

A IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS

Bruna da Silva Servino (IC), Dra. Conceição Aparecida Pereira Barbosa (Orientadora)

Apoio: PIVIC Mackenzie

RESUMO

O presente artigo aborda a atividade de Recrutamento e Seleção e sua importância em uma organização, abarcada no conceito de gestão de processos, especificamente no que se refere às pequenas empresas, dada a importância que tais organizações têm para a economia do país, em especial por alocarem mais da metade dos postos de trabalho com carteira assinada no setor privado. Partindo de uma contextualização teórica, fundamental à caracterização das atividades objeto deste trabalho, desenvolve-se uma pesquisa qualitativa, baseada em cinco entrevistas com gestores de empresas de diferentes setores, entre serviço, comércio e indústria, situados em diferentes regiões da cidade de São Paulo. Através de um modelo de entrevistas semiestruturadas, foi utilizado o método de análise interpretativa do conteúdo textual. Os resultados indicaram a fragilidade na concepção de processos, não só motivada por uma lacuna de conhecimento, mas, pela não identificação da necessidade de formalização deste processo de Recrutamento e seleção, bem como dos custos eventualmente envolvidos.

Palavras chave: Recrutamento e Seleção, Processos, Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The current article deals with Recruitment and Selection and its importance in an organization, included in the concept of process management, specifically with regard to small companies, due to the importance that these companies have for the Brazilian economy, especially for allocating more than half of the jobs with a formal contract in the private sector. Starting with a theoretical contextualization, fundamental to understand the main activities of this work, a qualitative research was carried out, based on five interviews with managers of companies from different sectors such as service, commerce and industry, located in different regions of São Paulo. Through a model of semi-structured interviews, the method of interpretive analysis of textual content was used. The results indicated the fragility in the design of processes, not only motivated by a knowledge gap, but also due to the lack of identification of the need to formalize this Recruitment and selection process, as well as the costs involved.

Keywords: Recruiting and Selection, Processes, People's Management.

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente de negócios dinâmico, com competitividade crescente e busca acelerada por incremento na qualidade e produtividade, as organizações procuram adaptar-se à esta realidade, fazendo uso de diversas técnicas. Diante deste contexto, como bem definido por Varvakis (1998), a Gestão de Processos permite que empresas reestruturem seus sistemas de trabalho com o objetivo de alcançar uma melhoria em seus resultados, fazendo uso dos recursos organizacionais de modo eficiente.

Dentre os diferentes processos organizacionais, este trabalho ressalta a importância da Gestão de Pessoas, como instrumento para as empresas buscarem novos meios de elevar a competitividade e facilitar a conquista de resultados. O processo de seleção e recrutamento, como visto em Gil (2011) passou a ser um dos pontos fundamentais de uma empresa.

Selecionar e recrutar pessoas de perfil adequado, motivadas para executarem suas atribuições, portanto, torna-se fundamental para o alcance dos objetivos de uma organização. Como observa Oliveira (2009), esta preocupação comumente esteve associada a organizações de grande porte, em parte pelos investimentos necessários à estruturação de um departamento de recursos humanos, em partes por conta de uma cultura organizacional propícia à adoção deste modelo de processo.

Ocorre que, de acordo com dados do Sebrae (2018), existem cerca de 6,4 milhões de estabelecimentos empresariais no Brasil, dos quais 99% são micro e pequenas empresas (MPE), responsáveis por 52% dos postos de trabalho com carteira assinada no setor privado, correspondendo a aproximadamente 16,1 milhões de empregos.

Esta realidade mostra que as MPEs desempenham um papel de fundamental importância para a economia do país. As atividades relacionadas ao universo destas empresas geram oportunidades e aproveitam grande parcela da força de trabalho existente.

Assim, compreende-se a importância para a administração e para o desenvolvimento organizacional das empresas a implementação das práticas de Gestão de Processos, incluindo nessa perspectiva a Gestão de Pessoas no universo das pequenas empresas brasileiras.

Deste modo, após a apresentação do contexto da pesquisa, buscou-se compreender como são estruturados os processos de recrutamento e seleção (R&S) nas pequenas empresas, para o que foi definido o seguinte problema de pesquisa: Como as micro e pequenas empresas atuam no tocante aos processos de recrutamento e seleção?

Partindo do problema de pesquisa, foi traçado o objetivo geral, sendo o de compreender como são estruturados os processos de recrutamento e seleção nas micro e pequenas empresas.

Para consecução deste objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Descrever como se dão estes processos de R&S;
- Caracterizar a ação de pequenas e microempresas em relação a tais processos;
- Compreender esta relação de PME e R&S e
- Identificar lacunas de atuação por parte destas pequenas empresas.

Esse trabalho se faz relevante, portanto, tanto pelo contexto econômico em que tais empresas estão inseridas, quanto pela intenção de investigação sobre o tema no aspecto da implantação e desenvolvimento destes processos nas MPEs, localizando as eventuais lacunas para possíveis melhorias em suas atividades.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico a seguir aborda a importância da Gestão de Processos, e é aprofundado com a caracterização dos processos de Recrutamento e Seleção.

2.1 Gestão de processos

Há uma noção amplamente difundida no meio empresarial de que junto ao crescimento de uma empresa existe a necessidade de um gerenciamento competente. Para tanto, faz-se fundamental a aplicação de diretrizes que naturalizem os processos em uma empresa (OLIVEIRA, 2009).

Esta percepção ocorre, pois, ao longo do tempo, a administração foi se transformando e se aperfeiçoando, conforme a evolução e desenvolvimento da sociedade. A partir da teoria mecanicista, no pós-guerra, percebeu-se a necessidade da criação de processos para controlar toda a gama de materiais e produtos fabricados e levados ao mercado; assim, surgiram o Taylorismo, o Sistema Toyota, o modelo *Just Time* e a Teoria das restrições. Cada uma destas teorias teve um marco importante no mercado industrial, acompanhando sempre a mudança de comportamento da sociedade, tendo elas próprias, passado por movimentos de transformação (PECI; SOBRAL, 2008; MAXIMIANO, 2011; CARAVANTES e col., 2014).

