

O processo de recrutamento e seleção de pessoas nas micro e pequenas empresas da região metropolitana de Campinas

João Gilberto Vedovello

Mestre em Administração pela Faculdade de Campo Limpo Paulista (jgvedovello@uol.com.br)

Djair Picchiai

Doutor em Administração- EAESP-FGV-SP (djair.picchiai@faccamp.br)

Resumo

A Região Metropolitana de Campinas é um dos principais pólos de negócios do Estado de São Paulo. Sob este prisma, estudar o comportamento de Micro e Pequenas Empresas durante o processo de gestão de pessoas torna-se necessário ao oferecer propostas concretas de negócios, estudos e ações estratégicas.

O processo de recrutamento consiste de diversos meios para se identificar os candidatos potenciais que possam atender aos objetivos das empresas. O objetivo do processo de seleção de pessoal é identificar candidatos que melhor se enquadraram no perfil de determinado cargo.

Este artigo identifica a ausência de práticas fundamentadas na gestão de pessoas nas Micro e Pequenas Empresas da Região Metropolitana de Campinas, ao expor que estas não estão em acordo com a literatura existente, oferecendo a seus administradores subsídios de reflexão e ação futura.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Recrutamento; Seleção de pessoal.

O estudo será delimitado ao cenário das micro e pequenas empresas da Região Metropolitana de Campinas (RMC), segundo as definições do Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES), que classifica as empresas correlacionando o porte destas pelo faturamento bruto.

A primeira hipótese é averiguar se as práticas de recrutamento descritas na literatura são efetivamente utilizadas pelas MPE ou se as práticas adotadas diferem substancialmente dos conteúdos prescritos nas melhores práticas de gestão.

A segunda hipótese trabalha a questão da seleção de pessoal; verificando se esta seleção tem relação com o conteúdo teórico ou se se baseiam em práticas não descritas na literatura.

ARMC foi escolhida por apresentar sustentáveis níveis de crescimento operacional, fomentação de novos negócios, grande concentração populacional e caracterização semelhante a grandes metrópoles, obrigando os administradores e empreendedores a pensarem nesta de uma forma macro abrangente, capaz de simular ambientes similares a outras regiões de grande desenvolvimento no país.

Introdução

É parte necessária ao estudo da geração de emprego e renda no país, um capítulo sobre as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), face ao volume que apresentam. Dados do SEBRAE (2014) mostram que as MPEs já representam 53,4% do PIB no setor comercial e 22,5% no PIB industrial; se for observado o setor de serviços, 36,3% é originário de pequenos negócios.

Logo, se faz necessário a reflexão sobre a Gestão de Pessoas neste universo, destacando elementos de gestão das MPEs que versem sobre métodos de trabalho, práticas de pessoal e, processos de aquisição do capital humano.

O objetivo do presente é pesquisar quais são as práticas adotadas na Gestão de Pessoas nestas organizações, com especial atenção para as áreas de Recrutamento e Seleção e se estas práticas compõem apenas parte de um referencial teórico ou se as mesmas, de maneira efetiva, são determinantes na forma como tais empresas operacionalizam o capital humano e o gerenciam de maneira estratégica, com o intuito de melhorar seu resultado econômico e potencializar os objetivos implícitos em sua visão e missão.

Figura 01: Região Metropolitana de Campinas



Fonte: EMTU (2015)

A RMC foi instituída pela Lei Complementar nº 870, de 2000 e o último município incorporado deu-se pela Lei Complementar nº 1.234, de 13 de março de 2014. É constituída pelos municípios de: Americana, Artur Nogueira, Campinas, Cosmópolis, Engenheiro Coelho, Holambra, Hortolândia, Indaiatuba, Itatiba, Jaguariúna, Monte Mor, Morungaba, Nova Odessa, Paulínia, Pedreira, Santa Bárbara d'Oeste, Santo Antonio da Posse, Sumaré, Valinhos e Vinhedo. Dados da Fundação SEADE (2015) mostram que estes municípios ocupam uma área territorial de 3.791 Km². com 2,97 milhões de habitantes.

