

O SUBJETIVISMO IMPLÍCITO NA CAPTAÇÃO DE PESSOAS, NO CONTEXTO DAS EMPRESAS FAMILIARES.

THE IMPLICIT SUBJECTIVENESS OF PEOPLE QUALIFICATION IN FAMILIAR COMPANIES CONTEXT.

Elaine Abrahão Amaral¹

RESUMO:

O artigo apresenta uma análise reflexiva sobre a condução do processo de captação de pessoas nas empresas em geral e mais especificamente no âmbito das empresas familiares.

PALAVRAS-CHAVE: subjetividade, captação de pessoas, empresas familiares.

ABSTRACT:

The article presents a reflexive analysis about the conduction of the process of people's recruitment and selection in the companies in general and more specifically in the ambit of the family companies.

KEY-WORDS: subjectivity, people's recruitment and selection, family companies.

INTRODUÇÃO

As empresas, de um modo geral adotam normas, políticas e rotinas que nem sempre coadunam com os valores e expectativas das pessoas que nelas, depositam suas idéias, suas competências e suas habilidades. O contrato firmado entre as partes que se relacionam através do capital e do trabalho, ou seja, empregador e empregado, não prevêem cláusulas que assegurem a satisfação dos anseios subjetivos, normalmente envolvidos na relação formal de emprego. Portanto, a simples assinatura do contrato de trabalho não impede que os empregados adotem movimentos contrários aos previamente idealizados pelas organizações onde trabalham.

¹ Docente do Ensino Superior da Faculdade de Administração do Centro Universitário Evangélica-Uni-Evangélica.abrahaoamaral@uol.com.br.

O desafio de conduzir os “movimentos humanos”, nas organizações quer sejam captação, integração, transferência, exoneração e outros são notadamente difícil principalmente dentro do contexto mutável e imprevisível em que se encontram inseridas as organizações contemporâneas. Estratégias devem ser idealizadas e reformuladas quase tão rapidamente quanto à sua concepção, pois, como descrito no poema de Nelson Motta e Lulu Santos, “tudo muda o tempo todo no mundo, como uma onda no mar...”(ULTIMO ROMANTICO(cd).Warner Music,1994.03’38”)

As pessoas dentro do ambiente organizacional precisam vislumbrar um mínimo de condições que garantam o desenvolvimento de ações voltadas para a realização das ambições Individuais e coletivas, pois, do contrário, as forças endógenas que nascem dentro do ambiente interno das empresas, podem precipitar movimentos grevistas ou ações de “boicote” à produção colocando em risco a qualidade e a quantidade dos produtos / serviços produzidos dentro do ambiente organizacional.

O artigo que ora iremos desenvolver voltar-se-á para a análise reflexiva do caráter subjetivo da captação das pessoas que irão trabalhar nas empresas familiares. Entretanto, cumpri-nos ainda, tratar da questão sob um enfoque mais amplo; para tanto, o trabalho foi dividido em três partes. Primeiramente, trabalhou-se o modelo de captação de pessoas para o século XXI, a seguir foi comentado sobre a condução do movimento de captação de pessoas, nas empresas familiares. Concluindo, algumas recomendações finais, para uma boa condução do processo de captação de pessoas, no âmbito organizacional.

O MODELO DE CAPTAÇÃO DE PESSOAS PARA O SÉCULO XXI

Analisando a evolução da “Administração de pessoas” pudemos perceber que muito pouco se fez para conhecer as expectativas e os anseios dos indivíduos/grupos que colocam suas competências a serviço das organizações em que trabalham. As teorias administrativas que se sucederam ao longo de várias gerações, a exemplo da teoria da administração científica, proposta pelo engenheiro americano Frederick W. Taylor, a teoria clássica proposta por Henri Fayol e até mesmo a teoria das relações humanas com seus inúmeros representantes dentre eles George Elton Mayo⁴, e Frederick Herzberg⁵ tentaram criar modelos gerenciais que facilitassem a priori, a obtenção de comportamentos individuais e coletivos que garantissem o aumento de produtividade e da qualidade no ambiente organizacional.

No momento em que as empresas passaram a pensar o trabalho de maneira sistemática e científica, os trabalhadores deixaram de ser considerados como seres humanos dotados de matéria, emoção, intelecto e espírito e passaram a ser considerados como extensão do corpo organizacional e, portanto, passíveis de serem conduzidos e ou movimentados conforme a necessidade das organizações.

