



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ADNA DUARTE CORDEIRO LEAL**

**DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO  
NA MOINHO PÃO DA VIDA**

**Tipo: Artigo Científico**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2012**

**ADNA DUARTE CORDEIRO LEAL**

**DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO  
NA MOINHO PÃO DA VIDA**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,  
apresentado ao Curso de Graduação em  
administração da Universidade Estadual da Paraíba,  
em cumprimento as exigência legais, para  
conclusão do curso e obtenção do título de Bacharel  
em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Gêuda Anazile da Costa  
Gonçalves

**CAMPINA GRANDE - PB  
2012**

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CIA I – UEPB

L434d Leal, Adna Duarte Cordeiro.

Diagnóstico do processo de recrutamento e seleção na Moinho Pão da Vida [manuscrito] / Adna Duarte Cordeiro Leal. – 2012.

26 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2012.

“Orientação: Dra. Gêuda Anazile da Costa Gonçalves, Departamento de Administração”.

1. Recrutamento. 2. Seleção. 3. Pessoas. 4. Organização. I. Título.

21. ed. CDD 658.3

ADNA DUARTE CORDEIRO LEAL

**ANÁLISE DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA  
MICROEMPRESA: UM ESTUDO DE CASO NA MOINHO PÃO DA VIDA**

Trabalho de Conclusão de Curso - TCC,  
apresentado ao Curso de Graduação em  
administração da Universidade Estadual da Paraíba,  
em cumprimento as exigência legais, para  
conclusão do curso e obtenção do título de Bacharel  
em Administração.

Aprovado em 05 de dezembro de 2012.

Nota: 9,5 (nove e meio)

**BANCA EXAMINADORA**

Gêuda Anazile da C. Gonçalves

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Gêuda Anazile da costa Gonçalves - UEPB  
(Orientadora)

maria marluce Delfino da Silva

Prof.<sup>a</sup> Espc. Maria Marluce Delfino da Silva - UEPB  
(Examinadora)

Yêda Silveira Martins Lacerda

Prof.<sup>a</sup> Msc. Yêda Silveira Martins Lacerda - UEPB  
(Examinadora)

## DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA MOINHO PÃO DA VIDA

LEAL, Adna Duarte Cordeiro<sup>1</sup>

### RESUMO

A utilização de técnicas de recrutamento e seleção de pessoas aumenta a probabilidade da organização encontrar o candidato com o perfil mais adequado tanto aos requisitos do cargo em aberto quanto à cultura da própria empresa. Nesse sentido, o presente estudo busca analisar o processo de recrutamento e seleção de pessoas na microempresa Moinho Pão da Vida, partindo da premissa que a adoção deste contribui para o êxito das organizações no mercado. Para a consecução do objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa descritiva e bibliográfica. Com relação à coleta de dados, utilizou-se um roteiro de entrevista semi-estruturada e para análise dos dados optou-se pela técnica qualitativa denominada análise de conteúdo. Observou-se que a organização em questão não aplica o processo de recrutamento e seleção de pessoas, tendo em vista o fato de a mesma utilizar, apenas, uma técnica de recrutamento - apresentação de candidatos por funcionários. Conclui-se, portanto, que o processo de agregar pessoas da organização Moinho Pão da Vida ocorre de forma empírica e aleatória, sobretudo, por falta de informações sobre o processo, as vantagens de adotá-lo e a viabilidade de aplicá-lo à realidade da microempresa.

**Palavras- chaves:** Recrutamento; Seleção; Pessoas; Organização.

### ABSTRACT

The use of recruitment and selection techniques of people increases the company probability to find a more appropriated candidate in relation to the company culture and the position. In that direction, this study analyzes the process of recruitment and selection of people in a microenterprise, Moinho Pão da Vida, working on the premise that this adoption contributes for the success of the organization. To the achievement of the proposed objective, it was done a descriptive and a bibliographic research. It was used a semi-structured interview guide to collect data, and to analyzed the data was used a qualitative techniques entitled as content analysis. It was noticed that the company doesn't apply the recruitment and selection people process, taking into consideration that it employ a recruitment process based just on the candidates' presentation by the others workers. Therefore it was concluded that this process at Moinho Pão da vida doesn't happen satisfactorily, basically because information lack about the relevance of it and of their applying viability.

**Keywords:** Recruitment, Selection, People, Organization

### INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup> Estudante de Administração pela Universidade Estadual da Paraíba - UEPB  
E-mail: adnacleal@yahoo.com.br

As pessoas e as organizações possuem um relacionamento de interdependência, onde uma necessita da outra para conseguir seus objetivos. As pessoas os atingem através de seu trabalho para a organização e esta, por sua vez, precisa dos seus colaboradores para produzir seus bens e serviços e alcançar suas metas.

Para gerir as pessoas e garantir uma relação de benefício mútuo, as organizações se utilizam de políticas e práticas que compõem a Administração de Recursos Humanos, que evolui de uma atuação puramente mediadora entre os interesses das pessoas e das organizações para uma ação de gerenciamento em conjunto, ou seja, uma administração com pessoas. Essa nova abordagem considera o indivíduo não mais como mero recurso produtivo, um agente servil e passivo diante do processo organizacional, mas como agente proativo dotado de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis à organização diante dos desafios do mundo moderno.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 19) ressaltam a importância dos colaboradores para as empresas, ao afirmar: “As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização”. Sendo assim, a relevância das pessoas para o êxito organizacional é indiscutível, tornando-se essencial estudar a lógica da gestão de pessoas nas organizações. Ao implementar práticas ligadas à gestão de pessoas, a exemplo do recrutamento e seleção, as empresas, independente do porte ou do tipo de atividade que exercem, passam a atuar em parceria com o colaborador, planejando estrategicamente os ganhos que ambos poderão obter dessa relação.