REFERENCIAL TEÓRICO

Para que se possam estudar as práticas de Gestão de Pessoas, é necessário compreender a evolução que esta área passou ao longo do tempo, como destaca Smith (1999) ao relatar que no passado, boa parte destas mudanças organizacionais baseava-se em práticas mais centradas no desenvolvimento de novos produtos ou novos mercados. Estas ainda se apegavam às práticas administrativas tradicionais de tomada de decisão, delegação e monitoramento. Após este período, as empresas perceberam a necessidade da mudança de comportamento, agora focando suas atenções nas pessoas e, principalmente, posicionar-se de maneira competitiva.

Maximiano (2000), ao definir a administração científica sob o ponto de vista de Taylor ressalta esta assertiva, ao afirmar que os empregados deveriam ser cientificamente selecionados e treinados, como forma de adequar indivíduo e tarefa de maneiras compatíveis. Na mesma obra, ao definir o enfoque comportamental, o autor afirma que:

No entanto, sempre foi evidente que a administração não iria muito longe se as pessoas não fossem consideradas em sua totalidade, e não apenas como "peças humanas", como parte importante do processo de administrar organizações. Quando se consideram as pessoas como pessoas, e como fator prioritário no processo administrativo, o que se está fazendo é adotar o enfoque comportamental. O sistema técnico passa a ser consequência do sistema comportamental. (MAXIMIANO, 2000, p. 65)

O papel da área de Gestão de Pessoas, usualmente restrito a uma atuação mais administrativa e menos estratégica evoluiu e, conforme a afirmação de Domênico (1996) permitiu que suas práticas, ligassem suas funções às necessidades do mercado, onde este passa a ser responsável por outros desafios, interligando todos os departamentos para cumprir os objetivos organizacionais.

Gutierrez (1995, p.72-82) afirma que as empresas devem adotar os sistemas de gestão de recursos humanos de acordo com as suas realidades, orientando todos os recursos disponíveis para o alcance dos objetivos.

Para Toledo (1989), a política de recursos humanos de uma empresa deve assegurar a existência de pessoas alocadas adequadamente e motivadas em suas operações atuais e estrategicamente futuras. Segundo ele, ao pensar a partir dessa visão, torna-se possível estabelecer outras políticas e estratégias, as quais sofrerão variações de acordo com as características de cada empresa.

A gestão de recursos humanos de acordo com Ulrich (1998) deve desempenhar quatro papéis dentro das empresas: a) administração de estratégias de Recursos Humanos ajustadas à estratégia empresarial; b) administração da infraestrutura da empresa, que busca a racionalização dos processos de Recursos Humanos; c) administração da contribuição do funcionário, contribuindo na resolução de seus problemas e necessidades, garantindo maior envolvimento e competência dos mesmos; d) administração da transformação da mudança para traçar planos de ação fazendo com que esta efetivamente aconteça.

Segundo Fleury (1990), as seguintes ações estratégicas em gestão de recursos humanos colaboram para a produção de produtos e serviços de qualidade: a) inserção de recursos humanos na gestão estratégica dos negócios, exigindo de seus profissionais uma compreensão aprofundada dos negócios e capacidade de descentralização das decisões sobre atividades tradicionais para pessoal de linha das unidades de negócios; b) criação de um ambiente propício a mudanças e aprendizagem organizacional, como um dos pré-requisitos para a inovação organizacional e tecnológica, colaborando para um clima de permanente renovação organizacional; c) gerir a cultura organizacional, transformando a gestão de recursos humanos em mais um agente dos processos de mudança, pois, antes de se mudarem os processos administrativos e os métodos de trabalho fazem-se necessários mudar os valores da organização nos seus mais diversos níveis

Esta abordagem reflete novos paradigmas, como mencionado por Albuquerque (1992), ao tratar da eminência de contornos para as políticas de recursos humanos voltadas à obtenção de resultados que, podem ser traduzidos em termos de inovações, qualidade de serviços ou produtos e produtividade no trabalho.

Segundo Albuquerque (1987), as consequências do gerenciamento de Recursos Humanos assumem uma nova dimensão ao conhecimento: há exigência de um perfil multidisciplinar, não somente como um aspecto técnico. Tais como: formulações de estratégias empresariais; definição da filosofia gerencial; planejamento do processo de desenvolvimento da organização e posicionamento da organização frente ao ambiente externo.

Estes conhecimentos, de acordo com Hasgall e Shoham (2005) na organização podem viabilizar rápida adaptação das soluções dos empregados às demandas e requerimentos dos consumidores, com o máximo uso dos recursos organizacionais.