Focando no período contemporâneo, Oliveira (2009) afirma que a Administração Mecanicista cedeu lugar para uma abordagem comportamental, uma vez que a primeira não mais proporcionava os resultados que a nova realidade empresarial estava necessitando.

Com o constante desenvolvimento experimentado pelas empresas, tornou-se clara a necessidade de um modelo de processo que pudesse estabelecer vínculo entre o indivíduo e as atividades da empresa. A gestão de processos surge para fazer essa ligação entre os indivíduos, sistemas, processos e informações das empresas (CURY 2007). A inserção da gestão de processo no meio empresarial ocorre com o objetivo de direcionar todos os procedimentos nela aplicada, a partir de suas ferramentas e elementos aos quais estão ligados à área administrativa (OLIVEIRA, 2009).

Em relação à gestão de processos, Varvakis (1998) afirma que o gerenciamento de processos é a definição, análise e melhoria contínua dos processos que tem como objetivo atender as necessidades e expectativas dos clientes.

Dentre os variados processos organizacionais, este trabalho versa sobre a Gestão de Pessoas, mais especificamente sobre Recrutamento e Seleção, assuntos tratados a seguir.

2.2 Gestão de pessoas

A gestão de Recursos Humanos (RH) surgiu na Inglaterra, a partir da união de alguns trabalhadores e artesãos para criarem associações com a intenção de melhorias nas condições do trabalho. Esta área se expandiu depois da Revolução Industrial, quando surgiu um novo cenário com máquinas e energia a vapor. As condições de trabalho, os padrões sociais e a divisão da mão-de-obra, sofreram mudanças e, nesse novo cenário, surgiu um novo tipo de funcionário e de chefe (IVANCEVICH, 2008).

Até a metade do século XX, as capacidades relativas às pessoas eram comumente medidas por sua produtividade, frequência e assiduidade, além da rotatividade no trabalho, sendo indicadores importantes para a produção nas fábricas. Neste período eram frequentes apenas a contabilização das admissões, das faltas, da remuneração e das demissões. Os trabalhadores e os gastos a eles relacionados, como recrutamento e seleção, treinamento e remuneração, eram considerados custos a serem diminuídos sempre que possível (FAMULARO, 1972).

Com uma nova mentalidade, nasce o departamento de Recursos Humanos não apenas como um departamento para compatibilizar gastos e horas de trabalhos, passando inclusive a se subdividir em vários setores, cada qual com objetivo de fazer o que se compreende por Gestão de Pessoas, desde sua seleção, admissão e treinamentos (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2006).

Com o avanço da globalização no meio econômico e tecnológico, as empresas enfrentam a competitividade mais acirrada e algumas tiveram dificuldades em se alinhar ao

novo cenário. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) destacam que as possibilidades de êxito para uma organização dependem da sintonia que tiver para estas mudanças.

Conforme destacado por Gil (2011), as empresas pensam em novas formas de enfrentar a concorrência, buscando novos parâmetros para elevar a competitividade, uma delas é selecionar pessoas motivadas para executarem seus cargos, com o melhor desempenho possível.

Assim, a Gestão de Pessoas passou a ser um dos pontos fundamentais de uma empresa, sendo que, para Gil (2001), corresponderia a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Em outros termos, como descrevem Coradini e Murini (2012), a gestão de pessoas administra as relações entre as pessoas e a organização, o que significa dizer que o profissional de recrutamento e seleção exerce papel determinante na formação do quadro de colaboradores de uma empresa, utilizando métodos para avaliação do comportamento humano na identificação das características ideais às vagas existentes.

A área de RH de uma organização tem um peso muito importante, pois integra e tem o papel de seleção e recrutamento, identificação de problema nos recursos humanos, busca soluções, estabelece estratégias para direcionar o indivíduo dentro da empresa, além de monitorar o desempenho e desenvolvimento. Sua importância é tão grande que sua gestão está vinculada aos lucros corporativos (IVANCEVICH, 2008).

Naquilo que se refere ao conceito de processo e, especificamente para o objetivo deste trabalho, foi analisada a atividade de Recrutamento e Seleção.

2.2.1 Recrutamento e seleção

Na sequência são apresentadas as características das duas atividades que compõem os processos iniciais desde a chamada até a escolha de candidatos.

2.2.1.1 Recrutamento

O processo de recrutamento surge de uma necessidade da empresa que busca o preenchimento de um cargo e requisição de pessoal. De acordo com Aires (2007) há cinco tipos de recrutamento: recrutamento interno, recrutamento externo, recrutamento misto, recrutamento on-line e os *assessment centers*.

Cada um destes tipos de recrutamento apresenta vantagens e desvantagens, cabendo ao gestor e a área de Gestão de Pessoas analisarem o que é melhor para a empresa, fazer com que as organizações compreendam que não basta apenas definir um perfil e selecionar,

mas fazer uma reflexão sobre o tipo de profissional que se busca e que se deseja para a empresa, e decidir qual o tipo mais efetivo para a escolha do candidato a ocupar a vaga, já que determinadas fontes de recrutamento são mais eficazes que outras para preencher determinado tipo de cargo (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005).

