



**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE**  
**Curso de Graduação em Administração**

**HIASSANNA HOPPE BUSKE**

**DIAGNÓSTICO E FORMULAÇÃO DE UM PROCESSO DE  
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO FOCADO NOS PILARES  
ESTRATÉGICOS DA EMPRESA ALFA NO MUNICÍPIO DE AGUDO.**

**Restinga Seca**

**2019**



**HIASSANNA HOPPE BUSKE**

**DIAGNÓSTICO E FORMULAÇÃO DE UM PROCESSO DE  
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO FOCADO NOS PILARES  
ESTRATÉGICOS DA EMPRESA ALFA NO MUNICÍPIO DE AGUDO.**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração da Faculdade Antonio  
Meneghetti - AMF,

Orientador: Prof. Eloy Demarchi Teixeira

## HIASSANNA HOPPE BUSKE

### DIAGNÓSTICO E FORMULAÇÃO DE UM PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO FOCADO NOS PILARES ESTRATÉGICOS DA EMPRESA ALFA NO MUNICÍPIO DE AGUDO.

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti – AMF.

**Banca Examinadora:**

**Orientador (a):** \_\_\_\_\_

Prof. Esp. Eloy Demarchi Teixeira  
Antonio Meneghetti Faculdade - AMF

**Membro:** \_\_\_\_\_

Prof.<sup>a</sup> Ms. Fernanda Martins  
Antonio Meneghetti Faculdade - AMF

**Membro:** \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Marcelo Pastoriza Tatsch  
Antonio Meneghetti Faculdade - AMF

Restinga Seca, 07 de novembro de 2019.

*As nuvens sempre mudam de posição, mas são sempre nuvens no céu. Assim devemos ser todos os dias, mutantes, porém leais com o que pensamos e sonhamos.*

*Paulo Beleki*

## RESUMO

O mercado de móveis planejados está em crescente desenvolvimento no Brasil. Reunido a isso, as empresas de todos os ramos, incluindo as moveleiras, passaram a perceber que a gestão de pessoas pode gerar prosperidade e resultados para uma empresa. Unindo estes dois universos, o presente estudo tem por objetivo diagnosticar o atual processo de recrutamento e seleção existente na empresa Alfa, a fim de sugerir melhorias que contribuam com os pilares estratégicos da empresa: sua missão, visão e valores. Já os objetivos específicos são identificar qual a missão, visão e valores da empresa Alfa; Demonstrar e analisar o processo de recrutamento e seleção existente na empresa Alfa e compor, baseado no objetivo específico anterior, propostas de melhoria no processo de recrutamento e seleção existente na empresa. A metodologia para realização do presente estudo parte de uma pesquisa de cunho descritivo, com análise qualitativa. Além disso, foram realizadas análises documentais, análise de observação e entrevista semiestruturada. Como resultado, tem-se a sugestão de etapas que podem vir a tornar o processo de recrutamento e seleção da empresa adequado aos seus pilares estratégicos, tais como reformulação do formulário de inscrição, realização de recrutamento interno na empresa, aplicação de teste básico de matemática e português na fase da seleção e criação de um roteiro de perguntas a serem realizadas na entrevista.

**Palavras-chave:** Recrutamento, seleção, planejamento estratégico, diagnóstico, setor moveleiro.

## **ABSTRACT**

The planned furniture market is growing in Brazil. Combined with this, companies from all branches, including furniture making, realized that human resource management can generate prosperity and results for a company. Bringing these two universes together, this study aims to diagnose the current recruitment and selection process that exists at Alfa company, in order to suggest improvements that contribute to the company's strategic pillars: its mission, vision and values. The specific objectives are to identify the mission, vision and values of Alfa Furniture Company; Demonstrate and analyze the process of recruitment and selection in the company Alfa, and to compose, based on the previous specific objective, proposals for improvement in the process of recruitment and selection in the company. The methodology for this study starts from a descriptive research, with qualitative analysis. In addition, documentary analysis, observation analysis and semi-structured interviews were performed. As a result, there are suggested steps that may make the company's recruitment and selection process appropriate to its strategic pillars, such as redesigning the application form, conducting internal company recruitment, applying basic math testing. and Portuguese in the selection and creation of a script of questions to be asked in the interview.

**Keywords:** Recruitment, selection, strategic planning, diagnosis, furniture sector.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Missão, visão e valores.....	24
Figura 2: Metodologia de trabalho.....	31
Figura 3: Organograma da empresa Alfa .....	35
Figura 4: Método de análise de dados.....	38
Figura 5: Método de recrutamento e seleção da empresa Alfa .....	43
Figura 6: Anúncio de vaga da empresa Alfa .....	44
Figura 7: Modelo de recrutamento com as alterações propostas.....	48
Figura 8: Processo de seleção da empresa Alfa.....	49
Figura 9: Processo de seleção da empresa Alfa após as sugestões de alteração .....	53

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quadro de funcionários da empresa Alfa. ....	34
Quadro 2: Número de contratações da empresa Alfa. ....	51
Quadro 3: Sugestão de roteiro de entrevista com os candidatos. ....	52
Quadro 4: Tabela resumo das sugestões de alteração nos processos da empresa. ....	53



## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ABIMÓVEL - Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MOVERGS - Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul

RS - Rio Grande do Sul.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	<b>13</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	13
1.2.2 Objetivos Específicos .....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	16
2.1.1 O processo de recrutamento .....	17
2.1.1.1 O processo de recrutamento interno .....	18
2.1.1.2 O processo de recrutamento externo .....	18
2.1.2 O processo de seleção de pessoas .....	20
2.2 IDENTIDADE EMPRESARIAL .....	23
2.2.1 Missão empresarial .....	24
2.2.2 Visão empresarial .....	25
2.2.3 Valores empresariais .....	26
2.4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	26
<b>3. MÉTODO .....</b>	<b>29</b>
3.1 O ESTUDO DE CASO .....	31
3.2 O CASO OBJETO DE ESTUDO .....	33
3.3 COLETA DE DADOS .....	36
3.4 ANÁLISE DE DADOS .....	37
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS ENCONTRADOS .....</b>	<b>39</b>
4.1 CONSTRUÇÃO E MANUTENÇÃO DOS PILARES ESTRATÉGICOS .....	39
4.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO DA EMPRESA ALFA .....	42
4.3 PROCESSO DE SELEÇÃO DA EMPRESA ALFA.....	48
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>55</b>
REFERÊNCIAS .....	57
APÊNDICE .....	61
ANEXOS.....	62

## 1. INTRODUÇÃO

Você provavelmente está lendo esta pesquisa sentado confortavelmente em uma poltrona. Portanto, é dispensável falar da importância dos móveis em nossas vidas.

O setor moveleiro brasileiro passou por altos e baixos no ano de 2018. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, no índice acumulado entre janeiro-setembro de 2018, frente a igual período do ano anterior, o setor industrial mostrou expansão de 1,9%.

