔ Quais as fontes (local) de recrutamento são usadas? Para cada nível.
- 05↔ Quais as técnicas de recrutamento são utilizadas? Para cada nível.

- 06↔ A empresa realiza quais tipos de recrutamento? Interno e externo? Para todos os níveis?
- 07↔ A empresa tem preferência por qual tipo de recrutamento? Justifique.
- 08↔ Quais as vantagens para a empresa do recrutamento interno e do externo?
- 09↔ Quais as desvantagens do recrutamento interno e externo?
- 10↔ O grau de escolaridade é fator limitante no recrutamento, independente do cargo a ser preenchido? Para todos os níveis? Justifique.
- 11↔ Todos os funcionários da empresa são submetidos a um processo formal de recrutamento?
- 12↔ Quais dificuldades a empresa enfrenta para realizar o recrutamento? Em quais níveis?
- 13↔ O pequeno porte da empresa facilita ou dificulta o processo de recrutamento? Em quais aspectos?
- 14↔ A empresa oferece todos os recursos para a realizar um bom recrutamento?
- 15↔ A área de Recursos Humanos tem total autonomia no processo de recrutamento? Em todos os níveis?

3- PROCESSO DE SELEÇÃO

- 01↔ Quais as fases do processo de seleção?
- 02↔ Quais técnicas de seleção são adotadas pela empresa?
- 03↔ Quais os requisitos exigidos na seleção? Para cada nível.
- 04↔ Quais as qualidades (individuais e/ou sociais) mais valorizadas nos candidatos no processo de seleção?
- 05↔ A empresa inclui mulheres no seu quadro de pessoal? Em quais níveis? Justifique?
- 06↔ A empresa inclui menores no seu quadro de pessoal? De ambos os sexos? Em quais setores?
- 07↔ A empresa seleciona pessoas já experientes ou prefere treiná-los na empresa? Em quais níveis? Por que?
- 08↔ A empresa seleciona candidatos polivalentes (multifuncionais) ou prefere especialistas? Em todos os níveis?
- 09↔ A empresa considera o grau de instrução do candidato e sua experiência no processo de seleção? Em todos os níveis?
- 10↔ O processo de seleção fundamenta-se na qualificação do candidato e nas exigências cargo? Explique.

EMPRESA:
DIRETOR:

ANEXO III - ROTEIRO DE ENTREVISTA

RECURSOS HUMANOS

- 01↔ Como a diretoria se relaciona com a área de Recursos Humanos?
- 02↔ A área de Recursos Humanos na empresa tem autonomia?
- 03↔ Qual conceito daria para os Recursos Humanos de sua empresa?
- 04↔ Quais as perspectivas futuras para área de Recursos Humanos da empresa?

PROCESSO DE RECRUTAMENTO

- 01↔ Qual a importância do recrutamento para a empresa?
- 02↔ A diretoria participa do processo de recrutamento? De que forma?
- 03↔ A empresa oferece todos os recursos para realizar um bom recrutamento?
- 04↔ Qual fase que considera mais importante no processo de recrutamento?

PROCESSO DE SELEÇÃO

- 01↔ Os métodos utilizados no processo de seleção são suficientes e adequados?
- 02↔ A qualificação e o cargo são parâmetros básicos no processo de seleção?
- 03↔ Quais os principais resultados de uma boa seleção para empresa?
- 04↔ De quem é a decisão final no processo de seleção?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L.G. (1997). MBA- RH: No ritmo do futuro *Revista de Treinamento & Desenvolvimento (T&D)*. ed. 53. Ano v. p.6-9.Maio

ALBUQUERQUE, L.G. (1992). Estratégias de recursos humanos e competitividade. *Revista de Administração de Empresas*. v.27, n.4, p. 16-29. Out/Dez.

ALBUQUERQUE, L.G. (1988). *O papel estratégico de recursos humanos*. Tese de Livre Docência apresentada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

ALENCAR, E.L.S. (1975). Desenvolvendo a criatividade nas organizações. O desafio da inovação. *Revista de Administração de Empresas*.. v.35, n.6, p. 6 - 11.