Tipos de Recrutamento:

- A) Recrutamento Interno - O recrutamento é interno quando a empresa procura preencher determinada vaga ou oportunidade por meio do remanejamento de seus próprios funcionários, através de promoção (movimentação vertical), transferidos (movimentação horizontal ou lateral) ou transferidos com promoção (movimentação diagonal). Em geral, o recrutamento interno pode envolver: transferência de pessoal de uma posição para outra, promoções de um nível para o outro, transferências com promoções de pessoal, programas de desenvolvimento pessoal e planos de carreira de pessoal (OLIVEIRA, 2009).
- B) Recrutamento Externo - O recrutamento é externo quando a organização procura preencher suas vagas com candidatos externos, que tenham vivências externa ou mesmo uma visão nova que possa complementar e ser positiva para o desenvolvimento da empresa (ROCHA, 1997). No recrutamento externo há dois tipos de abordagem: a direta e a indireta, sendo que o recrutamento direto é realizado pela empresa, sendo ela própria que recorre ao mercado através da mídia (meios de comunicação), através dos quais a divulgação será efetuada (AIRES, 2007), podendo, a empresa, ser identificada ou não (CÂMARA et.al., 2003). Quando o recrutamento direto não é eficaz, ou quando a empresa não possui recursos próprios para efetuar recrutamento e seleção, ou ainda quando pretende distanciar-se do processo, a organização opta pelo recrutamento indireto, através do contato com empresas especializadas como *headhunters* (caçadores de talentos) e consultores de recrutamento (CÂMARA et.al., 2003).
- C) Recrutamento Misto - Apresenta-se como alternativa para ultrapassar as desvantagens de optar apenas por recrutamento interno ou externo (AIRES, 2007). As vagas são divididas pelos candidatos internos e externos, passando a ter as mesmas oportunidades sendo que a avaliação dos candidatos é feita de maneira externa à organização para que não haja ou sofra influências (AIRES, 2007).

2.2.1.2 Técnicas de Recrutamento

De acordo com Rocha (1997), as técnicas de recrutamento são os métodos através dos quais a organização aborda e divulga a existência de uma oportunidade de trabalho, junto

às fontes mais adequadas de recursos humanos que proporcionem candidatos para o processo seletivo.

As principais técnicas são:

- Consulta aos arquivos de candidatos ou bancos de talentos;
- Apresentação de candidatos pelos funcionários da empresa;
- Cartazes ou anúncios na portaria da empresa;
- Contatos com sindicatos e associações de classe;
- Contatos com universidades e escolas, agremiações estudantis;
- Conferências e palestras em universidades e escolas;
- Contato com outras empresas que atuam no mesmo mercado;
- Viagens de recrutamento em outras localidades;
- Anúncios em jornais e Revistas;
- Agências de recrutamento;
- Recrutamento on-line;
- Programas de *trainees*.

2.2.2 Seleção

Passada a fase do recrutamento, segundo Aires (2007), a próxima etapa diz respeito à seleção, processo que merece atenção especial, já que é ele que vai definir, por diferentes modos e com diferentes estratégias, qual candidato vai ficar com uma determinada vaga ou posição.

A seleção de pessoas, ainda de acordo com Aires (2007), implica uma comparação entre as características de cada candidato com um padrão de referência e uma escolha feita pelo chefe imediato.

Milkovich e Boudreau (2000) argumentam sobre a amplitude das formas para coletar informação dos candidatos, muito embora mecanismos convencionais, como formulários e entrevistas, predominem. Por sua vez, Guimarães e Arieira (2005) ressaltam a exclusividade do processo de seleção e que, por sua realização, poderá ser um objeto tanto de marketing interno como externo pois, a apresentação, integração e acompanhamento do funcionário nos estágios iniciais são fundamentais nestas atividades.

Martins (2007) explica que a seleção consiste na comparação de perfis para identificação do melhor ajustamento com o cargo em aberto, buscando-se sempre a manutenção ou aumento de eficiência e desempenho pessoal.

Cada etapa da seleção representa um momento de decisão, visando aumentar o conhecimento da organização sobre as experiências, habilidades e a motivação do empregado, com isso aumentam-se as informações para que seja feita a seleção final. O profissional responsável pela realização da seleção é a pessoa mais adequada a identificar os instrumentos a serem utilizados, tais como entrevistas individuais, testes psicológicos, dinâmicas de grupo, etc. (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005) ou ainda testes de habilidades cognitivas, testes de desempenho e integridade e técnicas de simulação (OLIVEIRA, 2009).

2.2.2.1 Tipos de seleção

Segundo Guimarães e Arieira (2005) a técnica de entrevista é a mais utilizada, podendo ser usada em várias fases, desde o recrutamento até o desligamento. Embora careça de base científica e situe-se como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos.

As provas de conhecimento ou de capacidade também são instrumentos para avaliar tanto objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridas por meio de estudo, da prática ou do exercício, quanto medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos pelo cargo, bem como o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005).

Outros instrumentos, conforme os autores, são os testes, definidos como conjunto de provas que se aplicam às pessoas para apreciar seu desenvolvimento mental, aptidões, habilidades, conhecimentos, etc. O teste é geralmente utilizado para servir de base para melhor conhecer as pessoas nas decisões de emprego, de orientação profissional, de avaliação profissional, de diagnóstico de personalidade, etc.

Ainda, segundo os mesmos autores, os testes psicológicos focalizam principalmente as aptidões procurando a determinação de quanto elas existem em cada pessoa, com o intuito de generalizar e prever aquele comportamento em determinadas formas de trabalho, já os testes de personalidade servem para analisar os diversos traços de personalidade, sejam aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) como pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos). Um traço de personalidade é uma característica marcante da pessoa e que é capaz de distingui-la das demais.

Há também as técnicas de simulação, que procuram passar do tratamento individual e isolado para o tratamento em grupos e do método exclusivamente verbal ou de execução para a ação social. Seu ponto de partida é o drama, que significa reconstituir em cima de um palco – contexto dramático – no momento presente, no aqui e agora, o acontecimento que se pretende estudar e analisar o mais proximamente do real.

Assim, o protagonista, ao dramatizar uma cena, assume um papel (*role playing*) e permanece em um palco circular rodeado por outras pessoas – contexto grupal – que assistem à sua atuação e podem vir ou não a participar da cena e são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005).

2.3 A gestão de pequenas empresas

As ferramentas previamente vistas, não estão presentes apenas na realidade de empresas de médio e grande porte. Pequenas empresas também podem se beneficiar de uma adequada gestão de processos para sobreviverem em um mercado tão dinâmico, afinal, como aponta o SEBRAE (2016), existem atualmente cerca de 9 milhões de pequenos negócios que, juntos, representam 27% do PIB nacional.