Wood (2002) destaca que gerenciamento e disseminação de conhecimento não apenas dependem de tecnologia, mas também da habilidade de criar um ambiente inter organizacional que permita reconhecimento, uso do conhecimento individual e distribuição de experiências e conceitos que podem ser criados a partir deles mesmos para os funcionários.

“Melhorem-se as relações humanas dentro de uma empresa, e melhoraremos a produção; satisfaçam-se os desejos espirituais básicos do homem, tais como o de consideração, estabilidade, afetividade e outros, e teremos um aumento da harmonia produtiva” (Toledo, 1989, p. 21).

Para tanto, o primeiro desafio é o processo de recrutamento. Esta responsabilidade da área de Recursos Humanos como enfatiza Carvalho (1997) é buscar dentro e fora da empresa candidatos potencialmente capacitados para preencher os cargos disponíveis em determinada organização.

A face do executor, conforme Tanure et alli apud Tanure et alli (2010), refere-se ao exercício das clássicas funções operacionais de recursos humanos: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, cargos e salários, relações trabalhistas. A perspectiva do executor é centrada no fazer, na ação, na integração. As funções não podem estar desalinhadas entre si e descoladas da estratégia da empresa. O foco é no processo, em detrimento dos resultados.

Gil (1994) contextualiza que esta integração é o elemento que potencializa o aumento da produtividade e permite o alcance dos objetivos, ao afirmar:

Gestão de Pessoas é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e aumentar sua produtividade. (GIL, 1994, p. 13)

Werther e Davis apud Reinert et alli (2010) explica que o processo de recrutamento envolve desde a identificação da necessidade de contratação, passando pela definição dos requisitos para preencher tais vagas até a divulgação destas através dos canais de recrutamento.

As informações para a identificação de um profissional para a empresa dependem primeiramente da descrição de cargo e das competências exigidas para este. As chamadas análises de função como defendem Anastasi e Urbina (2000) busca a identificação de pessoas na busca do KSAO, que se refere ao conhecimento (K = Knowledge), habilidades (S = Skills), capacidades (A = Abilities) e outras características (O = Others) incluindo atitudes e hábitos.

Perrotti (2003) enumera uma série de elementos motivadores e fatores de satisfação que devem ser objeto da atenção e do estudo dos gestores atuais. São eles: trabalho interessante (diversificação de tarefas); auto-realização (trabalho com bons resultados); reconhecimento (elogio da chefia quando da realização correta de alguma atividade); segurança (estabilidade no emprego); diálogo de desenvolvimento (feedback sobre as perspectivas da carreira); desenvolvimento pessoal e treinamento (cursos, palestras, bolsas de estudo, etc.); remuneração (salário alinhado com o mercado e também basear-se na produtividade); avaliação (deve ser feita à partir de metas estabelecidas); promoção e crescimento na organização (plano de carreira); condições de trabalho (periculosidade, insalubridade, ergonomia, etc.); relacionamento com parceiros (trabalhadores amistosos e colaboradores); benefícios (programa de participação nos lucros, prêmios por produtividade, etc.); status (valorização do cargo ocupado) e programas participativos (opinião dos funcionários).

Pontes (2004) afirma que, assim como no recrutamento, as etapas do processo de seleção são importantes, e tendem a variar em cada empresa. E, ao término de cada uma delas, a empresa, o candidato ou ambos poderão decidir por passar para a etapa seguinte, ou de não prosseguir com o processo de seleção.

Para Limongi-França e Arellano (2002) a seleção utiliza-se de diversos instrumentos de avaliação e comparação. Os critérios de avaliação incluem elementos como a experiência e o conhecimento do trabalho, onde algumas técnicas como entrevistas, provas de conhecimento e testes psicológicos devem ser utilizados como auxiliares na escolha do candidato.

Anastasi e Urbina (2000) referem aos testes de seleção como instrumentos determinantes à validação dos mesmos, devendo preocupar-se com as relações entre desempenho no teste e outros fatores independentemente observáveis do comportamento.