Diante dessa realidade, questiona-se: Como ocorre o processo de recrutamento e seleção em uma microempresa? O objetivo deste estudo é analisar o processo de recrutamento e seleção de uma microempresa para constatar se este é aplicado em sua totalidade e se apresenta resultados satisfatórios.

Este artigo se justifica, pois visa aumentar o conhecimento teórico sobre gestão de pessoas, ressaltando o processo de agregar pessoas, bem como auxiliar a gestão dos microempresários ao expor a importância e as vantagens da prática do referido processo no âmbito organizacional, especialmente nas microempresas, que possuem características e limitações diferenciadas e, portanto carecem de ações direcionadas a sua realidade com o intuito de aumentar a sua competitividade.

O artigo encontra-se estruturado em quatro partes: na primeira, apresenta-se a revisão da literatura, que trata da gestão de pessoas e da microempresa; na segunda, são expostos os procedimentos metodológicos e caracterizado o objeto de estudo; na terceira, encontram-se a descrição e análise dos dados obtidos. Por fim, na quarta parte, chega-se à conclusão do artigo.

## **1. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1. Administração de Recursos Humanos**

As organizações e as pessoas que delas participam formam o contexto no qual funciona a Administração de Recursos Humanos (ARH). As pessoas dependem das organizações para trabalharem, garantirem sua subsistência e também para alcançarem seus objetivos e realizações. Para Lacombe (2005), os membros das sociedades modernas obtêm grande parte de sua satisfação material, social e cultural por meio das organizações; ser bem sucedido e crescer na vida normalmente significa crescer dentro das organizações. Estas, por sua vez, executam quase todas as atividades da sociedade moderna, pois as pessoas nascem em hospitais, são educadas em escolas, trabalham em empresas e divertem-se em clubes. (LACOMBE, 2005) As organizações são constituídas por pessoas e dependem diretamente delas para operar, produzir seus bens e serviços, atingir seus objetivos, bem como cumprir suas missões. Nada acontece em uma empresa, até as pessoas tomarem decisões e agirem em seu nome. Portanto, as pessoas e as organizações estão intimamente interligadas, ou seja, dependem uma da outra numa relação onde os benefícios são recíprocos.

Para Chiavenato (2007, p.15), “ARH trata do adequado provisionamento, da aplicação, da manutenção e do desenvolvimento das pessoas nas organizações”. Assim, para o entendimento adequado das técnicas da Administração de Recursos Humanos torna-se necessário compreender as bases sobre as quais ela trabalha, isto é, as organizações e as pessoas. As organizações precisam das pessoas para realizar suas atividades e operações da mesma forma que precisam de recursos financeiros, materiais e tecnológicos, porém, não é viável considerar as pessoas como recursos, porque pessoas são pessoas. A expressão Recursos Humanos só é utilizada para fazer referência às pessoas que trabalham na organização. (CHIAVENATO, 2007)

## 1.2. Evolução da Administração de Recursos Humanos

O surgimento da Administração de Recursos Humanos sucedeu após a Revolução Industrial, no início do século XX, quando as organizações e suas tarefas tornaram-se maiores e mais complexas. Nessa época, a ARH foi denominada Relações Industriais e exercia uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas, com o intuito de suavizar ou reduzir os conflitos entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas, considerados até então incompatíveis e irreconciliáveis. (CHIAVENATO, 2007)

Araujo (2006) menciona que a partir da década de 30 a administração de pessoal passou a ser regulada por documentos legais, surgindo, assim, uma verdadeira legislação trabalhista. É criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio (hoje, Ministério do Trabalho e do Emprego) bem como é consolidada em 1943 as Leis do Trabalho que constituíram as normas regulamentadoras das relações individuais e coletivas de trabalho. Essa consolidação veio auxiliar os antigos departamentos de pessoal chamados também de relações industriais. Eles cuidavam basicamente do que se convencionou chamar de rotinas trabalhistas, ou seja, que incidiam na obediência à legislação Trabalhista. (ARAUJO, 2006).

De acordo com Chiavenato (2007), o conceito de Relações Industriais mudou com o decorrer do tempo e na década de 1950 passou a ser denominada Administração de Pessoal, pois não bastava somente intermediar as desavenças e reduzir conflitos, era necessário também administrar as pessoas de acordo com a legislação trabalhista. Esta, na década seguinte, tornou-se retrógrada frente aos crescentes desafios organizacionais, e, por isso, “as pessoas passaram a ser consideradas os recursos fundamentais para o sucesso organizacional. Aliás, os únicos recursos vivos e inteligentes que as organizações dispõem para enfrentar os desafios pela frente.”. (CHIAVENATO, 2007, P.16) Assim, na década de 70 surgiu o conceito de Administração de Recursos Humanos, mas esse novo paradigma ainda carregava consigo características do passado, enxergando as pessoas como recursos produtivos cujas atividades deveriam ser planejadas e controladas de acordo com as necessidades das organizações.

Ainda conforme Chiavenato (2007), com as novidades do terceiro milênio (globalização da economia, forte competitividade no mundo dos negócios, mudanças rápidas e imprevisíveis, e dinamismo do ambiente), as organizações bem-sucedidas deixaram de administrar tanto seus recursos humanos quanto as pessoas – fazê-lo significava tratá-los como agentes passivos e dependentes – e passaram a administrar com as pessoas. Isso indica



que estas são consideradas como agentes ativos e proativos munidos de inteligência e criatividade, iniciativa e decisão, habilidades e competências, e não somente de capacidades manuais, físicas ou artesanais.

Tocar a organização juntamente com os colaboradores que mais entendem dela e de seu futuro significa administrar com pessoas. Essa nova visão não mais considera as pessoas com um recurso organizacional, servil e passivo no processo, mas essencialmente como um sujeito ativo e provocador de decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro da organização. Esse sujeito é um agente proativo, dotado de visão própria e, principalmente de inteligência que é a maior, mais avançada e sofisticada habilidade humana. (RIBEIRO, 2006).