De acordo com o SEBRAE (2014), no cenário econômico brasileiro, são criados anualmente mais de 1,2 milhão de novos empreendimentos formais, sendo que, quase em sua totalidade, são formados por micro e pequenas empresas, responsáveis por mais da metade dos empregos registrados do país.

Estudos no Brasil e no mundo apontam que os dois primeiros anos de atividade de uma nova empresa são os mais difíceis, o que torna esse período o mais crítico em termos de monitoramento da sobrevivência (SEBRAE, 2016).

Conforme demonstram Santos, Alves e Almeida (2007), ainda que exista uma importância econômico-social por parte das MPes, nota-se um interesse pequeno no sentido de conhecer, analisar e propor alternativas para esse segmento empresarial, que muitas vezes apresentam dificuldades comuns, o que contribui para o elevado índice de mortalidade.

Naturalmente, a maioria dos proprietários e gerentes de pequenas empresas tem um planejamento, em alguma extensão. Entretanto, sua medida é tipicamente muito menor do que o ideal. O pouco planejamento que existe também tende a ser limitado e assistemático (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004).

Como bem ressaltado por Gomes (2006), para que uma pequena empresa tenha êxito e se fortaleça, uma das primeiras barreiras a ser superada é a formação dos quadros de funcionários, a partir do processo de recrutamento e seleção adequado, pois nesta etapa é possível observar as características e o potencial de um possível colaborador para desempenho satisfatório de suas funções.

Embora pareça fácil identificar certas habilidades para o desempenho de determinadas tarefas, Gomes (2006) ainda destaca que o preenchimento de cargos é um processo dinâmico e extremamente complexo, levando-se em conta, ainda, as estruturas e

os objetivos nas MPEs, esse esforço parece ainda maior para otimizar os processos de recrutamento e seleção de forma a valorizar a capacitação profissional.

A sobrevivência desses empreendimentos se mostra indispensável, inclusive, para o desenvolvimento econômico nacional. Desta forma, para evitar a falência em seus primeiros anos, garantir o desenvolvimento das empresas e estimular a atividade econômica no País, é fundamental a adoção das ferramentas da administração de processos também no âmbito das pequenas empresas (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004).

Em relação à gestão de processos, Varvakis (1998) afirma que o gerenciamento de processos é a definição, análise e melhoria contínua dos processos que tem como objetivo de atender as necessidades e expectativas dos clientes.

3 METODOLOGIA

Para Richardson (2007) o problema de pesquisa deve gerar respostas baseadas na observação do fenômeno. Desta forma, e como já mencionado, para este estudo qualitativo-descritivo (GIL, 1999) foi definido o seguinte problema de pesquisa: **Como as micro e pequenas empresas atuam no tocante aos processos de recrutamento e seleção?** A partir da formulação deste problema, foram definidos os procedimentos metodológicos a seguir.

3.1 Sujeitos da pesquisa e Instrumento de coleta

Foram entrevistados gestores de cinco pequenas empresas, de diferentes setores. Para as abordagens, optou-se por realizar o modelo de entrevista semiestruturada (GODOI; MATTOS, 2006), dada a diferença de atuação ou mesmo de segmento entre os entrevistados. Assim, foi elaborado um conjunto de questões pré-definidas, mas mantendo-se um grau de liberdade para exploração de questões eventuais que pudessem surgir no decorrer das conversas.

Para efeito, no Brasil existem mais de uma definição utilizada para classificar o porte de uma empresa. O critério mais comum versa sobre o faturamento, e está estabelecido na Lei Geral para Micro e Pequenas, instituída em 2006 e atualizada pela Lei Complementar nº 147/2014, para qual as MPEs são as que possuem um faturamento anual de R\$ 360 mil por ano para as microempresas e até R\$ 3,6 milhões para as empresas de pequeno porte.

Este critério não se faz adequado para a análise proposta, por ser um dado por vezes sigiloso ou de difícil obtenção. Assim, esta pesquisa se assenta na classificação pelo número de empregados (SEBRAE, 2018), pela qual uma microempresa conta com até 9 funcionários nos setores de comércio e serviços, e de até 19 empregados para as indústrias, já uma

empresa de pequeno porte são as que contam com 10 a 49 funcionários nos setores de comércio e serviços, e de 20 a 99 para as indústrias.

3.2 Análise de dados

Para esta etapa da pesquisa foi utilizado o método de análise interpretativa do conteúdo textual (GIL FLORES, 1994), que visa extrair os significados de um conjunto de dados apresentados em forma de texto, a partir de uma prévia redução utilizando-se da categorização dos dados. O autor salienta que os dados qualitativos por si só e a frequência com que são geradas não expõem um resultado desejado, uma vez que possuem uma limitação natural.

O processo prevê a segmentação dos conteúdos em unidades com semelhança e posterior categorização e codificação, de modo que sejam agrupados conteúdos que tragam similaridade entre si, formando categorias de análise.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para uma compreensão mais apurada do tema, e no esforço em entender os procedimentos em Gestão de Pessoas, serão apresentados relatos dos gestores entrevistados.

Na tentativa de encontrar pessoas dispostas a colaborar com esta investigação e que se enquadrassem no perfil desejado das empresas, primando pela pluralidade dos relatos e dos perfis dos entrevistados, e por uma abordagem facilitada, foram feitos contatos com cinco empresas de diferentes segmentos, entre comércio, serviço e indústria.

