ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA EMPRESA UNIÃO CONSULTORIA LTDA: UMA ANÁLISE DE ESTUDO DE CASO

MARA RUTE SANTOS HONORATO

FACULDADE SÃO LUIS DE FRANÇA, ADMINISTRAÇÃO,
mararute87@yahoo.com.br

Resumo: O objetivo do trabalho é analisar e avaliar as formas de recrutar e selecionar pessoas, visto que os recursos humanos são fatores importantíssimos para o funcionamento de qualquer organização. Esse estudo de caso foi feito em uma empresa de segurança União Consultoria Ltda. Verificando o seu processo de recrutamento e seleção. O tipo de pesquisa é descritivo que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. A análise foi feita em cima das respostas obtidas no estágio realizado nesta empresa. Foi observado como são as suas práticas de recrutamento e seleção. Fica evidente que o processo de recrutamento e seleção deve ser feito com muito cuidado, pois há conseqüências de um processo errado, como: diminuição da produtividade, absenteísmo, insatisfação por parte dos funcionários, rotatividade. Isso tudo implica em custos para a empresa. Os resultados indicaram que na empresa União Consultoria Ltda, a escolha do candidato é feita com base em fatores concretos. Um modelo ideal de recrutamento e seleção deve ser aquele onde o requisitante da vaga participe ativamente, em conjunto com a área Recursos Humanos, na escolha do candidato.

Palavras-chaves: Recrutamento; Seleção; União Consultoria.

Abstract: The objective of this study is to analyze and evaluate ways to recruit and select people, as human resources are very important factors for the functioning tioning of any organization. This case study was made in a security company Union consulting Ltda. Checking the process of recruitment and selection. The type of research is a descriptive characteristic that exposes a particular population or a particular phenomenon. The analysis was made based on the responses obtained in the stage held in this company. Was observed as are their parch cas recruitment and selection. It is evident that the process of recruitment and selection from to be done very carefully, because the consequences of a wrong process as decreased productivity, absenteeism, dissatisfaction on the part of officials ating, turnover. All of this implies costs for the company. The results indecorum that the company's consulting ltda. The choice of candidate is based on concrete factors. An ideal model of recruitment and selection should be one where the requester of the vacancy participates actively in conjunction with the Human Resources area of selection.

Keywords: Recruitment, Selection, União Consultoria.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

1. Introdução

A motivação em escrever sobre recrutamento e seleção foi o aprendizado, a busca de novos desafios e principalmente mostrar por meio de um referencial teórico a sua importância na organização União Consultoria Ltda. Esses são uns dos motivos responsáveis pela satisfação da abordagem deste assunto.

Este artigo tem como foco fazer um estudo sobre o processo de recrutamento e seleção na empresa União Consultoria Ltda. A União Consultoria é uma empresa de segurança eletrônica e locação de mão de obra. A empresa enquadra-se no conceito de empresa familiar que, segundo Guerreiro (1996), "são consideradas 'empresas familiares' as empresas em que todos ou alguns sócios possuem entre si laços de parentesco".

As empresas tentam de todas as formas conquistarem vantagens competitivas através de um diferencial em sua administração, o que na atualidade só é possível através de pessoas. São as pessoas que podem propiciar um diferencial nos produtos e serviços oferecidos às empresas e é através dos recursos humanos que as empresas serão capazes de colocar no mercado produtos e serviços suficientemente competitivos.

Com a observação desse fato, surge a necessidade de estudos mais detalhados sobre recursos humanos; por ser uma área muito abrangente, o enfoque neste trabalho está no recrutamento e seleção, pois é através desses processos que os candidatos ingressam nas empresas e se tornam seus funcionários. Faz-se necessário avaliar as formas de recrutar e selecionar pessoas, visto que os recursos humanos são fatores importantíssimos para o funcionamento de qualquer organização. Sua importância pode variar de acordo com o grau de automatização dos processos.