O período em que as organizações precisam estar atentas às mudanças cada vez mais rápidas e imprevisíveis, à globalização e à forte competitividade, é conhecido como Era da Informação. Nesta, as pessoas são valorizadas pelo seu intelecto, visto que o conhecimento tornou-se mais importante que o próprio capital financeiro; não que este seja irrelevante, mas saber usar e aplicar o conhecimento de uma maneira rentável é essencial. Segundo Ribeiro (2006), saber utilizar o conhecimento das pessoas de modo rápido e eficaz, além de empregá-lo na busca por soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores, consiste em uma vantagem competitiva para as organizações.

“As pessoas passaram a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial” (CHIAVENATO, 2004, P.4)

Nesse contexto, surge uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas, que, de acordo com Gil (2001, p.17), “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais, quanto individuais”. A Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais: considerar as pessoas como seres humanos, ou seja, dotadas de personalidade próprias e diferentes entre si, e não como meros recursos; apreciar as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais, isto é, capazes de impulsionar e renovar a organização por sua capacidade de inteligência, talento e aprendizagem, e não como agentes passivos e inertes; e, por último, tratar as pessoas como parceiras da organização já que, como tal, as mesmas investem na empresa esforço, dedicação e comprometimento, na expectativa de colherem seus retornos como salários, incentivos

financeiros, entre outros. Como parceiras, as pessoas são capazes de conduzir a organização ao sucesso. (CHIAVENATO, 2004).

### **1.3. A Administração de Recursos Humanos – Processos**

Admitindo cada vez mais a importância das pessoas para o sucesso das organizações, a Administração de Recursos Humanos mostra-se como uma forte aliada do administrador, pois é através da sua equipe de subordinados que o mesmo executa as tarefas e alcança metas e objetivos. (CHIAVENATO, 2004) Conforme Dessler (2003) é imprescindível que o administrador saiba gerir as pessoas, uma vez que ele pode fazer tudo certo – desenvolver planos brilhantes, traçar excelentes gráficos organizacionais, estabelecer linhas de montagens modernas e usar sofisticados controles de contabilidade –, mas falhar ao contratar pessoas erradas ou por não motivar seus funcionários. Por outro lado, muitos administradores têm tido sucesso mesmo com planos ou controles inadequados, porque sabem contratar pessoas certas para os trabalhos certos e sabem motivá-las, avaliá-las e fazer com que elas se desenvolvam.

Nessa conjuntura, torna-se indispensável ter e saber gerir uma excelente equipe de pessoas. Para isso, o administrador se utiliza de uma série de políticas e práticas que compõem a chamada Administração de Recursos Humanos.

A Administração de recursos humanos refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa. (DESSLER, 2003, p.2)

Essas políticas e práticas, segundo Chiavenato (2004), podem ser sintetizadas em seis processos dinâmicos e interativos da gestão de pessoas:

#### *A. Processos de Aplicar Pessoas*

Esses processos são usados para desenhar as atividades que as pessoas irão cumprir na organização, bem como orientar e acompanhar seu desempenho. Participam desses processos o desenho organizacional e de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho.

### *B. Processos de Recompensar Pessoas*

Esses processos são usados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Para isso, são utilizadas recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais.

### *C. Processos de Desenvolver Pessoas*

Em um ambiente mutável e competitivo, as organizações precisam estar preparadas para enfrentar os desafios da inovação e da concorrência. Portanto, esses são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Incluem treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e de competências, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.

### *D. Processos de Manter Pessoas*

São os processos dos quais as organizações se utilizam para manter seu pessoal satisfeito e motivado, proporcionando, para isso, um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro. Envolve administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

### *E. Processos de Monitorar Pessoas*

São os processos usados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas, assim como verificar os seus resultados. Faz parte desse processo os bancos de dados e os sistemas de informações gerenciais.

### *F. Processos de Agregar Pessoas*

Os processos de agregar pessoas constituem a porta de entrada de novos colaboradores na organização: trata-se do recrutamento e da seleção de pessoas. Chiavenato (2004) entende que, pelo recrutamento, a organização (inserida no mercado de trabalho)

sinaliza para certos candidatos (participantes do mercado de recursos humanos) a oferta de oportunidade de emprego.

O recrutamento funciona como um processo de comunicação quando comunica e divulga a oportunidade de emprego ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo. “A função do Recrutamento é suprir a Seleção de Pessoal de matéria-prima básica, ou seja, os candidatos ao emprego.” (RIBEIRO, 2006, p.52). Por sua vez, a seleção, segundo Lacombe (2005), compreende o conjunto de práticas e processos usados para escolher, entre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente, ou seja, aquele que tem melhor condição de se ajustar à empresa e ao cargo e de alcançar um bom desempenho.

Não se pode recrutar ou selecionar pessoas sem a determinação do conteúdo da função ou do cargo. Chiavenato (2004) apresenta a descrição e análise do cargo por meio de aspectos intrínsecos e extrínsecos, referindo-se, respectivamente, ao conteúdo do cargo e aos requisitos que o mesmo exige de seu ocupante. Portanto, são necessárias informações claras e registradas do que se faz nesse cargo bem como os requisitos pessoais que serão necessários para seu bom desempenho. (RIBEIRO, 2006). Isso decorre porque o propósito da seleção é de colocar o indivíduo certo para uma função e por isso é preciso conhecê-la profundamente.