O início do século XXI foi marcado por uma revisão acerca da concepção do homem, as sociedades mundiais, começaram a valorizar conceitos até então esquecidos, como por exemplo, a responsabilidade social. As campanhas publicitárias, de um modo geral, preconizavam a idéia de diferenciação das organizações a partir da sua contribuição para a construção de um modelo social menos excludente e mais voltado para a valorização do ser humano. Como conseqüência, os modelos administrativos foram reformulados com a finalidade de adequarem-se a essa visão mais ampla em termos de contribuição das empresas para as sociedades, haja vista a busca pela certificação ISO, programas de participação nos lucros e resultados (PLR) e outros.

Neste sentido, para muitos autores a gestão de pessoas confunde-se como os movimentos sociais transformando-se mutuamente por meio de um processo de interação contínua e interrupta.

Segundo Joel de Souza Dutra⁶ um fator a ser observado em relação ao mercado de trabalho é a imagem institucional da empresa. Uma imagem positiva traz facilidades na captação de pessoas. Ainda segundo Joel, o planejamento do quadro de pessoas é peça fundamental para a gestão do movimento de pessoas.

³ O engenheiro francês Henri Fayol, fundador da Teoria Clássica da administração introduziu a divisão das funções do administrador em planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar.

⁴ A Escola Humanística da Administração surgiu nos Estados Unidos, a partir das conclusões obtidas com a Experiência de Hawthorne, desenvolvida pelo cientista social, George Elton Mayo.

⁵ O professor Frederick Herzberg ressaltou a importância da motivação no trabalho e afirmou que o maior fator motivacional para o homem encontra-se no interior do seu próprio trabalho, sendo o responsável pela elaboração da Teoria do dois Fatores.

⁶ Joel de Souza Dutra é professor, consultor de empresas e autor de livros e diversos artigos sobre gestão de Recursos Humanos.

CAPTAÇÃO DE PESSOAS NOS MOLDES ATUAIS

O termo captação será trabalhado neste artigo para que se tenha um entendimento amplo acerca dos procedimentos envolvidos nas atividades de recrutamento e seleção, no âmbito empresarial.

No entender de Joel (2002, p.81)

A captação de pessoas pode ser compreendida como toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender a suas necessidades presentes e futuras. A maior parte dos autores trabalha este tipo de movimento de pessoas como recrutamento e seleção.(JOEL, 2002).

As empresas contemporâneas necessitam revisar periodicamente seus processos de captação de pessoas, pois, do contrário, terão de arcar com os custos gerados em virtude da má condução ou inadequação deste sistema: tempo despendido, demissões em virtude de contratações erradas e outros custos operacionais como, impressos, telefonemas, anúncios em mídia e outros.

A captação de pessoas deveria, independentemente do ramo de atividade, tamanho ou localização da empresa, priorizar determinados aspectos para adequar-se às diferentes especificidades de cada modelo, a ser idealizado, entretanto; nem sempre é possível ter-se clareza no momento desta definição.

Joel elencou alguns aspectos para serem utilizados na elaboração de um processo de captação nos moldes do século XXI, dentre eles: perfil profissional, perfil comportamental, entregas desejadas, condições de trabalho, condições de desenvolvimento e condições contratuais. Além disso, os responsáveis pelo planejamento do processo deveriam adotar procedimentos que além de melhor aproveitar as fontes de captação, normalmente utilizadas, tais como: indicações, anúncios, banco de dados e outros, deveriam desenvolver suas próprias fontes através de patrocínio de trabalhos e teses, criação de universidades corporativas e ou cursos técnicos específicos; adequados às necessidades das empresas e de seus participantes.

O DESAFIO DA CAPTAÇÃO DE PESSOAS, NAS EMPRESAS FAMILIARES.

Para Domingos Ricca⁷, empresas familiares “são empresas em que a família deteve o controle por pelo menos duas gerações e nas quais existam interesses mútuos tanto em termos de políticas estabelecidas como em relação aos propósitos da família”.

As empresas familiares apresentam certas características que muitas vezes, as aproximam das empresas públicas, haja vista o predomínio do nepotismo, onde a rápida promoção de um parente acontece não em virtude de méritos pessoais, mas por causa do grau de parentesco e ainda, a rigidez de posicionamentos onde os interesses familiares dificultam a identificação das oportunidades do mercado. Entretanto; vale ressaltar outras características positivas, tais como: a lealdade e o empenho dos participantes para o sucesso do empreendimento o qual é compensado por uma garantia de estabilidade, onde as demissões, normalmente ocorrem em virtude de problemas graves.