Os entrevistados, doravante denominados como E1, E2, E3, E4 e E5, são gestores, sócios ou proprietários de:

- E1) Uma Escola de Idiomas (serviço), situada no bairro de Indianópolis, zona sul da cidade de São Paulo, formada por 2 sócios e 6 funcionários;
- E2) Uma rede varejista de roupas multimarcas (comércio), com 3 lojas no bairro do Tremembé, zona norte de São Paulo, formada por 2 sócios e 10 funcionários;
- E3) Uma consultoria fiscal contábil e trabalhista (serviço), sediada na Vila Olímpia, bairro da zona sul de São Paulo, formada por 5 associados e 6 funcionários;
- E4) Um escritório de arquitetura (serviço), situado no bairro de Moema, zona sul da cidade de São Paulo, formado por 1 proprietária e 6 funcionários;
- E5) Uma empresa de fabricação de embalagens plásticas (indústria), situada no bairro do Butantã, zona oeste de São Paulo, formado por 3 sócios e 56 funcionários.

Vale destacar que a profundidade das entrevistas e a rica experiência dos entrevistados em suas atividades e trajetórias profissionais se mostraram suficientes, no intuito de se obter relatos e opiniões diferenciadas sobre o objeto deste artigo, de maneira diversificada, permitindo-se, assim, uma avaliação qualitativa das informações levantadas.

As perguntas gerais, feitas a todos, foram divididas em dois campos de compreensão: o primeiro, visando conhecer a Cultura Organizacional da empresa, sua estrutura departamental bem como os procedimentos políticos e seus aspectos informacionais relacionados às atividades de Recrutamento e Seleção; o segundo, visando analisar a rotatividade nos cargos, a capacitação de funcionários e o impacto das atividades pesquisadas na competitividade das empresas.

Ressalta-se que, ainda que tenham sido divulgados o segmento e algumas informações a respeito das empresas entrevistadas para o presente artigo, por um cuidado com o aspecto ético e metodológico, não são identificadas as marcas, razões sociais ou mesmo a identidade dos gestores, buscando-se manter o sigilo sobre as opiniões pessoais e a autoria das informações verbais transcritas, tanto quanto possível, destacando-se apenas as frases e respostas no contexto de cada item abordado.

A partir da categorização, foram identificadas dez categorias, agrupadas em quatro meta-categorias: Estrutura (EST), Processo de Recrutamento e Seleção (PRS), Experiência Laboral (EXP) e Confirmação de escolha (COE), analisadas na sequência.

4.1 Estrutura (EST)

4.1.1 Cargos e funções (CAR)

De acordo com as respostas, observa-se que, independente do segmento, as empresas definem seus cargos de acordo com o perfil ou da demanda de atividades. Ou seja, existem alguns cargos específicos para cada empresa de acordo com suas características, mas definidos de maneira similar.

Hoje o escritório tem um quadro menor de funcionários. Hoje ele permanece com cinco contratados. Independentemente do tamanho a gente precisa de alguns cargos básicos e principais, que são um arquiteto, para cuidar das partes de projetos, a gente precisa de uma pessoa que cuide do administrativo e financeiro, e também os estagiários, que é para estar auxiliando e também aprendendo na área. (E4)

Por se tratar de uma empresa de prestação de serviços, a gente precisa saber a quantidade de demanda que vai ter para fazer esse tipo de contratação. Mas já específico, sabendo que a gente [tem] contabilidade, trabalhista e fiscal e o financeiro, no mínimo para cada uma dessas atividades a gente tem que ter uma pessoa para isso. (E3)

Na verdade, tem um funcionário que é sempre o responsável quando estamos ausentes. Mas são todos vendedores. Não tem gerente, por que somos muito presentes na loja, então a gente define o vendedor por conta da carga-horária, sempre um de manhã e dois a noite. (E1)

4.1.2 Responsabilidade (RES)

Nestas empresas, como se observa, existe um responsável pelo processo de seleção e recrutamento, porém, de caráter generalista, ou seja, ou trata-se do gestor ou proprietário, ou de algum funcionário que acumula função gerencial na empresa, normalmente responsável também pelo setor financeiro.

Quem cuida do setor de recrutamento somos nós mesmos, a pessoa vem, entrega um currículo, a gente agenda entrevista e conforme o perfil a gente analisa se é bom ou não para a empresa. (E2)

Quem responde hoje é uma pessoa que é analista sênior, porém todas as decisões são tomadas com o sócio majoritário. (E3)

O setor de RH é parte do administrativo, que é conduzido por duas pessoas, responsáveis pelos pagamentos, pelo recrutamento e seleção, e também pelas reuniões mensais e motivacionais. (E1)

O setor de RH, a pessoa responsável por ele hoje é a coordenadora que a gente tem que é responsável pelo administrativo também, então é ela que faz toda parte de RH. Nós passamos para ela a necessidade de quais profissionais estamos precisando, ela faz toda a busca e ela que faz todo recrutamento e seleção. (E4)

4.2 Processo de recrutamento e seleção (PRS)

4.2.1 Oferta de vagas (OFE)

Como verifica-se, a oferta de novas vagas ocorre de acordo com a demanda de atividades ou pela sazonalidade, no caso do comércio, e o anúncio destes postos é feito prioritariamente em sites de recrutamento, mas estas pequenas empresas também recebem currículos por indicação, em seus respectivos estabelecimentos ou ainda através de ferramentas de redes sociais.

Ainda que certos meios de recrutamento sejam mais eficazes que outras para preencher determinado tipo de cargo (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005), de acordo com Rocha (1997) estes métodos de recrutamento utilizados pelas MPEs, verificam-se fontes adequadas, através dos quais a organização divulga a existência de uma oportunidade de trabalho.

Somos cadastrados em uma agência de empregos no município, quando temos alguma oportunidade de vaga ela é direcionada para eles. O processo se inicia na agência e é finalizado em nossa empresa. Existe um canal eletrônico direto para recebimento de currículo, além da própria portaria e também através de indicação. Para cada função a seleção é finalizada pelo encarregado direto da área, no entanto para algumas funções específicas o diretor faz a entrevista, sempre acompanhado pelo colaborador de RH. (E5)

A necessidade de recrutamento vem sempre quando surge um novo cliente. Por se tratar de prestação de serviço a gente não tem necessidade de ter mão de obra ociosa, e quando surge a demanda nós contratamos. (E3)

4.2.2 Instrumentos de seleção (INS)

Por conta do caráter generalista do profissional que lida com a função de recursos humanos, não existe um critério definido que se aplique ao processo de recrutamento e seleção, que ocorre nestas pequenas empresas sem embasamento de técnicas ou práticas próprias para este objetivo. O responsável pela realização da seleção, por outro lado, deveria ser capaz de identificar os melhores instrumentos a serem utilizados, tais como entrevistas individuais, testes psicológicos, dinâmicas de grupo, etc. (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005).