Outro dado que evidencia uma tendência positiva do setor moveleiro é o de exportações. Segundo dados divulgados pela Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário – ABIMÓVEL, o crescimento das vendas externas em novembro de 2018 foi 20,5% maior em comparação com o mesmo período do ano anterior. No acumulado do ano, a variação foi de 16,5% positivo.

No Rio Grande do Sul, de acordo com dados da Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul - MOVERGS, o estado possui 2.750 empresas do setor de móveis, o que equivale a 13,3% das empresas do setor no país. Essas empresas respondem por 18,4% do total de móveis fabricados no país e por 31,1% das exportações. Essa participação confere ao Estado a posição de liderança como maior produtor de mobiliário do país.

Dentro do ramo moveleiro, existe um nicho voltado para a fabricação de móveis sob demanda, voltados para atender o desejo específico do comprador em vários aspectos, como organização, sofisticação, otimização de espaço e relação custo benefício. As empresas especializadas neste tipo de serviço são conhecidas como fábricas de móveis planejados.

Para que estas empresas tenham sucesso e alcancem resultados elevados, as ferramentas e políticas de gestão de pessoas podem gerar um impacto positivo, visto que tem por responsabilidade gerir, atrair e reter pessoas, um dos recursos mais importantes para as organizações. De acordo com Milkovich e Broudeau (2003, p. 19):

Por administração de recursos humanos entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos.

Em concordância com este tema, Meneghetti (2011, p. 56), cita que “São frequentes os casos de empresas que têm uma ótima especialização e ótimos meios – os melhores computadores, os melhores acessos à internet, telefones de última geração -, mas não há

ninguém que saiba usá-los”. Ou seja, por mais que a empresa tenha as melhores máquinas, se não tiver pessoas que saibam utilizá-las, pode não prosperar.

Além de trabalhar com descrições de cargos, remuneração, motivação e desenvolvimento dos funcionários, uma das diversas funções deste setor é realizar os processos de recrutamento e seleção de novos colaboradores. O recrutamento de pessoas consiste em atrair as pessoas para os cargos oferecidos pela empresa. Segundo Bittencourt Et.al. (2010), o recrutamento consiste em identificar potenciais que tenham o perfil desejado pela organização para preencher as posições em aberto em sua estrutura organizacional. Para Câmara Et.al. (2003), o recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e ao agrupamento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa.

Já o processo de seleção diz respeito a selecionar, entre os candidatos recrutados, o que possui o melhor perfil para se enquadrar na vaga ofertada. De acordo com Bittencourt Et.al. (2010), a seleção consiste em escolher dentre os diversos candidatos captados no recrutamento aquele que melhor preenche os requisitos demandados pela organização. Segundo Castro (1995), a seleção se empenha em analisar diversas características do sujeito, comparando com o local e a função que o mesmo terá de ocupar, a fim de identificar qual o candidato que apresenta o perfil que mais se encaixa nas necessidades da empresa.

Existem diferentes modos de realizar o processo de recrutamento e seleção. Porém, para que se obtenha um melhor resultado, é desejável alicerçar estes processos na identidade estratégica da própria empresa. Assim, contratando colaboradores que estão alinhados tanto com a razão de ser da empresa quanto aos seus valores, pode proporcionar maiores chances deste indivíduo ter sucesso na organização, sucesso sendo entendido como crescimento pessoal e geração de resultados para a organização.

Neste sentido, o trabalho do gestor de pessoas é considerado altamente estratégico dentro da empresa. Segundo Ribeiro (2005, p. 5), “os profissionais de gestão de pessoas participam dos desafios mais relevantes da organização e contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais”.

O trabalho a seguir se desenvolve unindo esses dois universos ricos de informação: o setor moveleiro planejado e os processos de recrutamento e seleção, e se desenvolve na empresa Alfa, nome fictício utilizado a fim de preservar os dados da empresa, presente no município de Agudo, estado do Rio Grande do Sul, cidade de moradia da autora deste trabalho.

A Alfa é uma empresa familiar consolidada no ramo de fabricação de móveis planejados. Atua há 24 anos no município fabricando móveis sob medida, personalizados, produzidos com os mais variados materiais, sempre procurando utilizar o que proporciona mais qualidade e beleza ao projeto do mobiliário.

Um dos estímulos a desenvolver este trabalho foi que, de acordo com o proprietário da empresa, a mesma tem problemas em encontrar o funcionário adequado para a função especificada e também desafios com o *turnover*. Vale mencionar que a Alfa não possui um processo de recrutamento e seleção estruturado e também não conta com um departamento de gestão de pessoas atuante, o que pode ser um dos motivos geradores de tais problemas, a ser verificado nesta pesquisa, conforme será explicitado a seguir.

Pensando nisso, o trabalho a seguir se desenvolve com o objetivo de diagnosticar o atual processo de recrutamento e seleção existente na empresa Alfa, a fim de implementar melhorias que contribuam com os pilares estratégicos da empresa: sua missão, visão e valores.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Um processo de recrutamento e seleção voltado para os pilares estratégicos da organização se faz útil para a empresa a partir do momento em que, busca os colaboradores certos, que se alinham com a empresa e se engajam mais facilmente na mesma. Conforme Ulrich (2006) sugere, os profissionais de gestão de pessoas, e conseqüentemente o valor da gestão estratégica de pessoas, podem ser percebidos como agregadores de valor ao negócio se são capazes de auxiliar os gestores de um negócio a fazer a estratégia da organização acontecer. Além deste fato, a empresa pode poupar, além de dinheiro, algo mais precioso, seu tempo, focando e priorizando nos pontos que são prioritários para o atingimento das prioridades estratégicas estabelecidas. Pensando nisso, este trabalho se constrói a partir dos seguintes aspectos: Quais ações podem ser realizadas a fim de aprimorar o processo de recrutamento e seleção da empresa Alfa, tendo como base seus pilares estratégicos?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Diagnosticar o atual processo de recrutamento e seleção existente na empresa Alfa, a fim de implementar melhorias que contribuam com os pilares estratégicos da empresa: sua missão, visão e valores.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar qual a missão, visão e valores da empresa Alfa;
- b) Demonstrar e analisar o processo de recrutamento e seleção existente na empresa Alfa;
- c) Compor, baseado no objetivo específico anterior, propostas de melhoria no processo de recrutamento e seleção existente na empresa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O processo de recrutamento e seleção de funcionários para uma nova função é um procedimento que requer muito cuidado por parte da empresa. Saber atrair e escolher o funcionário correto para o local correto poupa para a empresa, além de dinheiro, algo mais precioso, o tempo. No âmbito econômico, a empresa economiza com a organização e operacionalização do processo em si, com os investimentos em formação do colaborador para o desenvolvimento da sua função, além de economizar com muitas rescisórias e afins, caso ocorram demissões posteriores. Já em relação ao tempo, que é o mais importante para uma organização, economizá-lo aplicando um processo correto traz efetividade e resultado a mesma.

Uma das opções para encontrar os colaboradores que melhor se encaixam é fundamentar os processos de recrutamento e seleção voltados aos pilares estratégicos da empresa, fazendo com que assim, os funcionários que passarão a fazer parte da equipe já se identifiquem com a forma de agir da mesma.