Pasquali (1999) refere que os testes na área de seleção são constantemente criticados exatamente porque estes não possuem construção direcionada a funções específicas e, com isso, aquilo que se revela podem não ser válidos para tal fim.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi realizado com base em aspectos metodológicos de pesquisa de campo. Os dados prévios que norteiam a atual pesquisa são oriundos das observações apresentadas por Pontes (2004), além de outros autores, como Carvalho (1997) e Albuquerque (1987), onde são ressaltadas as principais atividades inerentes ao processo de Recrutamento e Seleção nas empresas, incluindo as modalidades de Recrutamento, bem como fatores determinantes a escolha de pessoas que se adequem as exigências de cenários altamente competitivos, garantido assim que a potencialidade dos candidatos seja identificada em benefício da empresa.

Dada a complexidade de trabalhar com um cenário avaliativo de tais práticas, que afetam diretamente os resultados da organização, optou-se, na estruturação desta pesquisa, por uma abordagem que identificasse os principais aspectos do processo de Recrutamento e Seleção.

Por intermédio de questionário elaborado pelos pesquisadores, o mesmo foi enviado para cinquenta micro e pequenas empresas (MPEs) da Região Metropolitana de Campinas (RMC). Foram pesquisados elementos de referência agrupados em diversas variáveis e que conduzem às práticas no processo de Recrutamento e Seleção. As empresas foram analisadas segundo suas respostas aos seguintes blocos de questões:

- Classificação da Empresa;
- Processo de Recrutamento;
- Processo de Seleção;

As empresas da RMC foram previamente contatadas, para a identificação dos potenciais respondentes da pesquisa. Preferencialmente, profissionais que estivessem envolvidos na atividade de Recrutamento e Seleção foram selecionados; em alguns questionários, esta responsabilidade ficou a cargo do próprio empreendedor, proprietário da empresa e, em outras situações, este questionário foi respondido por funcionários que executavam estas tarefas.

No corpo do questionário, logo em seu início, há uma declaração formal do objetivo desta pesquisa, ressaltando a elaboração do artigo em questão, bem como garantindo a confidencialidade dos dados. Também foi destacada ao longo do questionário a quantidade de respostas simultâneas que cada questão solicitava, quando necessário.

A primeira parte do questionário busca a contextualização da empresa na categoria de MPE, como elemento validador do processo investigatório. A classificação, quanto ao porte da empresa (de microempresa à grande empresa), seguiu critérios estabelecidos pelo BNDES, conforme quadro abaixo:

Quadro 01: Porte da Empresa

| Classificação | Receita operacional bruta anual |
|----------------------|---|
| Microempresa | Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões |
| Pequena empresa | Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões |
| Média empresa | Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões |
| Média-grande empresa | Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões |
| Grande empresa | Maior que R\$ 300 milhões |

Fonte: BNDES (2015)

Além da identificação do porte da empresa, também se buscou neste primeiro bloco de questões a identificação do número de funcionários, como elemento de identificação da capacidade empregadora das MPEs.

O segundo bloco de questões trata exclusivamente das práticas de Recrutamento. As possibilidades praticadas pelas empresas durante o processo de Recrutamento Interno foram destacadas e, em seguida, as práticas de Recrutamento Externo possíveis de serem utilizadas. Para as questões de recrutamento são aceitas respostas múltiplas, uma vez que as empresas podem recorrer a mais de um tipo de recrutamento dentro de cada uma das categorias.

O terceiro e último bloco de questões versa exclusivamente sobre o processo de Seleção de candidatos previamente recrutados.

Para estas respostas especificamente, o questionário foi elaborado através de uma escala do tipo *Likert* de quatro níveis, sendo estes: Sempre, Algumas Vezes, Raramente e Nunca.

Por fim, a última questão aborda o tempo de permanência que os últimos três funcionários desligados do quadro de colaboradores da empresa lá permaneceram. O principal objetivo nesta questão é apurar se a rotatividade ali percebida estava elevada ou não. Igualmente nesta pergunta, o montante de respostas obtidas supera o número absoluto de vinte e cinco questionários, sendo esperadas setenta e cinco respostas (três para cada questionário).

O estágio de análise, conforme descrito na metodologia proposta por BOYD e WESTFALL (1984), incluiu revisão, codificação e tabulação dos resultados.

De posse dos questionários preenchidos pelos respondentes, iniciou-se a revisão dos mesmos para identificar se alguma das empresas respondentes não se enquadrava na classificação do porte da MPE.

Em seguida, cada questão foi tabulada, obedecendo à quantidade numérica de respostas atribuídas a cada uma das possíveis respostas que se encerravam nas perguntas. Este processo foi repetidamente feito para cada uma das questões apresentadas.