É importante observar, também, os impactos de um recrutamento e seleção feitos de forma errada, analisar os custos e a perda de tempo na substituição de um empregado ou até mesmo os prejuízos causados pelo mesmo, que pode não realizar suas tarefas de forma produtiva e também a insatisfação do funcionário trabalhando em um local onde o mesmo não está apto diante disso emerge o seguinte problema de pesquisa: Quais os requisitos no processo de recrutamento e seleção exigidos pela empresa União Consultoria? Da mesma forma que os indivíduos buscam entrar em organizações seja na tentativa de desenvolver profissionais seja por busca de auto-sustento, as empresas buscam indivíduos que possam compor o seu quadro de funcionários, pois o objetivo comum é estabelecer uma troca de benefícios, que será mais satisfatória se a pessoa escolhida apresentar os requisitos adequados.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Em virtude dessa procura por pessoas adequadas, faz-se necessário a realização de um processo de recrutamento e seleção mais adequado possível. Segundo Chiavenato (1985), recrutamento é um procedimento que visa atrair candidatos potencialmente qualificados capazes de ocupar cargos dentro da organização.

O objetivo geral deste trabalho é analisar processo de recrutamento e seleção de pessoal em uma empresa de segurança União Consultoria ltda.

A metodologia utilizada neste trabalho foi a pesquisa de campo, tendo como ferramentas a observação realizada no estágio feito na empresa União Consultoria ltda. No período de 13 agosto de 2009 a 13 de novembro de 2009. A técnica de pesquisa é a qualitativa em que, segundo Vergara (1998, p. 57), "Os dados podem ser tratados como, por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os". O estudo é qualitativo, pois, visa aprofundar-se em uma única temática traçando a característica do fenômeno estudado, seguindo um roteiro de entrevista previamente elaborado e demonstrando a importância do recrutamento e seleção.

2. Recrutamento e seleção

O recrutamento é termo comumente aplicado à descoberta e ao desenvolvimento de boas fontes de candidatos necessários à organização, de modo à sempre ter um número adequado de propostas de trabalho para preenchimento de vagas. Assim o recrutamento consiste no processo de procurar pessoas a fim de preencher as requisições elaboradas pelas diversas divisões ou departamentos. Simplificando o recrutamento é um processo de procurar empregados (LODI, 1992). O recrutamento é responsável por encontrar empregados que tenham o perfil desejado da organização e do cargo.

O recrutamento e a seleção são processos importantes em todas as organizações, pois, é através deles que os candidatos irão adentrar á empresa. É importante todo o empenho nesse momento para que as pessoas sejam colocadas em vagas onde elas tenham competências e aptidão para desempenhar as tarefas daquele cargo. Caso contrário a empresa correrá o risco de colocar pessoas que não tem apenas requisitos necessários para desempenhar suas atividades e em conseqüência disso a empresa ter o seu resultado final afetado, a sua moral e ter custos desnecessários em virtude da rotatividade.

E um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humano, oportunidade de emprego que quer preencher, o recrutamento

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

consiste em fornecer a organização um numero suficiente de pessoas necessárias a organização para conseguir seus objetivos, a partir de dados referentes às necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Ou seja, é a busca de canais competentes e efetivos sendo estes os mais diversos de fontes de capitação de individuo necessários adequados as vagas em aberto.

A importância de se estudar sobre recrutamento e seleção é observada quando se analisa a relação entre o perfil do funcionário e o cargo ocupado, considerando um menor índice de rotatividade, a produtividade e os custos decorrente desses pontos citados, por colocar o candidato certo na vaga correta. É importante conhecer mais desse assunto para que se possa prevenir falhas nesse processo e propor melhorias, o recrutamento e seleção de pessoas são importantes para toda e qualquer organização, o que inclui a empresa foco deste trabalho. Um bom processo de recrutamento e seleção reduz os custos decorrentes de contratação errada e elevar a moral dos recrutadores.

Segundo Chiavenato (1999, p 92), ”recrutamento é o processo de atrair candidatos para uma vaga, anunciados e tornando atrativo para candidatos disponíveis no mercado. buscando candidatos dentro e fora da organização”. Ainda segundo o autor (1991, p, 54), ”recrutamento é um conjunto de procedimento que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargo dentro da organização”. Isso significa que o anúncio deve ser feito de maneira atrativa, com o objetivo de valorizar a vaga aberta e com isso despertar no candidato o desejo de conquistar a vaga.

O recrutamento é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitaçao do empregador. Processo começa quando são procurados novos recrutas e termina quando são apresentados os formularios de solicitação de emprego. O resultado é um “pool” dos que procuram empregos, do qual são selecionados novos empregos (WERTHER EDAVIS,1983, p.145). “o recrutamento consiste a partir dos dados referentes as necessidades presente e futuras de recursos humanos da organização[...]” (CHIAVENATO,1991, p.54).