ALENCAR, E.L.S. ; FARIA M.F.B. (1996). Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*.. v.31, n.2, p. 50 – 61.

ALMEIDA, M.I.R; TEIXEIRA, M.L.M; MARTINELLI, D. P. (1993). Por que administrar estrategicamente recursos humanos. *Revista de Administração de Empresas*. v.32. n. 3.

ALVES. A.; TAMAI, A.(1993). Sistema de avaliação de treinamento da Telebrás. -SAT. *Revista de Administração de Empresas*.v.28. n.4. out/dez.

AQUINO, C. P. (1979). *Administração de recursos humanos: Uma Introdução*. São Paulo, Atlas.

AMATO, M. J.A. L; KANNER, R. (1983). O processo de seleção de pessoal. *Revista de Administração de Empresas*. v.18, p.127-135.

- BALCÃO, F. y; CORDEIRO, L. L. (1979). *Comportamento humano na empresa: uma antologia*. Rio de Janeiro. F.G.V.
- BERNARDI, M.A. (1997). Como atrair talentos. *Revista Exame*. Edição 647, ano 31, n.22,. p.122, out.
- BERGAMINI, C. W. (1998). A difícil administração das motivações. *Revista de Administração de Empresas*. v.38, n.1, janeiro/maio.
- BERGAMINI, C.W. (1991). Recursos humanos: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*. v.26. n.2, abril/junho.
- BERNHOEFT, R. (1989). *Empresa familiar*. São Paulo, NOBEL.
- BERVIAN, P. A. : CERVO, A.L. (1996). *Metodologia científica*. São Paulo. Makron Books.
- BORTOLI NETO,A. (1980) *Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas*. São Paulo. 201p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo.
- BUOSI, T. (1999). *Levantamento sobre treinamento de pessoal em pequenas empresas do setor metal-mecânico de São Carlos*. Relatório Final de Atividades de Iniciação Científica – São Carlos – Escola de Engenharia de São Carlos- USP, Área de Engenharia de Produção. Financiamento FAPESP.
- CAPO, P. (1998). Mercado de trabalho futuro: espaço aos planos de carreira, comprometimento e mudança de valores. *Revista O Papel*, v.31,n.4,p.22-31, maio.
- CAVALCANTE, R. (1998). Unidos pela diferença: como as empresas podem tirar vantagem competitiva da diversidade de seus funcionários. *Revista Ser Humano*, v.32, p.23-24, maio.
- CELINSKI, L.(1995). *Guia para diagnóstico em administração de recursos humanos: roteiros e instrumentos para qualidade*. Rio de Janeiro. Vozes.
- CHER, R. (1991). *A gerência da pequena e média empresas*. São Paulo, Maltese.

- CHIAVENATO, I. (1979). *Administração de recursos humanos*. Vol. 1,2 e 3. São Paulo, Atlas.
- CHIAVENATO, I. (1992). *Recursos humanos*. Edição Compacta. 2.ed. São Paulo, Atlas.
- CHIAVENATO, I. (1994). *Iniciação à administração de pessoal*. São Paulo, Makron Books.
- CHIAVENATO, I. (1996). *Gerenciando pessoas*. São Paulo, Makron Books.
- COSTA, C. (1998). *Educação para a competitividade*. www.quattro.com.br/thsíntese.
- CRAWFORD, R. (1995). *Na era do capital humano*. São Paulo, Atlas.
- CROSBY, P. (1995). Educação: o segredo da qualidade. *Revista Ser Humano*. v.34, p.16-17. Dez.
- CURADO, I. B; FILHO, J. L. P. (1995). Mitos e realidades da gestão de recursos humanos. *RAE Light*, v.2, n.6, EAESP/FGV.
- DASTMALCHIAN, A.; BLYTON, P. (1992). Organizational structure human resource protices and industrial relations. *Personnel Review*. v.21, n.1. p.58-67.
- DUTRA, J. S. (1996). *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo, Atlas.
- DUTRA, J.S. (1990). *A função recrutamento e seleção como ângulo privilegiado de análise da gestão de recursos humanos*. In CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD). 1990. *Anais*.
- DRUCKER, P.F. (1999). *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo, Pioneira.
- DRUCKER, P.F. (1981). *A prática da administração de empresas*. São Paulo, Pioneira.
- ESCRIVÃO FILHO, E. (1995). *A natureza do trabalho do executivo*. Florianópolis. 803p. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina.
- EVANS, P. (1996). Carreira, sucesso e qualidade de vida. *Revista Administração de Empresas*. v.36, n 3, p.14-22.jul/set.