A entrevista presencial é a forma comum de recrutamento em todas as empresas, como já apontado por Guimarães e Arieira (2005), podendo ser usada em várias fases. Nas entrevistas realizadas, quando muito, estas eram acompanhadas por avaliações de expressão e comunicação por parte do candidato.

Então, sobre a entrevista, sou eu mesma que entrevisto, e não tem nenhum tipo de teste que a gente aplica. O método é a pessoa ter boa comunicação mesmo, ter força de vontade, disposição e a gente sente isso quando [está] entrevistando. Mas não tem nenhum teste ou algo que a gente aplique, assim. A conversa mesmo que define. (E2)

A gente parte sempre do anúncio de vagas, após isso é feito uma seleção pelo currículo, então nossa primeira fase é uma seleção de currículos, onde a pessoa de RH do administrativo seleciona, com o que o arquiteto está pedindo, passa para ele e juntos eles aprovam. Eles aprovando os currículos selecionados, a gente parte para a entrevista. (E4)

A entrevista é conduzida em dois passos. Primeiro tem uma entrevista pessoal e depois uma prova dissertativa para avaliar o *know how* do candidato. (E1)

Apesar de pouco embasamento durante o processo de recrutamento e seleção, ressalta-se que as empresas de serviços, com mão de obra mais qualificada, têm uma preocupação em avaliar o candidato em alguns conhecimentos específicos. Isso se deve, pois, as estas empresas procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos pelo cargo, bem como o grau de capacidade ou habilidade para determinadas funções (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005).

A gente aplica um primeiro teste por escrito, onde ela faz algumas contas, tem que responder algumas questões e alguns uns desenhos-traços, que isso é muito importante na hora da seleção. Existe depois a segunda etapa, que é realizado no computador. A gente aplica um teste num programa que usamos no escritório, o *autocad*, e com os dois testes prontos, o arquiteto, que faz toda a análise, define o melhor candidato para ocupar a vaga. (E4)

Como a gente fala de uma mão de obra especializada, eu preciso de pessoas que entendam de contabilidade. Nós aplicamos testes, de forma que a gente possa avaliar em qual nível da contabilidade, ou alguns critérios que entendemos que não podem ter erros, algumas premissas básicas que não podem ter fragilidade demonstradas para o cliente. Esse é um critério de avaliação. (E3)

4.3 Experiência laboral (EXP)

4.3.1 Benefícios oferecidos (BEN)

No que se refere à facilidades e retorno, as pequenas empresas entrevistadas oferecem benefícios e oportunidades de crescimento bastante restritos ou limitados aos seus funcionários, relacionados em grande parte a algum acréscimo salarial.

A gente entende que estamos entregando para o colaborador um conhecimento e uma independência por que ele vai lidar com muitos clientes. Então, essa diversidade da prestação de serviços nessa assessoria que a gente presta ao cliente dá ao colaborador um crescimento e uma independência profissional de maturidade. Quanto à questão de benefício dentro da empresa é mais uma questão de cargos e salários mesmo. Ele tem possibilidade de chegar a consultor e começar a tratar de projetos sozinho. (E3)

Nós oferecemos crescimento profissional por meio de tempo de casa mesmo, com algum benefício no salário. (E1)

A estrutura da empresa é enxuta para as atividades, não existe grande possibilidade de crescimento, mas eles acontecem. Hoje, ao se promover uma mudança de cargo, existe uma preocupação muito grande para a nova função. Isso se deve ao fato da empresa, por exemplo, promover alguém que tinha boa produtividade para a área da qualidade que é um cargo de maior responsabilidade e consequentemente salários mais altos. (E5)

4.3.2 Rotatividade (ROT)

Não por acaso, estas empresas apresentam uma grande rotatividade de seus colaboradores, independentemente dos cargos ou de qualificação das funções. Apesar dos relatos recorrentes, os gestores entendem que se trata de um problema à atividade empresarial e alguns tentam, inclusive, evitar esta ocorrência.

A empresa tem grande rotatividade, devido à escassez na área de educação por bons profissionais. O número de mudança de professor costuma ocorrer semestralmente. (E1)

Por se tratar de uma empresa de três anos, o nível de rotatividade, hoje, de 11 pessoas que nós tivemos, a gente fez uma mudança aí no máximo de 5 pessoas, então você pode pegar esse percentual de 5 dividido por 11 e vai chegar ao percentual. (E3)

Geralmente os vendedores ficam bastante tempo. A menos que ele queira sair. Então eu mantenho eles, porque acho que faz uma boa diferença para o cliente, eu acho que rotatividade de funcionário não é muito bom nem para o cliente nem para a loja. (E1)

4.3.3 Integração (INT)

Por todas as características já verificadas, as pequenas empresas não têm um trabalho assertivo para a integração dos novos funcionários. Existe uma preocupação menor em informar valores e maior em relação às regras e procedimentos aos que acabam de assumir uma função, e ocorre de maneira casual ou informalmente.