Este trabalho justifica-se pela importância de que havendo um processo de recrutamento e seleção eficaz, capaz de inserir na organização pessoas que estejam alinhadas com o propósito do líder, alinhados com os pilares estratégicos da mesma, pode-se obter um maior atingimento dos objetivos propostos pela alta gestão.

Também, estrategicamente, este trabalho vem com o intuito de promover alterações a fim de aprimorar, levando em consideração os pilares estratégicos, o processo de recrutamento e seleção da empresa Alfa, onde o mesmo se desenvolve, visto que estes processos acontecem da mesma maneira desde sua fundação, em 1995.

Além disso, como autora, sinto anseio em desenvolver ainda mais o tema de recrutamento e seleção voltados para os pilares estratégicos das empresas, visto que cultivo

interesse em trabalhar nesta área depois de formada, e esta temática contribuiria em minha formação como profissional, visto que traria um conhecimento prático e teórico muito vasto sobre o tema.

Além disso, historicamente a atuação do profissional de gestão de pessoas dentro de uma organização é percebido como apenas operacional, que não trazendo para empresa uma relevância em âmbito estratégico. De acordo com Kaufman (2008), quando narra a evolução da área de gestão de pessoas, desde o seu surgimento até a posição atual, afirma que houveram três concepções que se sucederam, uma após a outra, e que, até a segunda concepção, a área responsável por gerir os recursos humanos era tida, operacionalmente, como uma função não estratégica, responsável apenas por conter custos e evitar conflitos com os sindicatos responsáveis por cada setor. Somente quando chegamos ao terceiro estágio, no final do século XX, é que essa visão se altera.

De acordo com Salaman, Storey e Bilsberry (1997), a partir desse momento, a área de gestão de pessoas vem com o objetivo de tornar os colaboradores como fonte de vantagem competitiva de longo prazo para a organização, através de vários mecanismos de integração e recompensas. Em concordância a isso, Rotich (2015) traz que atualmente, a área de gestão de pessoas da empresa é a responsável por maximizar o desempenho dos colaboradores da mesma, visionando atingir os objetivos estratégicos da empresa.

Porém, é possível observar, ainda hoje, como essa visão não é amplamente aceita e divulgada, tendo-se ainda certo preconceito sobre a relevância estratégica de se ter um setor responsável por gestão de pessoas para agir, de forma integrada a gestão estratégica da empresa, a fim de gerar vantagem competitiva para a mesma.

Este trabalho, que traz a gestão de pessoas como uma ferramenta estratégica para a empresa, vem também com o viés de desmistificar essa visão errônea desta área tão importante para a organização.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando que o presente trabalho trata sobre o desenvolvimento de um processo de recrutamento e seleção voltado para os pilares estratégicos de uma empresa do ramo moveleiro, o referencial teórico é desenvolvido em três tópicos complementares, sendo eles, em primeiro lugar, recrutamento e seleção, em segundo lugar, identidade empresarial e em terceiro lugar a questão de diagnóstico empresarial.

### 2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Quando se pensa em empresas visionárias, tem-se a certeza de que, por trás de tanto sucesso, existem as pessoas responsáveis por ele. E para gerir essas pessoas em busca de um bom resultado, é necessária uma boa equipe de gestão de pessoas. Rocha (1997) já descrevia essa importância dizendo que para se ter sucesso em uma empresa, é necessária uma boa equipe de gestão de pessoas. Já Ribeiro (2005, p. 5) reforça dizendo que “os profissionais de gestão de pessoas participam dos desafios mais relevantes da organização e contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais”.

Porém, em muitas empresas, não são desenvolvidos processos de gestão de pessoas que sejam realmente funcionais para tal, mesmo as empresas afirmando que as pessoas são os recursos mais importantes para o seu sucesso, acabam desenvolvendo métodos deficientes na criação de padrões de contratação e perspectiva de carreira.

Para que essa demanda seja atendida, dentro do processo de gestão de pessoas, existem as ferramentas de recrutamento e seleção, responsáveis por recrutar, selecionar e reter novos talentos na empresa. Recrutamento é definido por Werther (1983, pág. 145) como “... o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego (...) e termina quando são apresentados os formulários de solicitação de emprego.”

Já o processo de seleção é definido por Martins (2006) como um processo de comparar, entre todos os candidatos recrutados, o que tem um perfil que se enquadra na função específica solicitada. Ou seja, é necessário que se escolha a pessoa certa para a função certa, para que assim se mantenha ou aumente a eficiência da empresa e o desempenho pessoal dos colaboradores.



### 2.1.1 O processo de recrutamento

A área ou departamento de gestão de pessoas é de extrema importância para uma empresa. De acordo com Knapik (2008), os recursos humanos tem o poder de potencializar o que a empresa já tem de positivo ou então tornar os pontos negativo ainda mais críticos e visíveis, variando de acordo a como são trabalhados dentro de uma organização, e é nesse ponto que o setor de gestão de pessoas tem como responsabilidade de desenvolver relação parcerias entre as pessoas, a fim de fortalecer a organização como um todo. Ainda de acordo com Knapik (2008), o processo de gestão de pessoas é de extrema importância e pode ser vital para a continuidade ou não da empresa. Dentro do processo de administração de pessoal, uma das etapas importantes é o processo de atrair e reter colaboradores.

O processo de recrutamento e seleção de colaboradores é um dos mais importantes dentro das organizações, visto que, independentemente de seu ramo de atuação e de seu porte, são as pessoas que fazem com que a empresa cresça e atinja seus objetivos. Segundo Bohlander e Snell (2009, p. 208), “independente de as empresas serem grandes ou pequenas, a contratação dos melhores e mais brilhantes funcionários constitui base sólida para a excelência.” Ou seja, são as pessoas certas, no lugar certo, que garantem o sucesso da organização.

O recrutamento é o processo de atrair pessoas para o cargo em questão oferecido pela empresa. De acordo com Milkovich e Boudreau (2009), antes de iniciar um processo de recrutamento, é necessário decidir qual é a natureza do cargo em questão e quais são as qualificações que o candidato precisa ter para preenchê-lo. Esse processo fica conhecido como descrição e análise do cargo, sendo explicado por Knapik (2008, p. 165) da seguinte maneira:

Descrever um cargo significa fazer uma listagem do que deve ser feito, como e sob que condições, descrevendo as principais responsabilidades, deveres e condições de trabalho. Analisar um cargo supõe pesquisar e discriminar o que o ocupante do cargo precisa conhecer tecnicamente, suas habilidades e capacidades, para que consiga desempenhar bem suas funções.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2009), tendo essa delimitação clara, tanto da descrição precisa do cargo quanto das características e qualificações que o candidato a colaborador deve ter, é possível proceder o restante do processo. É muito importante deixar

claras essas informações durante todo o processo, principalmente de divulgação da vaga, para atrair somente os candidatos realmente interessados.