A identificação,a escolha e a manuntenção das fontes de recrutamento consistuem uma das maneiras pelas quais a administração de recursos humanos pode (CHIAVENATO,1991): elevar o rendimento do processo de recrutamento, aumentando tanto a proporção de candidatos tirados para a seleção, como a de candidatos empregados admitidos; diminuir o tempo do processo de recrutamento; reduzir os custos operacionais de recrutamento,atráves da economia na aplicaçao de suas tecnicas.esse itens estão relacionados a um bom resultado no processo de recrutamento.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Segundo Chiavenato(1999), o recrutamento é uma ação externa da organização para influenciar o mercado de recursos humanos e dele obter os candidatos de que necessita para suprir as suas lacunas. O recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização. O inicio do processo depende de decisões de linhas, ou seja de decisão do gerente. O orgão de recrutamento funciona como assesoria de prestração de servirços especializados.

A aquisição de pessoal trata-se de um documento que deve ser preenchido e assinado pelo responsavel que pretende preencher alguma vaga em seu deportamento. De acordo com Chiavenato(1999,p.54) "para melhorar indentificar e mapear as fontes de recrutameno, dentro dos requisitos que a organização exigira dos candidatos é necessario dois tipo de pesquisa:a pesquisa externa e a interna":

Pesquisa externa: corresponde a uma pesquisa do mercado de recursos humanos no sentido de segmentação para facilitar suas análises

Pesquisa interna: corresponde à pesquisa sobre as necessidades da organização em relação aos recursos humanos e quais políticas que a organização pretende adotar em relação ao seu pessoal. O autor também cita a pesquisa mista que envolve aspectos internos e externos. [...] com uma freqüência cada vez maior, as atividades referentes à seleção de pessoal vêm sendo confiado é um órgão específico, a própria chefia imediata. Não se quer dizer que essa postura em relação à seleção dos recursos humanos seja equivocada. A descentralização é inerente ao próprio processo de maturação do sistema.

Segundo Georgine T. Milkovich e John W. Boudreau (2000) O recrutamento e a seleção externos referem-se às entradas de empregados na empresa e aos padrões de demissão por ela praticados. Ainda segundo os autores o recrutamento e a seleção internos referem-se à movimentação dos empregados entre diferentes posições dentro da organização.

O que cabe considerar, entretanto, é que, se num sistema descentralizado, todas as gerências e chefias passam a ter atribuições referentes à seleção, deverá haver como contrapartida a competência técnica nessa área (GIL, 1994). Demonstra a evolução dos processos, onde as responsabilidades das chefias imediatas aumentam. Essa participação é extremamente importante, pois, ele conhece bem o cargo e tem mais chance de identificar a pessoa certa para a vaga.

3. Caracterizando a empresa familiar

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

A literatura sobre empresas familiares tem uma grande atenção aos desafios vivenciados por este tipo de organização. Trata-se de um tipo de organização que tem sido cada vez mais estudada, considerando-se a importância desse tipo de empresas, sejam aquelas de grande porte, sejam aquelas de pequeno porte.

A empresa familiar origina-se de redes de parentesco e vínculos pessoais que, pela existência de uma base de confiança mútua, são estimuladas a desenvolver um negócio. Devido à existência dessas redes verifica-se alguma simultaneidade de papéis, ou seja, os membros da família desempenham simultaneamente papéis de parentes, proprietários e gestores (TAGIURI; DAVIS, 1996; ECCEL, et al, 2007). Nesse sentido, os dois sistemas que constituem esse tipo de negócio: a empresa e a família, ao revelarem suas características opostas, sendo um voltado para a razão e o outro para a emoção, as regras dos sistemas entram em confronto e os conflitos aparecem.

Para isso, os participantes devem estabelecer regras de convivência entre a empresa e a família de forma participativa para que exista maior probabilidade de comprometimento entre as partes. Constata-se que existem vários conceitos atribuídos a empresas familiares. Há várias definições, e estão fundamentadas em diferentes fatores relacionados com a propriedade, a direção e o controle. Encontram-se conceitos que classificam como familiares apenas empresas que tenham experimentado o processo de sucessão (LODI, 1998), conceitos que considera a intenção de transferir a firma para as próximas gerações (SHARMA et al, 1997) e outros, mais amplos, que não levam em conta a concretização desse processo para classificaras (MOREIRA, 2007).