Segundo Lacombe (2005), antecedem ainda ao recrutamento a descrição da função e a definição do perfil do candidato. É preciso que estejam estabelecidas as descrições das funções que o indivíduo desempenhará, bem como o perfil ideal desejado pela organização, pois “se o candidato for ótimo, mas não tiver um perfil condizente com os valores, as expectativas e a estratégia da empresa, provavelmente não conseguirá se adaptar à organização.” (p.66)

Se, por um lado, o perfil dos candidatos deve considerar a cultura da empresa, por outro, essa cultura é reforçada pela admissão de candidatos que sejam com ela compatíveis. A “cara” da empresa será definida pelo perfil das pessoas contratadas” (LACOMBE, 2005, p.66)

O recrutamento pode ser de dois tipos: o interno, quando atua dentro da organização, promovendo e transferindo os próprios funcionários, e o externo, quando atua sobre candidatos que estão no mercado de trabalho, portanto, fora da organização, para submetê-los ao processo de seleção. É preciso considerar as vantagens e desvantagens de cada aplicação.

Segundo Ribeiro (2006), o recrutamento interno traz vantagens para a empresa, tais como: ser mais rápido, mais barato, oferecer oportunidades de crescimento para o “pessoal da casa”, além de motivar o funcionário que é aproveitado, bem como os demais. No entanto,

esse tipo de recrutamento também apresenta desvantagens, pois impede a “injeção de sangue novo”, não permite renovação dos recursos humanos, assim como a absorção de *know-how* de outras empresas, e nem sempre encontra pessoas verdadeiramente em condições de assumir as novas funções. Quanto ao recrutamento externo, seus benefícios são significativos para a organização, visto que traz “sangue novo”, renova e enriquece seus recursos humanos, assim como aproveita o pessoal já desenvolvido por outras empresas; todavia, geram desvantagens por ser mais demorado e caro, possuir conhecimento consideravelmente menor sobre o candidato e desmotivar aqueles que são da própria organização.

Ainda conforme Ribeiro (2006), as principais fontes de recrutamento externo são: Cadastro de currículos – refere-se aos currículos arquivados de candidatos que se apresentaram espontaneamente a empresa e não foram aproveitados –; Anúncio de jornal – considerado um meio muito eficiente por atingir uma grande massa de possíveis candidatos, embora seja necessário selecionar o veículo e levar em consideração o tipo de profissional a que se destina o anúncio –; Cartazes e panfletos – possuem um efeito positivo por chamarem a atenção das pessoas para lerem o que está escrito –; Apresentação de funcionários – consiste em um meio de baixo custo, onde o funcionário recomenda um conhecido a empresa – ; Agências de empregos – refere-se a empresas que mediam o recrutamento de funcionários para o empregador, proporcionando vantagens como a rapidez, o atendimento e a triagem – ; Anúncio em emissoras de rádio e serviços de alto-falantes – utilizado para o preenchimento de cargos mais simples ou diante da necessidade de recrutar um maior contingente de funcionários –; Estagiários – representa uma mão-de-obra de grande potencial para o futuro da empresa, apesar de não existir o vínculo empregatício –; Contatos com outras empresas – técnica na qual o recrutador recorre a seus colegas de outras empresas para consultar ou intercambiar candidatos aprovados, mas que não foram contratados. É preciso haver uma relação de cooperação entre ambas as empresas –; Guardas – mirins – instituições com as quais a empresa faz convênio para recrutar menores carentes, com idade entre 13 e 17 anos, que estejam estudando, para trabalhar em serviços internos –; Escolas técnicas – escolas que formam e treinam mão-de-obra para as empresas, a exemplo do Senai, do Sesc, Senac, entre outras –; Mão-de-obra Temporária – usada por empresas que precisam de mão-de-obra temporária para a execução de tarefas transitórias –; Internet: técnica utilizada pela empresa que pretende atrair candidatos por esse meio. Para tal, é preciso disponibilizar uma ficha de inscrição ou um roteiro de currículos no *site* da empresa.

Após a empresa recrutar os candidatos, a próxima etapa do processo de agregar pessoas é a seleção. O recrutamento teve o objetivo de abastecer o processo seletivo com os candidatos; agora, o desígnio da seleção será escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização, ou seja, aqueles que possuem as melhores condições de se integrar à empresa e ao cargo para conseguir um ótimo desempenho. (LACOMBE, 2005)

Segundo Chiavenato (2004), o processo de seleção é fundamentado em duas alternativas: o cargo a ser preenchido ou as competências a serem preenchidas. Assim, baseia-se em dados e informações sobre o cargo em aberto, bem como em função das competências desejadas pela organização. Ribeiro (2006) entende que a seleção é um processo tanto de comparação entre os requisitos que o cargo exige de seu ocupante e entre as características de seu perfil, quanto de decisão, através da qual é feita a escolha final do candidato.

Lacombe (2005) destaca que a seleção precisa analisar os valores e as crenças do candidato de acordo com a cultura da empresa, visto que o mesmo deverá ter condições de adequar-se a ela. “Candidatos muito bons, mas que têm poucas perspectivas de adaptação à empresa não costumam ficar muito tempo no emprego, gerando custos e perdas de tempo.” (p. 79)

Diante desse contexto, torna-se necessário conhecer as técnicas de seleção que a organização empregará para obter informações a respeito dos candidatos, com o objetivo de conhecê-los e compará-los para, finalmente, selecionar o mais adequado. Araujo (2006) elaborou o passo a passo desse processo: Entrevista preliminar – momento em que a empresa se utiliza do artifício de “redução do número de candidatos”. Esse método visa escolher os indivíduos que melhor se adaptam à cultura da organização para prosseguir o processo de seleção –; Aplicação de testes psicológicos – técnica empregada por algumas empresas que se utilizam dos testes psicológicos para identificarem se os candidatos são realmente capazes de ocupar de forma adequada o cargo em questão –; Dinâmica de grupo – dependendo da posição em aberto e/ou da proporção de candidatos por vaga, este procedimento pode ser descartado, porém se a posição a ser preenchida é vital para a organização, a dinâmica de grupo é altamente aconselhável, independente do número de candidatos –; Finalização (entrevista para pré-contratação) – técnica pela qual o candidato conhece suas obrigações e seus direitos, além de se familiarizar com a organização. Esse passo torna-se importante porque a decisão do candidato pode ser a de não continuar na seleção por contestar obrigações e possuir outras tantas razões para isso –; Seleção – elegem-se os candidatos que finalmente

entrarão para a equipe da empresa, e essa escolha é feita por meio de discussão entre as pessoas que participaram de todo o processo, considerando todas as opiniões –; *Outplacement* (Recolocação) – etapa de extrema utilidade tanto para as organizações que criaram vínculo de parcerias com as pessoas, quanto para os candidatos encaminhados a outros processos de seleção. Com essa prática, dificilmente talentos serão desperdiçados, já que são redirecionados para outra organização, caso não atendam aos requisitos daquela para qual se inscreveram.