Na etapa de divulgação da vaga, é extremamente importante lembrar que existem dois tipos diferentes de recrutamento, sendo eles:

#### 2.1.1.1 Processo de recrutamento interno

O recrutamento interno ocorre com a divulgação da vaga e contratação apenas de funcionários que já estão na empresa, transferindo estes para outros setores onde podem ser mais produtivos e ter oportunidades de crescimento. De acordo com Knapik (2008), no caso de divulgar uma vaga internamente na empresa, é possível realiza-lo através do envio de e-mail para todos os funcionários, através de cartazes no mural da empresa (caso existam), comunicação verbal por parte das lideranças, entre outros canais de comunicação existentes especificamente nas organizações.

Outra alternativa, conforme tratam Bohlander e Snell (2009), é a seleção de um funcionário pelo uso das ferramentas internas de avaliação de performance e potencial (caso haja). Acompanhando historicamente a performance do funcionário, suas expectativas de carreira, e seu potencial de crescimento frente aos valores da organização, é possível determinar aqueles que terão maior adequação à vaga em aberto, acelerando o processo de seleção que, neste caso, não há necessidade de ser divulgado. Torna-se, portanto, fundamental, a comunicação dos critérios utilizados para a seleção e movimentação daquele funcionário, evitando assim eventuais sensações de injustiça dentro da organização.

De acordo com Bohlander e Snell (2009), o recrutamento interno é uma bela oportunidade de a empresa diminuir custos, sem a necessidade de realizar novo processo de recrutamento externo, além de promover aos colaboradores a possibilidade de se promoverem, fazendo com que a assim não tenham vontade de migrar para outra empresa que ofereça melhores oportunidades.

#### 2.1.1.2 Processo de recrutamento externo

Faissal, Passos e Mendonça Et al. (2009), nos casos de divulgar a vaga externamente, busca-se trazer colaboradores de fora, apontam como principais métodos de atração externos os seguintes:

- a) Sites corporativos ou de emprego: são sites que possuem um *link* específico para divulgação de vagas e que apresentam aos possíveis candidatos a vantagem de conhecer melhor a organização que está disponibilizando a vaga, além de agilizar, para a empresa contratante, a análise das informações dos currículos;
- b) Anúncios em jornais e em revistas especializados: a divulgação através de, principalmente jornais, ainda é um meio muito utilizado pelas empresas, principalmente em cidades menores. Porém, deve-se analisar a viabilidade disto, quanto ao custo muitas vezes elevado e o tempo necessário para a circulação do anúncio.
- c) Programa de indicação pelos empregados: esse programa consiste em anunciar a vaga, dentro da empresa para os colaboradores já existentes. Partindo daí, os colaboradores trazem indicações de pessoas que considerem adequados ao cargo, e podem receber prêmios ou gratificações quando essas indicações se tornam uma contratação.
- d) Caçadores de talentos: os caçadores de talentos são geralmente utilizados para contratações de cargos mais altos ou então que exigem um conhecimento técnico aprimorado. Ocorre através de convites feitos diretamente aos profissionais encontrados que possuem o perfil e o conhecimento exigido.
- e) Palestras em instituições de ensino: as palestras são mais um tipo de trabalho de marketing para empresas, onde a mesma divulga a sua imagem a fim de atrair jovens estudantes e novos talentos a empresa, como futuros profissionais.
- f) Consultorias em áreas de gestão de pessoas: este processo é conhecido como a terceirização do trabalho de recrutamento de colaboradores para outras empresas. Geralmente, estas empresas já tem um cadastro de currículos de profissionais divididos por áreas de atuação e especificidades.
- g) Banco de Talentos: o banco de talentos é utilizado quando o número de profissionais que procuram a empresa após a divulgação da vaga é superior ao de vagas oferecidas. Então, é oportunizado que deixem seus currículos na empresa, para vagas futuras.
- h) Cartazes: esta estratégia é pouco usada pelo alcance muitas vezes pequeno que oferece. Consiste em divulgar em locais com grande circulação de pessoas e até dentro da empresa anúncios em forma de cartazes sobre as vagas existentes.

De acordo com Knapik (2008), outra forma extremamente utilizada, com o avanço da tecnologia, é a divulgação das vagas de emprego através das redes sociais. Após a divulgação da vaga e atração dos candidatos certos para completá-la, é necessário iniciar os processos de seleção de pessoas.

### 2.1.2 O processo de seleção de pessoas

Após o processo de recrutamento ser finalizado, é necessário dar início a seleção de pessoas. De acordo com Bohlander e Snell (2009, p. 208), do mesmo modo que o recrutamento é o processo para ampliar o número de candidatos a uma função, o processo de seleção visa diminuir esse número, a partir da escolha entre os indivíduos que mais se encaixam na especificação necessária. De acordo com Pontes (2010), a seleção nada mais é do que escolher, entre os candidatos que foram previamente recrutados, os que melhor se enquadram na função. Do mesmo modo, Knapik (2008, p. 147), reforça que:

Seleção é o processo pelo qual a organização utiliza certas estratégias para filtrar e identificar os candidatos que reúnem as qualificações e as competências exigidas para ocupar o cargo oferecido pela empresa em determinado momento.

Deste modo, podemos perceber que o processo de seleção de colaboradores busca selecionar, entre aqueles candidatos atraídos para a empresa, o que melhor se encaixa nas especificidades necessárias para o trabalho.

Outro ponto a ser observado, de acordo com Meneghetti (2013, p.79) é que “(...) é melhor selecionar uma pessoa com alguns conhecimentos a menos, mas com a correta *forma mentis*, a uma pessoa que, embora tenha os conhecimentos idôneos, possui uma atitude errada em relação ao mundo”.

De acordo com Meneghetti (2012, p.118) no Dicionário de Ontopsicologia, a palavra forma significa “modo interno que especifica e diferencia uma coisa de outra. A sua presença dá a identidade distinta e faz a lei do comportamento. Especificidade do ser no acontecimento”. Ou seja, é necessário também observar aspectos comportamentais corretos em relação a sociedade e ao ambiente.

Existem diversos métodos utilizados para a seleção de colaboradores em uma empresa. Normalmente, em todos os processos de seleção, um dos métodos mais utilizados é a tradicional entrevista de seleção. De acordo com Aquino (1980, pág 164-165) “A entrevista é um meio para se conhecer o candidato. É uma ferramenta bastante útil, mas se

aplicada sem um objetivo pode ter seus resultados distorcidos. Seu objetivo é conhecer bem o candidato”.

Em concordância a este ponto, Meneghetti (2013, p. 82), afirma que “A entrevista é a rainha das provas de seleção, é o momento da “verdade” no qual as pessoas são confrontadas integralmente, em suas competências, nas suas personalidades e no seu estilo de relação”. Ou seja, na entrevista, é possível identificar na entrevista, frente a frente com o selecionado, informações e nuances que não seriam percebidos usando alguma outra técnica de seleção.

Já de acordo a Bohlander e Snell (2009), a entrevista de seleção normalmente assume o papel principal na seleção dos colaboradores, e pode variar de acordo a vaga oferecida, podendo ser realizada diretamente pelo líder da empresa, por mais membros do setor de gestão de pessoas ou até mesmo por outros colaboradores da empresa que já trabalham na função oferecida.