Do mesmo modo, o conceito de família na sociedade contemporânea se estendeu. Surgiu a necessidade de uma compreensão mais refinada das modalidades de família. O modelo teórico construído a partir da interdependência entre os ciclos da vida familiar e os ciclos de vida da empresa, mesmo contribuindo ainda para entender a mudança, a sucessão e a profissionalização das empresas familiares, carece considerar a família como instituição em constante transformação que redefine papéis, valores e significados. As diferenças geracionais precisam estas bem incorporadas e exploradas como uma variável importante para entender a dinâmica das empresas familiares (BARROS, 2006).

As definições de empresa familiar e a própria motivação para sua criação e desenvolvimento na família tem como pontos comuns a relação entre família, empresa e o âmbito da propriedade. Além disso, se estende para a influência dos proprietários familiares sobre a sua gestão por meio de seus valores e tradições (CAVEDON; FERRAZ, 2003; BERTUCCI et al, 2009). Nesse sentido é que se justifica estudar as práticas de gestão de pessoas de empresas

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

familiares considerando a cultura e mais especificamente os valores que marcam tais práticas gerenciais.

4. Práticas de gestão de pessoas em empresas familiares

As práticas de gestão constituem elementos que dinamizam o cotidiano de organizações. As ações dos dirigentes voltam para diferentes setores estando diante de especificidades das decisões face ao tipo de tarefa e aos agentes organizacionais. As origens, a história e os aspectos contextuais marcam a vida das organizações, abrindo a perspectiva da consideração de aspectos culturais presentes nessas decisões e ações, próprios à cultura organizacional. No caso de empresas familiares, esses aspectos culturais assumem características específicas, envolvendo dirigentes e demais agentes, enquanto membros de uma família proprietária e das organizações. Do mesmo modo, em termos específicos de gestão de pessoas as práticas de empresas do tipo familiar assumem particularidades em função do treinamento para sucessão, administração de conflitos, envolvimento de parentes e desenvolvimento do capital intelectual familial.

Gestores de empresas familiares, com maior ou menor ênfase de membros da família como em quaisquer tipos de empresas devem conduzir ações e atividades para o atendimento de necessidades e objetivos organizacionais, práticas de gestão que envolve o planejamento, decisão, organização, direção, liderança e controle. Esses elementos podem compor a prática de gestão de pessoas encarregam-se do andamento das atividades de gestão de pessoas (FLEURY & FISCHER, 1989; MORAES, 2004).

A administração de pessoas nas empresas refere-se a quatro pilares da área de recursos humanos: recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento e remuneração. É ainda, estrategicamente, responsável pelo planejamento da força de trabalho, considerado mais um fator da produção, assim como a terra e o capital. Numa perspectiva de valorização das pessoas, o foco da administração de recursos humanos também envolve a busca das melhores práticas para os funcionários (LACOMBE; TONELLI, 2001; WRIGHT et al 2001). Contudo, as funções gerenciais de planejar, organizar, liderar e controlar por Fayol (MORAES, 2004), diante da dinâmica que o mundo empresarial está sujeito a atualidade, é considerado em seu conteúdo clássico uma maneira limitada de se gerenciar, que já não é suficiente.

Em organizações empresariais do tipo familiar, a prática gerencial de pessoas consequentemente ao planejamento, pode associar-se em determinado momento, ao processo

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

sucessório. Outras especificidades conferem também a esse tipo de empresa práticas de organização e direção diferenciadas. Nas empresas familiares a prática de organização e direcionar denotam particularidades associadas ao envolvimento de membros da família no trabalho cotidiano e a prática de contratação de parentes. Mas, os elementos das práticas de gestão traduzem especificamente técnicas que podem ser flexibilizadas e trazer especificidades às práticas de gestão de qualquer tipo de empresa. Os fatores associados a essa possibilidade de flexibilização são mercados por valores organizacionais. No caso de empresas familiares trazem valores da própria família e, desse modo pode trazer maior influência de valores sociais.

A família é um recurso peculiar, difícil de imitar que, termina por ser fonte de vantagens e também de limitações ao desempenho da organização. Esse tipo de negócio que recebe a influência especial da família desafia a lógica estabelecida devido à complexa relação família empresa, intervindo na racionalidade administrativa. O treinamento ganha destaque principalmente relacionado à questão da sucessão.