No primeiro momento, o responsável pelo RH repassa toda a política da empresa e o leva a todos os setores. Depois ele é encaminhado ao departamento para o qual foi contratado e o encarregado se encarrega dos treinamentos. (E5)

O primeiro dia é para apresentar o escritório para ele, mostrando como os sistemas funcionam e também para passar certas regras do escritório, como de comportamento, e tudo mais. Também passamos alguns procedimentos, como nomear arquivos, como atender ao telefone. (E4)

No processo de integração nós entregamos um manual, onde tem todos os processos de vestimenta, qual é o horário de funcionamento, o jeito de se comporta no cliente, então a gente tem esse processo de integração por meio de um manual. (E3)

Quando a gente contrata a gente dá um *feedback* sobre tudo isso, e no decorrer a gente vai sempre sinalizando, porque vendedor é uma coisa que se você não fala sempre ele esquece de um dia para o outro. Então a gente vai sinalizando diariamente, o jeito que você gosta, é assim que se faz, é isso que pode, é isso que não pode. (E2)

4.3.4 Avaliação de performance (AVA)

A casualidade também se revela nas ações de avaliação de performance e de desempenho dos funcionários. As pequenas empresas entrevistadas, quando realizam esta tarefa a fazem de modo desarranjado, sem uma metodologia definida, e com frequência inconstante. Como já previsto por Longenecker, Moore e Pety (2004), existe pouco planejamento que também tende a ser limitado e assistemático, entretanto, para a sobrevivência dessas empresas, se mostra indispensável a adoção das ferramentas da administração de processos também no âmbito das MPEs:

Não tem esse processo definido. Isso está dentro de um plano de ação por parte do RH, até porque essa empresa está se constituindo e amadurecendo, então hoje o nosso objetivo é atender muito bem o cliente, treinar o colaborador e o sênior acabam tendo essa tarefa de treinar muito bem o colaborador, e como a gente acompanha de perto o trabalho dos seniores a gente acaba avaliando isso, mas é de forma empírica hoje, não formal. (E3).

Eu tenho um sistema que me passa todas as informações, e todas as vendas eu registro com o nome do vendedor, e por lá ele me dá a base do valor de venda, preço médio, PPO que é peças por operação, e por aí a gente vê o desempenho dele sobre as vendas. Inclusive semana passada eu estava falando para elas que estava com um PPO muito baixo, então é por aí que a gente vê como que o vendedor está se empenhando. (E2)

A gente monitora assiduidade e também os estudos, cursos profissionalizantes que eles fazem, e também a pontualidade na jornada de trabalho, diariamente. (E1)

A performance do funcionário é medida diariamente. No caso de projeto de arquitetura a gente tem a nossa arquiteta, ela vai direcionando as pessoas. Então ela consegue ver se a pessoa está indo bem ou não, e ela passa o feedback para a proprietária poder tomar as decisões. A gente agora está mudando alguns processos da empresa e um deles é dar esse feedback, mas

feito de forma positiva, que deixe as pessoas entusiasmadas para quererem melhorar o seu desempenho. (E4)

4.4 Confirmação de escolha (COE)

4.4.1 Formalização (FOR)

Outro aspecto pouco explorado por estas empresas é a de buscar um *feedback* sobre o desempenho dos funcionários diretamente com seus clientes.

A gente não tem muito *feedback* dos clientes sobre os funcionários, mesmo porque essa prestação de serviço é muito personalizada. A gente tem muito *feedback* dos fornecedores, que falam, por exemplo, do departamento de compras, da questão de negociação. Dos clientes a gente tem intenção de fazer esse monitoramento após a finalização dos projetos, para eles darem algum retorno em pontos positivos e negativos, para a gente melhorar. (E3)

Uma vez por ano mandamos uma pesquisa de satisfação para todos os nossos clientes. Aproximadamente 30% respondem. Faz pouco tempo, adotamos de abrir um espaço no mural interno com algumas críticas e elogios de nossos clientes para que todos os colaboradores saibam, mesmo que parcialmente, qual é a nossa imagem perante nossos clientes. (E5)

Isso eu não tenho, é uma coisa bem interessante que você está me falando isso agora. Eu não tenho isso não de como avaliar o atendimento. Na verdade, as poucas vezes que tivemos reclamação o cliente chegou até mim e falou, entendeu? Mas, geralmente eu não tenho reclamação. As vezes por uma troca, ou má vontade em atender, mas foi raro. Mas eu não tenho como medir isso, se os vendedores estão atendendo bem, e é uma coisa interessante até de eu implantar na loja. (E2)

4.4.2 Impactos na competitividade (IMP)

Apesar das limitações ressaltadas, todas as pequenas empresas entendem que pode haver ganhos de competitividade por força de um recrutamento e seleção feito de maneira correta. Ou seja, o funcionário é em grande parte responsável pelo retorno obtido, e o atendimento, seja em um comércio ou em um ramo de serviço, é um grande diferencial frente à concorrência.

Nesse contexto, através das entrevistas, percebe-se que mesmo cientes dessa importância, há muito ainda por onde melhorar, como já observado em Varvakis (1998), para quem o gerenciamento de processos é a definição, análise e melhoria contínua dos processos, com objetivo de atender as necessidades e expectativas dos clientes.

Hoje o mercado é muito competitivo. Até que, onde eu estou, como trabalhamos com marcas exclusivas, não tem concorrência de marca. Onde tem uma não tem outra e assim por diante. Mas eu acho que o fundamental para tudo isso é um bom atendimento, que hoje em dia é muito escasso no mercado. Então eu acho que o atendimento, o sorriso no rosto é o diferencial de tudo. O cliente se sente satisfeito, feliz, ele volta com prazer. Eu acho que tudo, tudo e tudo é o atendimento. É o prazer que se tem em atender o cliente. (E2)

Quando a gente tem um critério de recrutamento e seleção bem definido, a gente tem um recrutador que entendeu o perfil da necessidade daquela vaga. Eu acho que isso nos tornaria mais competitivos. Nos tornaria mais efetivos sem um nível de rotatividade que a gente tem, e a gente fidelizar mais o nosso colaborador ao nosso negócio, e se não tiver uma política definida de crescimento ele vai sair. (E3)

Como a gente faz uma prestação de serviço, é muito importante que a gente tenha pessoas capacitadas, que saibam trabalhar em grupo, que tenham um bom desenvolvimento, a gente teve muitas experiências no escritório, algumas boas, mas outras ruins, por conta do recrutamento, ou por uma escolha da pessoa errada, e isso pode gerar muitos problemas e atrasos nos projetos, criando uma situação um pouco incomoda com o cliente. (E4)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou analisar como as micro e pequenas empresas atuam no tocante aos processos de recrutamento e seleção e, com isso, compreender a importância do R&S nas pequenas empresas e de que forma são realizados estes processos. Como abordado no referencial, o Brasil possui um número considerável de MPEs que movimentam o mercado de emprego, porém, abordou-se neste artigo o quanto o pequeno e microempreendedor aplica estes processos organizados em suas empresas.