Como foi analisado, o recrutamento e a seleção de pessoas têm o objetivo de assegurar à organização pessoas mais compatíveis aos requisitos do cargo e as mais alinhadas à sua cultura, ou seja, ao seu perfil. Isso proporciona um grande ganho de eficiência e eficácia para a organização, pois os candidatos desenvolverão com mais competência suas funções, e, por compartilharem dos mesmos princípios organizacionais, a sua satisfação será maior em exercer suas atividades e em apoiar a empresa na consecução de metas e objetivos. Essa situação torna-se ainda mais relevante para as micro e pequenas empresas, uma vez que, diante de uma realidade de limitações muito maior que a das grandes organizações, elas precisam conseguir atrair e reter os melhores talentos do mercado de recursos humanos que fazem a diferença para o seu negócio.

Por isso, torna-se essencial que as microempresas conheçam as diferentes técnicas de recrutamento e seleção de pessoal, bem como suas vantagens e desvantagens, para que possam eleger as que melhor se adequam às suas necessidades, aos seus recursos e às suas limitações existentes, proporcionando-as um processo adaptado para sua estrutura organizacional.

#### **1.4. A Administração de Recursos Humanos na Microempresa**

As microempresas no Brasil podem ser classificadas sobre diferentes perspectivas. No ordenamento jurídico brasileiro, há duas principais legislações que conduzem os aspectos relacionados às microempresas e as empresas de pequeno porte: a Lei n.º 9.841/1999, conhecida como Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, que fixa um tratamento jurídico simplificado e favorecido a essas empresas com o objetivo de facilitar a sua constituição e o seu funcionamento bem como assegurar o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social; e a Lei n.º 9.317/1996, que aborda um regime tributário diferenciado para as microempresas e empresas de pequeno porte

que vierem a decidir pelo Simples Federal. Sobre a Lei n.º 9.841/1999, que foi recentemente atualizada pelo Decreto nº 5.028/2004, considera-se microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver uma receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) e a empresa de pequeno porte é a pessoa jurídica e a firma mercantil individual, que não enquadrada como microempresa, tiver uma receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Para o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa) que utiliza o critério de número de funcionário para classificar as empresas, é considerada microempresa aquela que tiver até 19 empregados no setor da indústria e até 09 empregados no setor de comércio e serviço como se segue na tabela:

**TABELA 1** – Critério de classificação de empresas

<b>Critério de classificação de empresas – SEBRAE</b>		
<b>Número de empregados</b>		
<b>Classificação / Setor</b>	<b>Indústria</b>	<b>Comércio e Serviço</b>
<b>Microempresa</b>	Até 19 empregados	Até 09 empregados
<b>Pequena empresa</b>	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
<b>Média empresa</b>	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
<b>Grande empresa</b>	Acima de 499 empregados	Acima de 99 empregados

**Fonte:** SEBRAE (2006)

As microempresas exercem um importante papel para o desenvolvimento e maturação de uma economia. Segundo Deakins (*apud* VIEIRA, 2002), no processo de desenvolvimento é expressiva a contribuição que as pequenas empresas prestam ao gerarem oportunidades para o aproveitamento de uma grande parcela de força de trabalho, e ao estimularem o desenvolvimento empresarial. De acordo com Rodrigues (2000), no universo das empresas brasileiras, as micro e pequenas empresas representam 98% e correspondem a 59% mão-de-obra ocupada.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2001) são características das micros e pequenas empresas: a baixa intensidade de capital; as altas taxas de natalidade e de mortalidade; a forte presença de proprietários, sócios e membros da família



como mão-de-obra ocupada nos negócios; o poder decisório centralizado; o estreito vínculo entre os proprietários e as empresas não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros a pessoa física da jurídica; os registros contábeis pouco adequados; a contratação direta de mão-de-obra; a utilização de mão-de-obra não qualificada ou semi qualificada; o baixo investimento em inovação tecnológica; maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro e a relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte. Devido a essas particularidades e as fortes mudanças na política econômica do país a microempresa sofre com uma grande taxa de mortalidade. Portanto, é preciso que, para se sustentar no mercado, as mesmas utilizem seus recursos de forma mais eficiente e eficaz possível.

Pereira Júnior e Gonçalves (1995) relatam que um dos principais problemas vividos pela pequena empresa é a dificuldade de se alcançar o mercado eficazmente com pouquíssimos recursos. Se, para as grandes empresas que possuem recursos muito superiores aos da pequena, é difícil manter-se duradouras no mercado, pode-se imaginar o quanto de criatividade e persistência é necessário ao pequeno empresário para alcançar seus objetivos e cumprir suas metas.

Diante dessa conjuntura, ter uma administração de pessoas eficiente para a microempresa torna-se crucial. Para Werthter Jr. E Davis (1983), o objetivo da administração de pessoal é prover as organizações com uma força efetiva de trabalho. Nesse sentido, Chiavenato (1992) determina a Administração de Recursos Humanos como um meio para alcançar a eficácia e a eficiência das organizações por meio das pessoas permitindo condições favoráveis para que alcancem suas pretensões pessoais.