Para Lambrecht (2005), a sucessão deve ser pensada como um processo de longa duração que envolve treinamento dos sucessores, e não deve ser tratada como um evento transitório e esporádico. Contudo, a problemática da empresa familiar não se restringe à sucessão, envolve questões mais amplas.

Na empresa familiar e na gestão de pessoas se encontra comumente o desafio de unir culturas diferentes e muitas vezes, conflitantes seja de gerações distintas atuando em conjunto ou da atuação entre funcionários, parentes e família proprietária. A tarefa de gerenciar pessoas em qualquer empresa envolve fazer com que as pessoas trabalhem em harmonia e, esse parece ser o grande desafio da gestão de pessoas nesse tipo de empresa. O estilo de gestão de pessoas nas empresas familiares implica a necessidade de combinar traços de personalidade que provoquem em todos os funcionários uma sensação de envolvimento e participação, independentemente dos conflitos familiares.

Sendo assim, torna-se evidente que na empresa familiar é preciso ter forte preocupação com o melhor aproveitamento de talentos. O potencial intelectual dos funcionários não familiares precisa ser avaliado e aproveitado para não se perder talentos apenas pelo fato de não ser membro da família e, assim não se identificar ou ser aceito na cultura. É um processo administrativo que exige estrutura organizacional e modelo de gestões flexíveis, capazes de mudar a forma de pensar dos indivíduos, envolvendo, sobretudo, os colaboradores mais antigos (VIDIGAL, 2000; ROCHA, 2002).

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

A continuidade da empresa familiar fica assegurada, assim, na medida em que as normas e regras sonhadas pelos fundadores convergem com a cultura familiar para as próximas gerações. Mas, é importante o sentimento de participação dos funcionários no ambiente de trabalho que deve emergir da cultura organizacional existente, influenciada pelo estilo de trabalho da família (ABRAHAMSON, EISENMAN, 2008). Nesse sentido, a gestão de pessoas ajuda a direcionar estrategicamente a empresa familiar transformando o sistema de gestão da empresa.

O gerenciamento pioneiro transforma-se gradativamente em uma administração profissional que conta com participantes pertencentes à família. Mas, no entanto, estabelece a condição de terem a qualificação necessária para a atuação em um cargo da empresa (MACÊDO, 2002; BERTUCCI et al, 2009). A contribuição da gestão de pessoas na profissionalização da empresa familiar pode iniciar-se no processo de recrutamento e seleção e ir se estendendo por todas as áreas dando suporte a organização para criar um modelo organizacional e uma arquitetura social que gerem capital intelectual.

5. A União Consultoria

A União Consultoria é uma empresa familiar formada por profissionais capacitados e com vasta experiência nas áreas de segurança publica e privadas, é uma empresa que visa fornecer aos seus clientes, soluções na área de segurança patrimonial adequado ás novas exigências de um ambiente em constante transformação. O potencial intelectual dos seus funcionários não familiares são avaliado e aproveitado. Seus funcionários estão em constante aprimoramento técnico profissionais, realizados periodicamente, treinamento moldados nos atuais cenários da segurança local e nacional, permitindo, com eficácia, enxergar a verdadeira dimensão de riscos dos serviços a serem desenvolvidos, contribuindo para uma melhor forma de proteção.

O seu recrutamento e seleção são feito por um profissional na área de recursos humano e com uma participação pequena do gestor da área a qual a vaga foi aberta. São utilizados testes estatísticos, onde o resultado deve se aproximar do perfil pré-estabelecido ao da vaga, sendo critério eliminatório o não enquadramento ao perfil.

5.1 O processo de recrutamento na União Consultoria

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Com os currículos em mãos há o cruzamento destes com as necessidades descritas na requisição de pessoal preenchida em conjunto com a área solicitante. Verificamos com ênfase, a estabilidade profissional anterior, a escolaridade, a experiência solicitada, e levantamos características atitudes para comparar com as exigências da empresa que são os comportamentos descritos nos valores da empresa. Para Werther (1983, p. 145) "O recrutamento é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego [...] termina quando são apresentados os formulários de solicitação de emprego". O processo de seleção de pessoal é apontado das seguintes formas pela empresa.

Na empresa se faz um teste prático/teórico que é definido e aplicado dependendo do cargo oferecido, depois há uma entrevista com o responsável da área solicitante, os candidatos são submetidos a uma avaliação dos gestores para verificação da adesão destes aos padrões da empresa e por fim há a apresentação dos documentos pessoais, exames médicos e dois dias de integração do candidato a nova empresa, esta ainda faz parte da avaliação do novo colaborador, já contando para sua avaliação de período de experiência.