Já segundo Faissal Et al, 2009, as técnicas que mais se destacam em processo de seleção de pessoal são as dinâmicas de grupo e a entrevista. Mas, além da entrevista de seleção, existem diversos métodos diferenciados que estão sendo usados para que as escolhas dos colaboradores sejam mais acertivas e que tragam um maior resultado para a organização.

Recentemente, foi desenvolvido um método de seleção de pessoas por competências, que se caracteriza por ter um foco em apresentar as perspectivas de resultados na função específica. Segundo Leme (2012, p. 19), “Fazer Gestão por Competências é conduzir os colaboradores para que possam atingir os objetivos da organização expressos em sua Missão, Visão e Valores”.

De acordo com Rabaglio (2008) o objetivo principal da seleção de colaboradores por competências é desenvolver um esquema de habilidades e competências necessárias ao novo colaborador, de acordo com estratégias de competitividade do mercado. Ainda de acordo com o autor, tal processo auxilia no processo de seleção, pois evidencia o candidato que possui competências compatíveis com as desenvolvidas pela empresa.

De acordo com Dutra (2002, p. 126), “as competências do indivíduo envolvem a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização”. Ou seja, as competências dos candidatos recrutados, que passam pelo processo de seleção devem ser medidas em relação ao quanto podem vir a agregar aos conhecimentos da organização como um todo.

Além do método de seleção através das competências, outros métodos utilizados serão tratados abaixo:

**a) Provas teóricas:** As provas teóricas são aquelas que exigem do candidato um conhecimento específico sobre a área em que o mesmo irá atuar. Normalmente, são aplicadas aos candidatos antes da entrevista, para já filtrar o número de pessoas a passar para essa fase, e são estruturadas levando em consideração as atividades que deverão ser desempenhadas no trabalho.

De acordo com Bohlander e Snell (2009), um bom exemplo de prova teórica são os concursos públicos, que mesmo contendo questões padronizadas para todos os cargos oferecidos sobre conhecimentos gerais, tem também as questões específicas sobre cada cargo em questão, testando assim os conhecimentos teóricos dos candidatos em relação a sua função.

**b) Dinâmica de grupo:** De acordo com Lacombe, (2009), as dinâmicas de grupo são caracterizadas por dividir os candidatos para uma referida vaga em grupos de menos pessoas, e propor uma situação variada, a fim de averiguar como cada um reage e lida em uma situação diferente. Assim, é possível analisar diferentes características de cada um dos candidatos, como o espírito de equipe, capacidade de liderança, comunicação, capacidade de reagir rápido a mudanças, espírito empreendedor, traços de sua personalidade, entre outras.

Segundo Almeida (2004, p. 76) “dinâmica de grupo são vivências realizadas com grupos de pessoas que através de exercícios orientados, para atingir objetivos específicos, experimentam e refletem sua experiência”. Em conformidade com isto Lacombe (2009, p. 89) traz que:

A dinâmica de grupo é, em geral, efetuada colocando-se os candidatos numa simulação do trabalho cotidiano e observando suas atitudes, reações diante de problemas que surgem no tipo de trabalho que deverão executar. As informações obtidas costumam contribuir bastante para complementar as conseguidas no teste. Podem ser feitos muitos tipos de simulações que indicam as aptidões e as características dos candidatos.

Estas dinâmicas de grupo não necessariamente precisam ter relação com o que será desenvolvido pelo candidato na vaga, visto que as principais características observadas pela dinâmica tem relação com a personalidade do candidato, e não somente com o que ele fará na empresa. (LACOMBRE, 2009).

**c) Provas práticas:** As provas e atividades práticas são exercícios em que os candidatos que

foram previamente recrutados têm de executar, na prática, algumas das principais funções que irão desempenhar caso sejam contratados para a empresa. Ainda para Bohlander e Snell (2009):

Os exames ou provas práticas, ou testes simulados, exigem que o candidato desempenhe tarefas que realmente fazem parte das atividades requeridas no emprego. (...) As provas práticas tem sido concebidas para várias funções, como o teste de leitura de mapas, para funcionários de controle de tráfego, o teste de torno para operadores de máquinas, o teste complexo de coordenação para pilotos, o teste situacional para gerentes (...). (BOHLANDER e SNELL, 2009, p 228 - 229).

**d) Entrevista situacional:** A entrevista situacional é uma variação da entrevista estruturada, e segundo Bohlander e Snell (2009) se apresenta como:

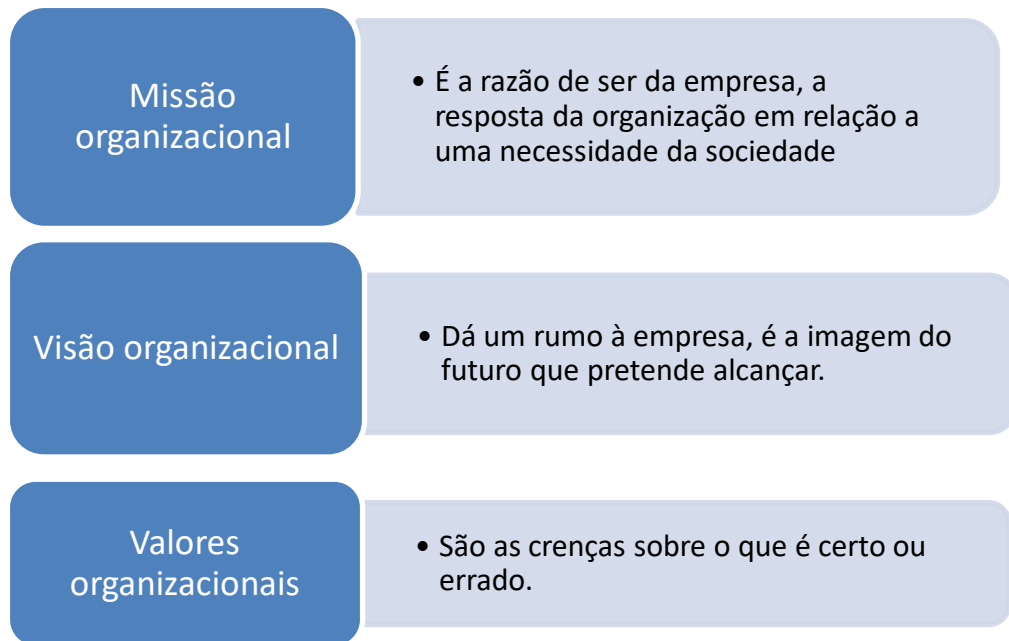
Com essa abordagem, apresenta-se ao candidato um incidente hipotético, e ele deve responder que reação teria na situação. A resposta do candidato é, então, avaliada com relação aos padrões pré-estabelecidos de comparação. (BOHLANDER e SNELL, 2009, p. 230).

Neste tipo de entrevista, é possível avaliar como o candidato reagiria quando exposto a determinada situação que possa vir a acontecer no dia-a-dia de trabalho.