Tão importante quanto conseguir atingir tais resultados, é encontrar as pessoas com o perfil mais compatível possível com o cargo e com a empresa, para que ambas possam, através de um relacionamento de benefícios mútuos, alcançarem metas e objetivos. Essa situação torna-se ainda mais relevante para as microempresas, pois quanto menor a empresa, mais importantes são as pessoas: “Uma empresa com oito pessoas não pode errar na escolha de nenhuma. As pessoas são ainda mais importantes nas empresas pequenas. Elas se destacam como um farol na escuridão”. (WELCH , 2003 *apud* LACOMBE, 2005, p. 18)

No entanto, a adoção de políticas e práticas de recursos humanos nas micro e pequenas empresas é, muitas vezes, vista com resistência pelo empresário, já que, comumente, há falta de conhecimento e de recursos. São poucas que vão além do básico, como folha de pagamento, demissão e contratação. De acordo com o consultor Celso Bazzola (2012), sócio-

diretor da Bazz Estratégia e Operação de RH, empresa que dá consultoria para MPEs (micro e pequenas empresa), o grande desafio é conseguir que os pequenos empresários enxerguem as políticas de gestão de pessoas como investimento e não como custo. "Eles acham que é coisa para empresa grande e só dão importância quando começam a perder talentos." Conforme Bazzola, os principais motivos para a empresa ficar atenta à gestão de pessoas é a atração e a retenção de bons profissionais, uma vez que o custo da rotatividade de funcionários é muito alto.

Para Wesley Garcia Gomes (2012), diretor comercial da Wesco – empresa especializada em produtos de higiene, qualidade de vida e bem-estar para estabelecimentos comerciais –, gerenciar pessoas é sempre um desafio para o pequeno gestor, pois as dúvidas com relação a questões financeiras e administrativas acabam deixando a gestão de pessoas, geralmente, na última posição das prioridades. Gomes também ressalta que as pequenas empresas não costumam ter um departamento de recursos humanos estruturado como os das grandes corporações, mas que isso não é motivo para negligenciar as questões de gestão: o importante é manter um modelo que se adapte à empresa e que seja construído com base na confiança mútua e profissionalismo. Para tal, é imprescindível ficar atento na hora da contratação “e selecionar profissionais que compartilham das mesmas visões da empresa e que acreditam na importância de sua contribuição para o crescimento da instituição”.

Lacombe (2005) afirma que a empresa precisa ter um eficiente mecanismo de seleção, porque isso evitará a contratação de pessoas incompetentes, com baixa produção em termos de quantidade e qualidade, e que se mostram quase sempre incapazes de se colocar a favor da mesma. O sucesso de uma empresa está vinculado à competência e a motivação de seus empregados, dos que são admitidos e demitidos, e, por isso, é importante que a organização saiba manter uma equipe adequada para produzir com eficiência e eficácia, portanto, “um dos aspectos mais importantes para a obtenção de resultados positivos é admitir pessoas certas no momento certo a fim de formar a equipe de que a empresa necessita”. (LACOMBE, 2005, p.7)

É diante desse contexto que a administração de recursos humanos, através do processo de agregar pessoas, pode assegurar à organização, principalmente as microempresas, um apoio a mais para conseguir o alcance dos resultados almejados. Dessa maneira, o papel do recrutamento e seleção de pessoas torna-se fundamental, pois ter pessoas competentes nos cargos certos, compondo a equipe de trabalho e compartilhando das mesmas visões da empresa, proporciona à mesma sua permanência no mercado de forma atuante e competitiva.

## **2. OBJETO DE ESTUDO**

A organização, objeto deste estudo, foi a indústria de alimentos Moinho Pão da Vida, classificada como microempresa de acordo com os critérios do SEBRAE (2006). A Moinho Pão da Vida foi fundada em 1989 e inicialmente localizava-se no mercado central do município de Campina Grande-PB. Os primeiros produtos a serem comercializados foram os temperos caseiros, produzidos pelo próprio comerciante e fundador, que tinham como ingrediente principal o fubá de milho, que, devido à grande demanda pelos temperos, passou a ser fabricada posteriormente pelo próprio dono. Este, depois de realizar pesquisas para conhecer as oportunidades que o negócio de fabricar fubá possuía, adquiriu o maquinário necessário, contratou um operário experiente e iniciou sua própria produção.

Inicialmente, os seus produtos eram vendidos em sacos de 35 Kg e 50 kg aos comerciantes do mercado central, mas, devido ao êxito que obteve com as vendas, o dono resolveu diversificar sua produção e expandiu o negócio, passando a produzir também a farinha de milho pré-cozida e a farinha de milho flocada (flocão), ambas vendidas em embalagens de 500g para atender, assim, outro segmento de mercado. Atualmente, a Moinho Pão da Vida conta com 15 (quinze) funcionários em seu quadro de pessoal e possui marca própria - pão da vida -, atendendo aos diversos segmentos no estado da Paraíba.

Como as demais organizações, a microempresa necessita adotar modelos de gestão capazes de subsidiar a tomada de decisão, elevando a possibilidade de acertos em um ambiente competitivo. A Administração de Recursos Humanos, em especial, através das técnicas de recrutamento e seleção, viabiliza a relação adequada entre empresa e o colaborador, tendo como base a satisfação das necessidades das partes.

## **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2007), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, realizou-se uma pesquisa descritiva, que tem como propósito a descrição das características de determinada população. Quanto aos meios, a pesquisa foi considerada como um estudo de caso, pois se concentrou na realidade da microempresa Moinho Pão da Vida, localizada no município de Campina Grande, estado da Paraíba. De acordo com Alencar (2000), tal abordagem interpretativa trabalha com cenários sociais

bastante específicos (casos) para compreender os significados atribuídos pelos indivíduos às suas ações e às ações de outros atores. Ainda se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica, tendo em vista a consulta a materiais já publicados, como livros e artigos científicos.