5.2 Perfil Organizacional e Recrutamento e Seleção

O seu recrutamento e seleção são feito por um profissional na área de recursos humanos e com uma participação pequena do gestor da área a qual a vaga foi aberta. Existe um modelo de recrutamento a ser seguido onde são valorizadas as competências do candidato, com base nas suas experiências anteriores e comportamentos. Verificamos com ênfase, a estabilidade profissional anterior, a escolaridade, a experiência solicitada, e levantamos características atitudes.

6. Considerações Finais

O objetivo desse trabalho é analisar o processo de recrutamento e seleção na empresa União Consultoria ltda. O trabalho ressalta a importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas, visto que é necessário possuir uma percepção maior quanto ao perfil do candidato com relação à vaga. Assim é preciso, para o responsável, ter um contato rotineiro com as tarefas a qual o candidato irá desempenhar e com isso consegue perceber as qualidades e competências da pessoa que se enquadra a vaga.

Com base no referencial teórico pesquisado pode-se perceber que o processo de recrutamento e seleção deve ser feito com muito cuidado, pois, as conseqüências de um

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

processo errado são grandes tais como: diminuição da produtividade, absenteísmo, insatisfação por parte dos funcionários, rotatividade. Isso tudo implica em custo para a empresa.

Após finalizar esse trabalho e estudar a empresa União Consultoria ltda. conclui-se que o modelo ideal de recrutamento e seleção deve ser aquele onde o requisitante da vaga participe ativamente em conjunto com a área Recursos Humanos na escolha do candidato. É importante desenvolver o conhecimento do requisitante sobre atividades da vaga, juntamente com uma ferramenta que sugere uma seleção baseada em atitudes do passado buscando prever as atitudes futuras, que se dá muita importância a atitudes comportamental mais do que as técnicas que podem ser desenvolvidas ao longo da vida.

7. Referência

AMADO, Luiz Cervo; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1980.

BARROS, M. L. de. **Família e Gerações.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006

BERTUCCI, J. L. de O. **Mecanismos de Governança e Processos de Sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar.** *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v.11, n.31, p. 152-167, abr/jun. 2009.

CHIAVENATO**,** Idalberto. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____, Idalberto. **Recursos Humanos na Organização: Recrutamento, Planejamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____, Idalberto**. Recursos Humanos. Edição Compacta**. São Paulo: Atlas, 1992

_____, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1989.

ECCEL, C. S.; CAVEDON, N.R.; CRAIDE, A. **A empresa familiar Cachorro Quente do Rosário: entre a antropologia e a administração**. *Organização & Sociedade*, Salvador, v.14, n.25, maio/ago. 2007.

GIL**,** Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

GUERREIRO, Maria D. **Famílias na Atividade Empresarial – P.M.E. Em Portugal**. São Paulo, Celta Editora, 1996.

LAMBRECHT, J. **Multigenerational Transition in Family Business: a New Explanatory Model.** *Family Business Review*, San Francisco, v.18, n.4, p. 267-282, Dec. 2005.

LODI, João Bosco. **Recrutamento de Pessoal. São Paulo**: Pioneira, 1992.

MACÊDO, K. B. **Cultura, Poder e Decisão na Organização Familiar Brasileira**. *Revista de Administração Eletrônica da FGV*, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 2002.

MILKOVICH**,** George T. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____, George T; BOUDREAU John W. **Administração de Recursos Humanos.** Edição 1. São Paulo: Atlas 2000.

ROCHA, C. H. M. da. **Profissionalização x Modernização: um estudo de caso de uma empresa familiar do setor têxtil**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador.

SELEÇÃO POR COMPETENCIA Disponível em:

www.portaldaadministracao.org/2009/11/selecao-por-competencias-um_desafiopara- Acesso em: 26 de novembro. 2009.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. **Bivalent Attributes of the Family Firms**. *Family Business Review*, v. 9, n. 2, p. 199-209, 1996.

VIDIGAL, A. C. **A Sobrevivência da Empresa Familiar no Brasil**. *Revista de Administração da USP***.** São Paulo, v. 35, n. 2, p. 66-71, abr/jun, 2000.

VERGARA Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WERTHER, Willian B. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)