## 2.2 IDENTIDADE EMPRESARIAL

A questão da identidade empresarial do negócio é de extrema importância no planejamento estratégico de uma organização. Além disso, é em cima desses pilares estratégicos que se delineiam todas as atividades da empresa, e é levando em consideração tais fatores que se montam todos os processos da mesma. Abaixo, temos um quadro resumo sobre os conceitos de missão, visão e valores, trazido por Knapik (2010):

Quadro 1: Missão, visão e valores.



Fonte: KNAPIK, Janete. p 28.

### 2.2.1 Missão empresarial:

Em relação à missão da empresa, Knapik (2010, p. 26) traz que “a missão organizacional envolve os objetivos principais do negócio e estabelece claramente o que espera e pode cobrar de seus colaboradores, definindo suas tarefas, responsabilidades e metas a serem alcançadas”. A partir do momento em que a empresa estrutura a sua missão, ela cria sua identidade e passa a existir na sociedade.

Segundo Drucker (2009, p. 17 - 18):

A missão central permanece fixa, enquanto as práticas operacionais, normas culturais, estratégias, táticas, processos, estruturas e métodos mudam continuamente, como reação às novas realidades. Na verdade, o grande paradoxo da mudança é que as organizações que se adaptam melhor a um mundo em mudança sabem, antes de tudo, o que não devem mudar; elas tem uma âncora fixa de princípios norteadores em torno dos quais podem mudar mais facilmente o resto.

A missão da empresa pode ser caracterizada como a razão de ser da empresa. De acordo com Oliveira (2010) é na criação da missão da empresa que se procura determinar qual o motivo da existência da empresa, ou então, em que atividades a empresa deverá se concentrar no futuro. A missão da empresa oferece uma orientação e também uma delimitação nas ações que serão tomadas pela empresa no futuro.



Em concordância a isto, Scott, Jaffe e Tobe (1998) trazem que a missão é o propósito central de existir da empresa, é o motivo pelo qual a empresa é criada. Esta missão deve ser uma frase curta, que transmita a todos o propósito que a empresa possui.

Ainda considerando tal fator, Ahrens (2012, p. 31) traz que:

A missão deve refletir as motivações idealistas das pessoas que fazem parte dessa equipe. (...) Outra característica importante da missão é que ela não tem um fim estabelecido, ou seja, não é algo que se vá alcançar numa determinada data. Ela é contínua, e irá existir enquanto a equipe existir.

Ainda de acordo a Ahrenz (2012) a missão da empresa é a razão pela qual ela existe, é o real motivo de sua existência. A missão de uma empresa diz respeito ao impacto que a empresa deseja causar no ambiente em que ela atua.

### 2.2.2 Visão empresarial

Quando falamos de visão organizacional, segundo Knapik (2010), a visão de uma empresa é relacionada diretamente aos seus projetos estratégicos e objetivos organizacionais. É a visão que define qual a intencionalidade da empresa e que irá, em alguns casos, mudar a missão da mesma.

De acordo com Ahrenz (2012) a visão da empresa diz respeito a qual destino ela planeja alcançar em um já determinado período de tempo específico, estando relacionada às metas de longo prazo da empresa. Conforme Ahrenz (2012, p. 32 - 33) “A visão é a fonte de inspiração e o norte, ela é que direcionará a equipe. A construção de uma visão permite à equipe criar o seu futuro desejado”.

De acordo com Scott, Jaffe e Tobe (1998), a visão da empresa é aquilo que ela quer alcançar em sua melhor hipótese de futuro, porém algo não muito longínquo e também que seja alcançável, a fim de impulsionar a todos para atingi-la.

Porém, segundo a visão, Ahrenz (2012, p. 33) traz que “Ela deve ser revisada de tempos em tempos, pois o cenário pode sofrer influência de fatores internos e externos, como crises econômicas, compra/venda de empresas, fusões, mudanças no mercado e, conseqüentemente, a direção da equipe pode alterá-la”.

### 2.2.3 Valores empresariais:

Em relação aos valores organizacionais, muitos autores enfatizam que o conceito de valores vem do íntimo da cultura organizacional. De acordo com Russo (2010, p. 30):

Os valores foram enfatizados por antropólogos como sendo o núcleo da cultura. Os sociólogos ressaltaram a natureza normativa e especificidade de serem compartilhados pela sociedade e pelos integrantes de organizações. Os psicólogos estudaram os valores associados ao seu papel como determinantes do comportamento individual. A literatura organizacional e, particularmente, a comportamental enfatizam a importância dos valores como a base para os membros das organizações compreenderem o mundo em torno deles e agir.

Existe ainda uma estreita relação entre os valores pessoais e os valores organizacionais. Conforme Tamayo (2005), os responsáveis por trazerem para dentro da empresa os valores que serão da mesma são as pessoas, tanto se forem o fundador da empresa ou os colaboradores da mesma. Tamayo (2005, p. 200 - 201) reforça ainda que:

Todas essas pessoas, quando ingressam na organização, já possuem um sistema de valores pessoais que expressa as suas metas e define o que é bom para si, para os grupos e para a sociedade. Assim, a origem dos valores organizacionais encontra-se nas pessoas.

Ainda de acordo com Tamayo (2005) o conjunto de valores se divide em pessoais e organizacionais. Os valores pessoais dizem respeito às metas que cada colaborador tem, enquanto os valores organizacionais tratam sobre as metas que são ligadas às empresas em si. Ainda de acordo com Tamayo (2005) quando ocorre um paralelo entre os dois fatores, existem as metas comuns, que são perseguidas pelos colaboradores e também pela empresa.

De acordo com Scott, Jaffe e Tobe (1998), os valores empresariais são os padrões de comportamento e as atitudes que os gestores e colaboradores consideram importantes e válidos em âmbito empresarial e pessoal.

## 2.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

Antes de se tomar qualquer decisão importante sobre mudanças ou melhorias dentro de uma organização, é altamente recomendável que se realize um diagnóstico organizacional, a fim de verificar a situação em que a empresa se encontra. Padula e Vandon (1996) trazem o diagnóstico organizacional como uma ferramenta que visa verificar o desempenho da

organização com um todo, a fim de obter um relatório com possíveis crises vivenciadas e problemas encontrados dentro da mesma. Em concordância com isto, Cury (2000) aborda que antes de ser realizada uma intervenção administrativa empresarial, é necessário realizar uma análise da situação em que a empresa se encontra.

De acordo com Santos e Canêo (2009), o diagnóstico organizacional tem como principal objetivo realizar uma análise do funcionamento da organização em aspectos econômicos, estruturais ou organizacionais. Já para Cury (2000), além de analisar a situação da empresa, o diagnóstico empresarial também tem como objetivo estudar as soluções possíveis para os problemas encontrados, estipulando a intervenção que se julgue necessários, dando direção às mudanças e controlando os resultados alcançados.

Através de um diagnóstico organizacional, é possível compreender de melhor maneira a organização como um todo, considerando fatores internos como sua cultura, história, políticas, objetivos, além de poder entender como funciona a gestão de pessoas, de materiais e de finanças (SANTOS E CANÊO 2009). Além disso, os autores também reforçam que, conjuntamente com a análise interna, é necessário que se leve em consideração fatores externos a organização, como seus clientes, seus concorrentes, seu público-alvo.