Os dados foram coletados por meio de uma entrevista, que, de acordo com Gil (2010), é uma técnica envolvendo duas pessoas numa situação “face a face”, onde uma delas formula questões e a outra pessoa responde. A entrevista seguiu um roteiro semi-estruturado (Apêndice 1), ou seja, foi conduzida por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso, e foi realizada com o proprietário da microempresa, que é o próprio responsável pela contratação de pessoal.

Para análise dos dados, optou-se pela técnica qualitativa denominada análise de conteúdo, que, segundo Bardin (1977, p.42):

“(...) compreende: um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”.

Neste estudo buscou-se entender um “comportamento organizacional” relativo à prática das técnicas de recrutamento e seleção em uma microempresa. Para tanto, os dados coletados a partir da entrevista foram apresentados através da transcrição de determinadas intervenções feitas pelo entrevistado, consideradas relevantes pelo entrevistador, para explicar determinados aspectos do fenômeno investigado. Por serem qualitativas, essas intervenções não têm o poder de generalização, no entanto, o nível de profundidade das informações obtidas oferece o suporte necessário à análise do caso.

Com o objetivo de estruturar e facilitar a análise dos dados, a entrevista foi dividida em quatro temas geradores: 1) Importância do processo de recrutamento e seleção para a empresa; 2) Técnicas de recrutamento utilizadas pela empresa; 3) Técnicas de seleção utilizadas pela empresa; 4) Processos de agregar pessoas. Os temas geradores foram base para a entrevista semi-estruturada realizada com o gestor da Moinho Pão da Vida e os dados coletados serão descritos e analisados a seguir para que se possa alcançar o objetivo proposto.

#### 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados seguintes contemplam os conteúdos referentes ao processo de agregar pessoas, bem como a sua aplicação na realidade de uma microempresa. Os mesmos foram analisados através da fala do entrevistado, no caso, o proprietário da microempresa Moinho Pão da Vida, responsável pela contratação de pessoal.

##### 4.1. Importância do processo de recrutamento e seleção para a empresa

Quando perguntado sobre em qual situação a empresa percebe que precisará de um novo funcionário, o entrevistado se utilizou de uma metáfora para se expressar:

*“Digamos que a fábrica seja um jogo de tração de uma moto, com corrente, coroa e pião, se faltar uma peça ele não funciona. Comparado com a empresa, é assim.”*

De acordo com a resposta, pode-se afirmar que a organização, foco deste estudo, não se utiliza do planejamento de recursos humanos quando se trata do ingresso de pessoas em seu ambiente. Sabe-se que o processo de recrutamento e seleção de pessoas é mais que uma reposição, e não pode ser realizado sem que seja planejado para evitar, entre outros, problemas de incompatibilidade entre perfis do candidato e do cargo em aberto. Segundo Chiavenato (2004), a descrição e análise dos cargos é um levantamento sobre o conteúdo do cargo (aspectos intrínsecos) e os requisitos que o mesmo exige de seu ocupante (aspectos extrínsecos). Portanto, são necessárias informações claras e registradas do que se faz nesse cargo, bem como informações precisas sobre o perfil do candidato. A falta de planejamento impactará negativamente o desempenho do funcionário, acarretando problemas organizacionais. O alinhamento dos objetivos profissionais e organizacionais é propósito da seleção de pessoal.

##### 4.2. Técnicas de recrutamento utilizadas pela empresa

Para atrair os candidatos para a vaga em aberto, a empresa utiliza-se de apenas uma técnica de recrutamento externo: a apresentação de candidatos por indicação de funcionários.

*“Eu contrato uma pessoa indicada por alguém de minha confiança.”*

De acordo com Ribeiro (2006), a apresentação de funcionários consiste em um meio de baixo custo, onde o funcionário da empresa recomenda um conhecido seu para a vaga em aberto. Assim, é interessante para a organização utilizar essa técnica de recrutamento, já que a mesma é de baixo custo, de fácil aplicação e, na maioria das vezes, eficiente. No entanto, é importante ampliar o leque de técnicas utilizadas, tendo em vista o perfil dos cargos e as especificidades de cada processo seletivo.

#### 4.3. Técnicas de seleção utilizadas pela empresa

Com relação às técnicas utilizadas pela empresa para selecionar recrutados, o entrevistado informou:

*“Nunca fiz isso não.”*

Conforme Chiavenato (2004), o processo de seleção se baseia em duas alternativas: o cargo a ser preenchido ou as competências a serem preenchidas, isto é, em dados e informações sobre o cargo em aberto, bem como em função das competências desejadas pela organização. Esses conhecimentos servirão de apoio para que a empresa, através das técnicas de seleção, possa conhecer os candidatos, compará-los e, por fim, escolher os que terão melhores condições de atender às suas necessidades. No processo seletivo, segundo Lacombe (2005), analisam-se ainda os valores e as crenças dos candidatos para verificar a possibilidade de alinhamento com a cultura da empresa, o que tende a diminuir o índice de rotatividade na mesma e, conseqüentemente, seus custos. De acordo com a assertiva do respondente, pode-se afirmar que a organização em questão não utiliza técnicas de seleção, o que pode interferir no desempenho almejado pela mesma.

#### 4.4. Processo de agregar pessoas

Questionado sobre a existência de um órgão, unidade ou pessoa responsável pelas atividades de atrair e selecionar os candidatos, o entrevistado afirmou ser ele o próprio responsável.

*“Eu mesmo contrato as pessoas.”.*

Logo, inexistente na organização em questão uma unidade ou profissional responsável pelo processo de recrutamento e seleção de pessoas, já que o mesmo fica totalmente sob a responsabilidade do proprietário. Essa é uma realidade que faz parte do ambiente das microempresas, visto que a maioria delas não dispõe de informações sobre a importância desse processo e, portanto, não contam com profissionais especializados na área.