- EXAME. (1997). Guia das melhores empresas do Brasil para você trabalhar. Complemento da Edição 647.
- FARAH, O. E. ; CAVALCANTI, M. (1998). *Empresas – Criação & Administração* 10.ed. São Paulo, Érica.
- FERRO, J. R. (1991). *Decifrando culturas organizacionais*. São Paulo. 371p. Tese (Doutorado). Escola Administração do Estado de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas.
- FLEURY, M. T.L. ; FISCHER, R. M. (1998). Gestão de pessoas – Os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. *Revista de Administração*, v.33,n.2, p. 90-94, abr/jun.
- FLEURY, A..(1995). *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo, Atlas.
- GALLO, A. R. (1999). Controle organizacional: recomendações para a pequena empresa. Dissertação (Mestrado)– Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- GARAY, A. B .S. (1997). As diferentes faces do processo de qualificação: algumas dimensões esquecidas. *Revista de Administração*. v.32, n3,p.52-61, jul/set.
- GIL, A.C. (1994). *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo, Atlas.
- GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. O. (1995). *Pequena empresa no Brasil*. São Paulo, EDUSP.
- GONÇALVES, J.E.L. (1998). A necessidade de reinventar as empresas. *Revista de Administração de Empresas*. v 38, v.2, julho/agosto.
- GONÇALVES, J.E.L. (1997). Os novos desafios da empresa do futuro. *Revista de Administração de Empresas*. v.37, n. 3, p. 10 – 19.
- GONÇALVES, J.E.L. (1995). Um novo O&M para recuperar o tempo perdido. *Revista de Administração de Empresas*. v 2, n.3, p. 15 – 19.
- GUTIERREZ,, L.H.S. (1996). Recursos humanos em um contexto de reestruturação. *Revista de Administração de Empresas*. v.31, n.1. p.97-103.

- GUTIERREZ, L.H.S. (1995). Recursos humanos. uma leitura contextualista. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n.4., p 72-82.
- IVANCEVICH, J. .M. (1995). *Human resource management*. 6.ed. SãoPaulo, Irwin.
- JACKSON, M.J. (1979). *Recrutamento, entrevista e seleção*. São Paulo. Mc Graw Hill do Brasil Ltda.
- KANAANE, R. (1995). *Comportamento humano nas organizações*. São Paulo, Atlas.
- KON, A. (1991). A modernização tecnológica brasileira e ajustamento dos recursos humanos. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*,v.31, n. 4. p. 05 – 15.
- KRUGLIANSKAS, I. (1996). *Tornando a pequena e média empresas competitiva*. São Paulo, Instituto de Estudos Gerenciais e Editora.
- LAKATOS, E. V. (1997). *Sociologia da administração*. São Paulo, Atlas.
- LEITE, E. M.CAILLORDS, F. (1985). *Educação, treinamento e emprego na pequena empresa*. SENAI.
- LEONE, N. M. C. P. G. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*. v.34, n.2, p.91-94,abr/jun.
- LIMA, M.E.A..(1994). Novas políticas de recursos humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. *Revista de administração de Empresas*. São Paulo,v.34, n.3,p. 115-124, maio-junho.
- LIEB, A.P. (1995). Parcerias empresa-escola melhoram níveis de ensino. v.13, p. 25-27.Agosto.
- LODI, J.B. (1986). *A empresa familiar*. São Paulo, Pioneira.
- LONGENEGKER, J. G. ; MOORE, C. W. ; PETTY, J. W. (1997). *Administração de pequenas empresas*. São Paulo, Makron Books.
- LUCENA, M. D. S. (1995). *Planejamento de recursos humanos* . São Paulo, Atlas.