Para que se realize um diagnóstico organizacional, é necessário que diversas variáveis sejam previamente definidas. Kisil (1998) traz que é preciso que o objetivo para a realização e os recursos necessários para tal estejam claramente definidos, que a profundidade do estudo seja definida, além de seu tempo para realização juntamente com o tempo de validade dos resultados encontrados, além de que os profissionais responsáveis por realizar tal estudo estejam cientes de todos os passos e critérios delimitados para tal.

A realização de um diagnóstico empresarial se divide em quatro fases. De acordo com Kisil (1998) é na **primeira fase** que é apontada quais os problemas encontrados dentro da empresa. Estes problemas são formulados em forma de hipóteses, visto que a sua identificação como problema ou não irá depender dos resultados encontrados com o diagnóstico. Já a **segunda fase** é caracterizada como o momento de se juntar todas as informações possíveis sobre os problemas previamente definidos. A qualidade e também a quantidade destas informações depende da profundidade do diagnóstico que será realizado. (KISIL 1998).

A **terceira fase** do diagnóstico organizacional é a análise das informações coletadas. É nela que se avaliam as informações e o impacto que as mesmas causam em relação ao problema previamente suposto. Nesta fase, é importante realizar um confronto entre as

informações encontradas e compara-las com experiências anteriores ou então casos de condições similares. (KISIL 1998).

Já a **quarta e última fase** do diagnóstico empresarial, de acordo com Kisil (1998), é quando o diagnóstico realmente acontece, e nela são tomadas as decisões a respeito de quais ações realizarem levando em consideração os dados obtidos. É nesta fase que são colhidos os resultados e que se tem a confirmação da hipótese levantada ou então a sua completa negação. Kisil (1998) traz ainda que, quanto maior for o envolvimento de todas as áreas da empresa neste processo, maior e número de informações obtidas e conseqüentemente maiores as chances de o diagnóstico alcançado ser mais preciso e completo.

### 3. MÉTODO

Segundo Pedron, (2001, p. 27) a metodologia pode ser definida como “uma ciência que nos ensina um caminho para chegarmos a um fim científico”. Este capítulo tem por objetivo apresentar o percurso metodológico utilizado para o desenvolvimento do presente estudo, que se desenvolve da seguinte maneira:

O presente estudo, que tem por objetivo diagnosticar o atual processo de recrutamento e seleção existente na empresa Alfa, a fim de implementar melhorias que contribuam com os pilares estratégicos da empresa: sua missão, visão e valores.

Segundo Gil (2002, p. 42) “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Considerando tal fator, a presente pesquisa se encaixa nesta descrição visto que se utilizara de técnicas padronizadas de coleta de dados, como análise documental, questionários padronizados de engajamento e a observação sistemática do funcionamento da empresa Alfa.

Quanto aos procedimentos técnicos, será utilizado o método de estudo de caso. Este tipo de estudo se caracteriza por, segundo Gil (1999, p. 73) como sendo “um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Considerando tal, o presente estudo se encaixa nesta categoria visto que pretende analisar a situação da empresa Alfa quanto aos processos de recrutamento e seleção existentes e a amplitude de alcance de sua identidade empresarial frente aos colaboradores.

O método de pesquisa utilizado, foi método qualitativo. O método qualitativo é definido por Flick (2009, p. 3) como “A pesquisa qualitativa dirige-se à análise de casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais”.

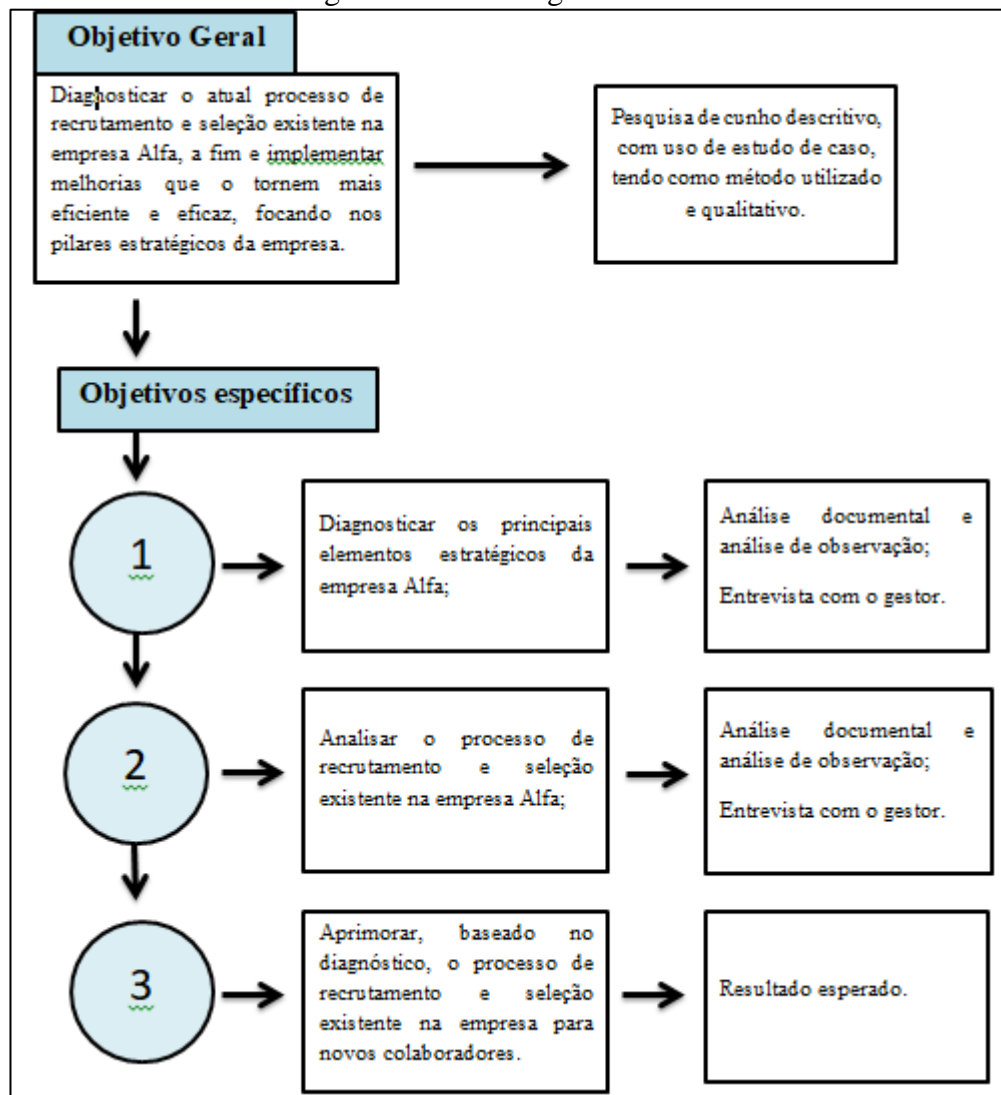
A pesquisa se divide em duas fases: inicialmente, pesquisa documental de caráter qualitativo, para realizar o embasamento teórico necessário para o desenvolvimento da pesquisa com temas como recrutamento, seleção, identidade estratégica da empresa, entre outros. Para tal, foram utilizadas as seguintes fontes de informação: para as pesquisas de estudos sobre o tema, foram utilizadas as bases EBSCO, Google Acadêmico e *Scielo*, além de pesquisas bibliográficas em livros, disponíveis na Biblioteca da Faculdade Antonio Meneghetti e da Biblioteca Pública do Município de Agudo.