Conforme Bazzola (2012), um dos principais fundamentos para que uma empresa fique atenta às práticas de gestão de pessoas são a atração e a retenção de bons profissionais, pois os custos da rotatividade são muito altos. Para Lacombe (2005), a empresa precisa ter um eficiente mecanismo de seleção para evitar a contratação de profissionais incompetentes, com baixa produção em termos de quantidade e qualidade e que se mostram quase sempre incapazes de se colocar a favor da mesma. Além disso, o sucesso de uma organização está vinculado à competência e à motivação de seus empregados, dos que são admitidos e demitidos, e por isso, é importante manter uma equipe adequada para produzir com eficiência e eficácia. “Um dos aspectos mais importantes para a obtenção de resultados positivos é admitir pessoas certas no momento certo a fim de formar a equipe de que a empresa necessita”. (LACOMBE, 2005, p.7)

Observou-se também que o proprietário da Moinho Pão da Vida confunde recrutamento e seleção com contratação de pessoas e as trata como parte de um mesmo processo, porém é importante salientar que ambas são diferentes, visto que o processo de agregar pessoas refere-se apenas às práticas de atrair e selecionar candidatos para empresa de acordo com a sua necessidade e não engloba a contratação de pessoas que se refere a um outro assunto não abordado nesse estudo.

Após toda a temática do artigo ter sido discutida e os seus dados analisados, prossegue-se, agora, para a última parte do mesmo: a conclusão.

## **CONCLUSÃO**

Os processos de recrutamento e seleção devem ser considerados ferramentas de gestão para o êxito organizacional, e as adoções de suas técnicas devem estar de acordo com a realidade, os objetivos e as necessidades da empresa. De acordo com os resultados encontrados, percebe-se que a organização estudada carece de um processo estruturado de

agregar pessoas: quanto às técnicas de recrutamento, a mesma só faz uso de uma, a apresentação de funcionários, acarretando, assim, no empobrecimento do seu processo e, por atrair um número muito pequeno de candidatos, o recrutamento tende a não suprir a necessidade do processo seletivo, que é realizado, de forma aleatória, pelo proprietário.

Além disso, é importante destacar que, de acordo com o aporte teórico, as pequenas empresas não costumam ter um processo estruturado de agregar pessoas, o que foi comprovado neste estudo de caso. Como todo o processo de recrutamento e seleção de pessoas é realizado pelo próprio proprietário da Moinho Pão da Vida de uma forma empírica, é imprescindível que ele busque ter conhecimento desse processo para que possa moldá-lo aos recursos e às limitações existentes da sua microempresa e usufruir das vantagens oriundas de sua adoção.

As sugestões apresentadas a seguir têm o intuito de proporcionar à organização em questão a estruturação de seu processo de agregar pessoas, permitindo, através do uso adequado de técnicas direcionadas à sua realidade, um recrutamento e seleção de profissionais com perfis alinhados às suas perspectivas.

Neste sentido, sugere-se: a adoção do recrutamento interno, por meio de promoções e transferências de funcionários, antes de partir para o recrutamento externo; o aumento das fontes de recrutamento externo, de baixo custo e grande poder de eficiência, como a abertura de um cadastro de currículos para estimular os candidatos a procurarem espontaneamente a empresa, mesmo no período em que não existam vagas em aberto; o recrutamento de estagiários, pois estes representam uma mão-de-obra de grande potencial, além de favorecer a empresa na aplicação de seus conhecimentos teóricos; o estabelecimento de contato com escolas técnicas, por estas representarem uma grande fonte de mão-de-obra qualificada; e, por último, a elaboração de um site para a organização, disponibilizado uma ficha de inscrição para que as pessoas interessadas em participar do processo de recrutamento e seleção possam se candidatar às vagas em aberto através da internet.

A empresa precisa ainda elaborar uma descrição e análise dos cargos para obter informações tanto a respeito dos requisitos que o mesmo exige quanto das características que o candidato deve conter para desempenhá-lo adequadamente. Portanto, o processo de seleção a partir das informações oriundas da técnica citada passa a conhecer, comparar e escolher os candidatos mais adequados ao cargo. Por fim, faz-se necessário estabelecer na organização um processo seletivo através de técnicas, como a entrevista, que proporcionará ao



selecionador comparar as características oferecidas pelo candidato com os requisitos exigidos pelo cargo e pela empresa.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. **Métodos de Pesquisa nas Organizações**. Lavras: UFLA/FAEPBE, 2000.

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 LDA, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, Wesley Garcia. **Gestão de Pessoas nas micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.gestaoerh.com.br/site/noticias/Index.php?id=170>> Acesso em: 10 Nov. 2012.

IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil – 2001**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 10 nov. 12.

LACOMBE, Francisco José. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MILKOVICH, G; BOUDREAU, J. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, Rogério de. **Gestão de pessoas é desafio para pequenas empresas**. Folha de São Paulo. São Paulo, 3 set. 2012. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1147395-gestao-de-pessoas-e-desafio-para-pequenas-empresas.shtml>>. Acesso em: 01 de Nov. 2012.

PEREIRA JÚNIOR, P. J. C. & GONÇALVES, P. R. S. A. **Empresa enxuta: As idéias e a prática que fazem das pequenas empresas as organizações mais ágeis do mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RODRIGUES, M. E. **O conhecimento nas micro e pequenas empresas: Um estudo sobre sua absorção e utilização nas micros e pequenas empresas fluminenses**. Dissertação de Mestrado em Administração. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000.

SEBRAE. **Informações sobre as micro e pequenas empresas no Espírito Santo – Março 2006**. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 10 out. 12.

VIEIRA, F. R. C. **Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Florianópolis: USFC, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12<sup>a</sup> ed. São Paulo: atlas, 2010.

WERTHER JR, . B.; DAVIS, K. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.