Como tratado, a gestão de pessoas está entre os principais núcleos de uma empresa, mas, para isso, revelou-se necessário que exista um planejamento com processos que envolvam toda corporação. Dessa forma, o recrutamento e seleção trará resultados positivos.

Por meio da análise das entrevistas, verificou-se que estas empresas não possuem um departamento próprio para essa atividade, bem como como processos claramente definidos para tal fim. De acordo com a demanda, ou a cada necessidade de um novo colaborador, a seleção é feita de uma forma distinta, sem padrão ou adoção de técnicas apropriadas, cujo responsável trata-se sempre do próprio proprietário ou de algum colaborador que já tem uma determinada tarefa para executar e que absorve essa atividade de recrutamento quando surge a necessidade.

Nota-se, também, que nenhuma dessas pessoas tem um conhecimento mais técnico do processo, ou mesmo de ferramentas que podem trazer melhorias, como o caso de um entrevistado que nunca solicitou feedback de seus clientes sobre o atendimento recebido.

Pelas entrevistas percebe-se, ainda, que a rotatividade dentro dessas empresas é alta. Em geral os gestores não souberam explicar o motivo, ainda que se declarem preocupados com este fato, quando questionados sobre plano de carreira ou mesmo formas de incentivo ou bonificações aos funcionários, não pareceu tratar-se de uma questão importante a estes gestores, ou em seus orçamentos. Este fato pode explicar em partes a rotatividade que,

diferente da percepção média, acarreta em mais gastos com novos recrutamentos e treinamentos.

Na realidade dos gestores destas MPEs, não existe preocupação maior com o processo de recrutamento e seleção. Na visão deles, não seria essencial para os negócios, e que a rotatividade existe por falta de mão de obra não qualificada no mercado. Dessa forma eles não assumem qualquer responsabilidade por um processo de recrutamento incorreto ou mesmo sobre as condições oferecidas ao funcionário.

Por outro lado, supõe-se que se houvesse aplicação destes procedimentos de forma assertiva, as MPEs poderiam se beneficiar em termos de competitividade e retorno, inclusive com a diminuição da rotatividade nos cargos, além de contarem com colaboradores mais preparados para suas funções.

Ainda que com as observações feitas acima, este trabalho apresenta limitações pelo número restrito de entrevistas, bem como a diversidade de setores presentes tanto por não possibilitar uma generalização de resultados como não permitir um comparativo entre as empresas. Por outro lado, o conjunto de empresas selecionado permite que se tenha um panorama diversificado sobre a questão tratada.

Sugere-se para estudos futuros que esta verificação seja feita com número maior de empresas para o que poderiam ser usados métodos quantitativos, a fim de que se tenha um panorama mais preciso sobre o processo analisado.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIRES, Ana. **Gestão de Recursos Humanos. Recrutamento & Seleção**. Universidade Independente. Lisboa, Portugal. 2007.

BRASIL. Lei Complementar nº 147, de 7 DE agosto de 2014. **Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**, Brasília, DF, 2014.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos: Uma visão holística**. 8ª ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. B.; KLOECKNER, M. C.; **Administração; Teorias e Processos**. São Paulo: Pearson: Prentice Hall, 2014.

CORADINI, Joziane R. MURINI, Lisandra Taschetto. Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. **Revista Disciplinarum Scientia**, v. 5, p. 55-78, 2012.

FAMULARO, Joseph J., **Handbook of Modern Personnel Administration**, New York: McGraw-Hill, 1972.

GIL, Antonio Carlos, **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, São Paulo: Atlas, 1999.

GIL FLORES, J. F. **Análisis de dados cualitativos**. Aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.

GODOI, C. K., MATTOS, P. L. C. L., Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELLO, R., SILVA. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, Maria Ângela do Nascimento. **Análise dos processos de recrutamento e seleção na pequena empresa: estudo multicase no setor metal-mecânico de São Carlos - SP**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2000.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. **Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v.6, 2005.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W. PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARTINS, Jaime. **Recursos Humanos**. 2007. Disponível em <<http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Final.pdf>>. Acesso em 29 mar 2018

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2011.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**, 1. ed. São Paulo, Atlas: 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, prática**. São Paulo: Atlas: 2009.

PECI, Alketa; SOBRAL, Filipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas S.A. 2007.

ROCHA, J. A.O., **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença. 1997

SANTOS, L. L. S. ; ALVES, R. C. ; ALMEIDA, K. N. T. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista Adm. Empresas**, v. 47, n. 4, dez 2007, p. 1-15. São Paulo. 2007.

SEBRAE. **Empreendedorismo no Brasil, Relatório Executivo**. 2014. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014%20relat%C3%B3rio%20executivo.pdf>> Acesso em 29 mar 2018

_____. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em 29 mar 2018

_____. **Panorama dos pequenos negócios**. 2018. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama dos Pequenos Negocios 2018 AF.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama%20dos%20Pequenos%20Negocios%202018%20AF.pdf)> Acesso em 29 mar 2018

VARVAKIS, Gregório. J. R. et. al. **Gerenciamento de processos & variável ambiental**. Apostila de disciplina - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, 1998

Contatos: brunaservino@gmail.com (IC), concebarbosa@hotmail.com / conceicao.barbosa@mackenzie.br (Orientadora)