Por fim, depois da codificação encerrada, passou-se a tabulação dos resultados e a criação de seu demonstrativo gráfico, para cada uma das respostas obtidas.

Assim, a demonstração dos resultados trará as principais questões com o respectivo número de respostas atribuídas a cada alternativa, a sua indicação em porcentagem e sua representação gráfica.

CONCLUSÕES

Para a pesquisa em questão foram entrevistados profissionais de treze micro-empresas (52%) e doze profissionais de pequenas empresas (48%).

Ao contrário de uma concepção popular, percebe-se que o número de funcionários das MPEs é majoritariamente composto por quantidades superiores

a dez funcionários. Em especial, empresas com mais de cinquenta funcionários representa 20% do total observado, 36% das MPEs possuem entre onze e vinte funcionários e, 28% possuem entre vinte e um e cinquenta funcionários, o que demonstra empresas com capacidade mínima de estruturar-se hierarquicamente.

O processo de Recrutamento Interno, embora fundamentado na busca de potenciais candidatos que se enquadrem às necessidades da empresa de acordo com a descrição de cargos, é percebido de forma ainda não estruturado dentro das MPEs, uma vez que 59% dos recrutamentos são feitos, ainda, de forma verbal, sem uma sistematização de políticas que garantam a equidade dos resultados para todos os colaboradores da empresa, ficando estas a mercê das informações oralmente transmitidas, o que pode gerar desencontros.

O recrutamento interno utilizando-se de quadro de avisos como uma das formas tradicionais reconhecidas, representa 13% das respostas obtidas, número idêntico percebido quando a forma utilizada são os currículos trazidos por funcionários da própria organização.

Dentre os processos de Recrutamento Externo, percebe-se a predileção das MPEs pela contratação de agências de emprego, presente em 34% das respostas. Outro indicador que mereceu destaque foi a utilização de web sites para a identificação de potenciais candidatos em 20% das vezes, o que sinaliza para uma nova prática de recrutamento que não era algo existente para todos os tipos de empresa há menos de duas décadas. As Associações Comerciais representam 15% das práticas adotadas na busca externa por candidatos potenciais às organizações.

Considerar a Entrevista de Seleção como parte fundamental do processo de contratação é uma das principais garantias no processo de Gestão de Pessoas, uma vez que esta consegue identificar in loco os candidatos efetivamente aptos ao quadro de pessoal das empresas. Entretanto, percebe-se que apenas em 36% das vezes esta prática sempre foi observada nas MPEs pesquisadas; de igual forma este processo às vezes é realizado em 32% das ocorrências, o que deixa uma margem superior a 30% das vezes em que este raramente ou nunca é utilizado.

As entrevistas técnicas têm como objetivo identificar os candidatos de acordo com as especificações de cada área contratante e permitir uma aproximação entre as partes envolvidas na execução das atividades.

Ao se considerar a porcentagem de vezes que tal prática raramente ou nunca é observada, identifica-se um total de 40% das ocorrências, o que demonstra um caráter imediatista e de aproximação durante as contratações, novamente expondo as MPEs ao risco da inadequação funcional do futuro contratado com as atividades a serem desempenhadas. Em 32% das vezes este processo faz parte obrigatória do processo seletivo das MPEs, que representa o número em que sempre é utilizado.

O principal objetivo dos Testes de Desempenho é buscar a habilidade prévia do candidato na execução das futuras atividades, especialmente com

máquinas, equipamentos, instrumentos ou mesmo de desempenho físico, se a função assim solicitar. É percebido que apenas em 12% das vezes tal habilidade prévia sempre é aferida, o que demonstra uma perda potencial das MPEs em termos de competitividade, pois estas necessitarão de investimentos futuros na capacitação plena de seus colaboradores. Para as respostas onde raramente ou nunca tal procedimento é utilizado chega-se a expressivos 64% das respostas obtidas.

Ao analisar o último índice apresentado, é possível identificar – em função do processo de Recrutamento e Seleção não obedecer os preceitos fundamentais de sua utilização – a correlação entre as práticas adotadas (ou não) e a baixa permanência dos funcionários na empresa (57% dos funcionários são desligados com menos de seis meses de permanência).