- LUSTOSA, P. (1986). *Brasil: O advento dos pequenos*. In: SALOMON, S. *A grande importância da pequena empresa: no Brasil, nos E.U.A. e no mundo*. São Paulo, Nórdica, Cap. 11, p.391-398.
- MINTZBREG, H. (1995). *Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo. Atlas.
- MORÁBITO, J.F. (1997). *Mulher, trabalho e família: um estudo de caso entre operárias têxteis*. Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciências Exatas e Tecnologia . Universidade Federal de São Carlos.
- MORRIS, M.J. (1991). *Iniciando uma pequena empresa com sucesso*. São Paulo. Makron, MC. Graw Hill.
- MULLER,R. (1997). O líder do futuro. *Revista Ser Humano*.v.22, p. 13-16. Outubro.
- PFEFFER,J. (1995). *Vantagem competitiva através das pessoas*. São Paulo. Makron Books.
- PERECIN,A.(1984). *Proposições para o entendimento do problema estratégia/estrutura na pequena e média empresas*. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo.
- RESNIK, P.(1990). *A bíblia da pequena empresa*. São Paulo, McGraw – Hill Ltda.
- SACOMANO NETO, M.(1999). *Mudanças na estrutura organizacional e a formação das equipes de trabalho*. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo.
- SALOMON, S. (1986). *A grande importância da pequena empresa: a PE. nos E.U.A., no Brasil e no Mundo*. São Paulo, Nórdica.
- SANTOS, F. C. A. (1999). *Estratégias de recursos humanos: dimensões competitivas*. São Paulo, Atlas.
- SAVIANI, J. R. (1994). *Repensando as pequenas e médias empresas*. São Paulo, Makron Books.

- SHELL, J. (1995). *Guia para gerenciar pequenas empresas*. Rio de Janeiro, Campus.
- SCHULER, R. S. (1989). Strategic human resource management na industrial relations. *Human Relations*. 42(2). P.157-184.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE, (1999). *Recursos humanos na micro e pequena empresa*. São Paulo, PRODEC.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE/ FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS - FIPE. (1998). *Estudo comparativo: pequenas empresas (MPes) versus grandes empresas (MGEs) no estado de São Paulo*. São Paulo.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE – NACIONAL . (1998). *Informações empresariais – Classificação de empresas*.
- SERSON, J. (1985). *Curso básico de administração de pessoal*. 8ed. São Paulo, LTr.
- SILVA, E.C. C. (1999). *Os recursos humanos nas novas abordagens do gerenciamento da produção*. São Carlos. 191p. Tese (Doutorado). Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo.
- SLACK, N. et al. (1997). *Administração da produção*. São Paulo, Atlas.
- SOUZA, J.C.V. (1998). *Qualidade Total: uma estratégia da administração de recursos humanos*. São Paulo. Universidade Mackenzie. Dissertação (Mestrado).
- STONER, J.A. (1982). *Administração*. Rio de Janeiro, PHB do Brasil.
- TOLEDO, F. (1989). *Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos Humanos*. 7.ed. São Paulo, Atlas.
- TOLEDO, R.(1996). A fábrica do século XXI. *Revista da Indústria*. Ano 1, n.15, p. 36-38, out.
- ULRICH, D.(1998). *Os campeões de recursos humanos: Inovando para Obter os Melhores Resultados*. São Paulo, Futura.

WOOD, Jr. T. (1995). Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. In: WOOD, Jr. T (org.). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo. Atlas/Cooprs & Lybrand. P.221-242.

ZIBOVICIUS, M. (1997). *Modelos para a produção, produção de modelos: contribuição à análise de gênese, lógica e difusão do modelo japonês*. 284p. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.