O nepotismo aliado a falta de regras claras levam a problemas de toda ordem, constituindo-se assim em um grande desafio a ser vencido por todos os que desejarem trabalhar em empresas familiares.

Em tempos de “globalização” o caminho natural a ser seguido por empresas do tipo familiar é sem dúvida alguma o da profissionalização, onde os métodos intuitivos devem ceder espaço aos métodos não pessoais. Domingos Ricca adverte, no entanto que:

É preciso lembrar que, para uma empresa se tornar profissional, o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam a família. O fundamental é a atitude que a família assume diante da profissionalização. Muitos executivos contratados por essas empresas queixam-se de problemas como falta de clareza na orientação que a família pretende imprimir a empresa, e das dificuldades de conseguir resultados onde há muitas solicitações questionáveis.(RICCA, 1998).

A captação de pessoas, nas empresas familiares quase sempre, encontra-se atrelada ao controle efetivo do dono e por vezes dos seus familiares, através da indicação de pessoas para ocuparem “cargos-chave”, tendo em vista a amizade e não a competência profissional, permitindo empregar profissionais sem as qualificações necessárias para o bom exercício das funções que irão desempenhar. Neste caso específico, verifica-se que não existe uma preocupação em permitir o aproveitamento das pessoas que já se encontram trabalhando e que estejam preparadas para assumirem outras responsabilidades, que se apresentem em virtude das lacunas existentes no quadro de pessoal impregnando assim, o processo de captação de um caráter notadamente subjetivo.

Seria oportuno neste momento questionarmos até que ponto o subjetivismo na captação de pessoas serviria aos propósitos daqueles que dirigem as empresas familiares? O entendimento perpassa pela compreensão de que a figura do dono do negócio, nestas empresas, é na maioria das vezes; confundida com a figura do “pai austero” que tem, em suas mãos, o poder de decidir sobre o destino dos que estão sob sua tutela, neste caso, os funcionários ou os pretensos candidatos. Sendo assim, os procedimentos administrativos por mais que estejam formalmente estabelecidos ficariam sujeitos à vontade do dono em seguir ou não os trâmites normais para a captação de pessoal. Quando a segunda opção é utilizada corre-se o risco de criar resistências à contratação daquele(s) profissional (ais) trazido(s) por meio do “atalho” criado pelo dono do empreendimento.

Os responsáveis pelo processo de captação de pessoas no âmbito das empresas familiares deveriam ter autonomia suficiente para buscar incorporar profissionais dotados de capacidade técnica, capacidade de decisão, capacidade de liderança, experiência profissional além de condições de obter a confiança da família para introduzir as mudanças necessárias para a criação de novas idéias.

Os profissionais selecionados segundo os critérios propostos pelos gestores da captação de pessoas, conseguem transmitir confiança tanto para os proprietários quanto aos demais participantes, pois se identificam com os objetivos da empresa e de seus colegas de trabalho favorecendo o aparecimento de um clima organizacional favorável para vencer as vicissitudes do ambiente interno e externo à organização.

CONCLUSÃO

O movimento de captação de pessoas deveria ser revestido de uma atenção toda especial por parte das empresas em geral, haja vista as dificuldades de se captar no mercado de trabalho profissionais que atendam as necessidades da empresa em termos de conhecimentos, habilidades, experiências e por outro lado; que aceitem as oportunidades oferecidas pela contratante, e assim, estabelecer uma relação de trabalho com amplas oportunidades de sucesso para ambos os lados.

Acreditamos que a condução do processo de captação de pessoas deveria recair sobre profissionais administradores ou especializados neste tipo de trabalho, pois, os procedimentos subjetivos possuem poucas chances de obterem êxito.

Neste artigo, procurou-se colocar à disposição de todos os profissionais ligados à gestão de pessoas e aos demais interessados, uma visão menos burocrática, menos subjetiva e mais humanística acerca dos procedimentos envolvidos na atividade de captação de pessoas, nas organizações em geral e principalmente, nas empresas familiares.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

RICCA, Domingos Neto. *Da empresa familiar a empresa profissional*. São Paulo: CL, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MARRA, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.

Domingos Ricca é administrador de empresas, professor, consultor especializado em empresas familiares.