O principal entrave nesta constatação são os custos operacionais que as MPEs se submetem com uma frequência muito elevada na contratação e posterior desligamento dos funcionários, exatamente por não observarem questões fundamentais, como a identificação dos candidatos efetivamente interessantes às suas atividades, a correta utilização do processo de entrevistas e, por fim, da não utilização dos testes de desempenho como elemento classificatório no processo de escolha.

A adoção de tais práticas não é garantia plena de resultados operacionais, mas consiste em ferramentas adequadas para que o desempenho organizacional das MPEs possa apresentar índices de competitividade que as qualifique para o cenário de alto desempenho que a RMC se caracteriza, especialmente pela concentração de renda e recursos observados e, em última instância, frente a seus concorrentes de qualquer tamanho.

Baseado nos resultados expostos, o objetivo deste artigo suscita a discussão sobre as áreas potencialmente ainda mal exploradas pelas MPEs que, em última instância, trazem em seus resultados cenários a serem explorados de maneira sistemática pelas organizações, capazes de oferecer novos modelos administrativos na Gestão de Pessoas e, principalmente, contribuir significativamente para o desenvolvimento das mesmas.

Referências

ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e Recursos Humanos. **Revista de Administração**, Vol.27, nº4, Out/Dez, 1992.

ALBUQUERQUE, L. O Papel Estratégico de Recursos Humanos. **Tese de Livre docência**. Fea-USP.1987.

ANASTASI, A.; URBINA, S. **Testagem Psicológica**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

BNDES. Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social. **Porte de Empresa**. Disponível em [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html]. Acesso em 15/03/2015.

BOYD JR., WESTFALL H. **Pesquisa Mercadológica: Textos e Casos**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1984. 6ª. edição.

CARVALHO, A. V. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

DOMÊNICO, S.M.R. **O Papel da Administração de Recursos Humanos na Qualidade Total: Um estudo exploratório em empresas do segmento de tintas com certificado ISO 90030**. Dissertação de Mestrado, USP. Faculdade de Economia, Administração e contabilidade. São Paulo, 1996.

EMTU - Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos de São Paulo S.A. Região Metropolitana de Campinas. Disponível em [http://www.emtu.sp.gov.br/emtu/institucional/quem-somos/campinas.fss]. Acesso em 15/05/2015.

FLEURY, M. T. L. O Desvendar a Cultura de Uma Organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T. L.; FISCHER, R. Coord. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, Atlas. Cap. 1, p. 15-27, 1990.

FUNDAÇÃO SEADE. **Perfil Regional – Região Metropolitana de Campinas**. Disponível em [http://produtos.seade.gov.br/produtos/perfil_regional/index.php]. Acesso em 15/05/2015.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

GUTIERREZ, L.H. S. Recursos Humanos: Uma releitura contextualista. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: USP, V.35, nº4, p.72-82, Jul/Ago.1995.

HASGAL, A.; SHOHAM, S. **Knowledge processes: from managing people to managing processes**. *Journal of Knowledge Management*. Disponível em [http://www.proquest.com]. ID: 1440896501. Acesso em 20/03/2015.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; ARELLANO, E. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, M.T. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

PASQUALI, L. (Org.). **Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração**. Brasília: LabPAM; IBAPP, 1999.

PERROTTI, E. Liderança motivacional. In: VI SEMEAD – **Seminários de Administração da FEA/USP**. São Paulo: FEA/USP, 2003. Disponível em [http://www.ead.fea.usp.br/semead/6semead]. Acesso em 19/04/2015.

PONTES, B. R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal (4ª ed.)**. São Paulo: LTR. 2004.

REINERT, M.; MUNHOZ, G.; FILIPPIN, M.; CHIMELLO, G.; MONTELEONI, G.; PASTRO, M. Recrutamento e Seleção como parte do Processo de Socialização Organizacional: estudo de caso em uma ONG. In: **Anais do XXXIV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília/DF. 2014.

SMITH, D. K. **Fazendo a Mudança Acontecer – 10 Princípios Para Motivar e Deslançar o Desempenho das Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V.L.. **As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil**. RAC, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 2, pp. 594-614, Jul./Ago. 2010.

TOLEDO, F. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1989.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos Humanos: Inovando para obter melhores resultados**. São Paulo, Ed. Futura, 1998.

WOOD, M. Mindthegap? **Apropositional reconsideration of organizational knowledge**. *Knowledge Organization*, Vol. 19 No. 1, pp. 151-71. 2002.