Como palavras chave utilizadas para as pesquisas, foram utilizados os termos “recrutamento e seleção” – “pilares estratégicos” – “diagnóstico”. Quanto a anos utilizados para pesquisas, temos dois precedentes: considerando literatura, não foram definidos anos específicos, visto que existem autores mais antigos, mas que trazem conceitos ainda atuais. Já em relação à pesquisa bibliográfica nas bases pesquisadas, os anos de limite foram de 2010 a 2019. Unindo as termos utilizados nas pesquisas, foram encontrados 40 estudos específicos na área que serão utilizados a fim de remontar um histórico em relação aos temas abordados. Além dessa pesquisa, será realizada uma entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa, que também é seu administrador.

Aliado a este procedimento, teremos a observação sistemática do funcionamento da empresa e de como são realizados os processos da mesma. Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 27), “observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um amplo objeto, para dele adquirir um conhecimento claro e preciso”. Para tais autores, esse fator é necessária para a obtenção de uma análise mais detalhada e precisa das informações do objeto de observação.

O quadro 2 resume o procedimento utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa:

Figura 2: Metodologia de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Apresentados os detalhamentos para o percurso de pesquisa, segue-se para os próximos passos.

### 3.1 O ESTUDO DE CASO:

A presente pesquisa é um estudo de caso. Conforme Yin (2010, p. 21), “como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”. Ainda de acordo com Yin (2010, p. 39):

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

De acordo com Martins (2006), para que se realize um estudo de caso em uma unidade, empresa ou local específico, é necessário que se tenha autorização formal escrita pelo responsável por tal local. Esclarece que as análises de informações e de resultados acontecem durante todos os estágios em que se realiza a pesquisa, desde o momento de levantar dados sobre a empresa, como também quando se fazem estudos ou consultas adicionais em livros que tratam sobre o assunto.

O estudo de caso pode envolver a análise de somente um objeto ou então de objetos múltiplos, em um só estudo. Além disso, os estudos de caso podem também conter, em sua estrutura, evidências e análises quantitativas de dados, segundo Yin (2010).

Porém, existem alguns preconceitos em relação ao estudo de caso. Segundo Yin (2010) uma das primeiras preocupações quanto ao estudo de caso seja a negligência do pesquisador em aceitar alguma informação equivocada ou que seja tendenciosa e acabe interferindo nos resultados obtidos, podendo mesmo alterar completamente as conclusões de uma pesquisa. Após isso, uma segunda preocupação é que, considerando que o estudo de caso se baseia em um caso especificamente, é difícil fazer uma generalização dos resultados encontrados a outros casos do ramo.

Ainda de acordo com Yin (2010), a terceira maior reclamação encontrada em relação ao estudo de caso é a demora para que os mesmos sejam redigidos e o fato de que, muitas vezes, eles resultam em alguns documentos ilegíveis, dada a sua complexidade. Essa informação até era real considerando a maneira como se realizavam os estudos a tempos atrás, porém, hoje já existem métodos criados que diminuem o tempo de estudo e tornam os documentos escritos e recolhidos de fácil entendimento.

Em relação ao processo de coleta de dados dentro de um estudo de caso, Yin (2010) considera que este seja mais complexo do que as coletas realizadas em outros tipos de pesquisas. Aqui, o pesquisador tem que obedecer e seguir a certos procedimentos formais a fim de que não ocorram problemas com a qualidade dos dados coletados. Existem seis tipos diferentes de evidências que podem ser coletadas, sendo elas documentações, registro de arquivos, entrevistas, observações diretas, observações participantes e artefatos físicos. Para o desenvolvimento do presente trabalho, serão utilizadas as evidências de documentações, registros de arquivos e entrevistas.



Após a coleta de dados, vem à parte de análise das evidências encontradas. Segundo Yin (2010), esta é a parte mais complicada e que pode causar mais embaraço ao pesquisador. Para que se passe por essa fase, é possível utilizar de uma estratégia geral de quais dados analisar e em qual ordem os mesmos devem ser estudados.

Como fase final de um estudo de caso, Yin (2010) cita a elaboração do relatório final do estudo trazendo que, seja qual for o método de apresentação utilizado, como, por exemplo, relatórios escritos ou apresentações orais, os mesmos devem ser atraentes. Ou seja, para relatórios escritos, os mesmos devem ser elaborados de forma clara, que traga ao autor vontade de continuar com a leitura.

### 3.2 O CASO OBJETO DE ESTUDO

A empresa que foi o caso objeto de pesquisa é a Alfa. A empresa foi fundada no dia 1º de Julho de 1995, porém a relação de seus fundadores com este ofício é muito mais antiga. Desde a geração dos bisavôs do atual proprietário, a família já trabalhava com o ofício de serralheria e marcenaria, localizada ainda no interior do município, fazendo trabalhos simples sob demanda para os moradores dos entornos de sua localidade.

A empresa fabrica móveis sob medida, personalizados, produzidos com os mais variados materiais, sempre procurando utilizar o que proporciona mais qualidade e beleza ao projeto do mobiliário do cliente. Tem uma preocupação especial com a umidade e o mofo, presentes nos invernos úmidos do Estado do Rio Grande do Sul, utilizando madeira e sapatas de alumínio nas partes em contato com o piso e respiros na parte de trás dos móveis fabricados.

Quando de sua fundação, a Alfa era uma sociedade limitada, composta pelo empresário e seu pai. A empresa funcionou desta maneira até o ano de 2017, sendo uma sociedade por 22 anos, e então, em meio a processos de separação de bens e heranças, ao ser dividido os números e valores de bens para ambos os irmãos, o atual administrador ficou como único proprietário da empresa, que passou a ser enquadrada então com EIRELI<sup>1</sup>.

A empresa tem como missão “Oferecer soluções de bem-estar em mobiliário, com projetos inovadores, proporcionando conforto, beleza e praticidade ao cliente”. Já a visão da empresa é “Sermos uma empresa com gestão inovadora, investindo em tecnologia e aliada ao

---

<sup>1</sup> EIRELI : Empresa Individual de Responsabilidade Limitada - é aquela constituída por uma única pessoa titular da totalidade do capital social, devidamente integralizado, que não poderá ser inferior a 100 (cem) vezes o maior salário-mínimo vigente no País.

desenvolvimento das pessoas”. O negócio da empresa é “Produzir e comercializar móveis personalizados com qualidade e consciência ambiental”.

O quadro de funcionários da empresa se divide da seguinte maneira:

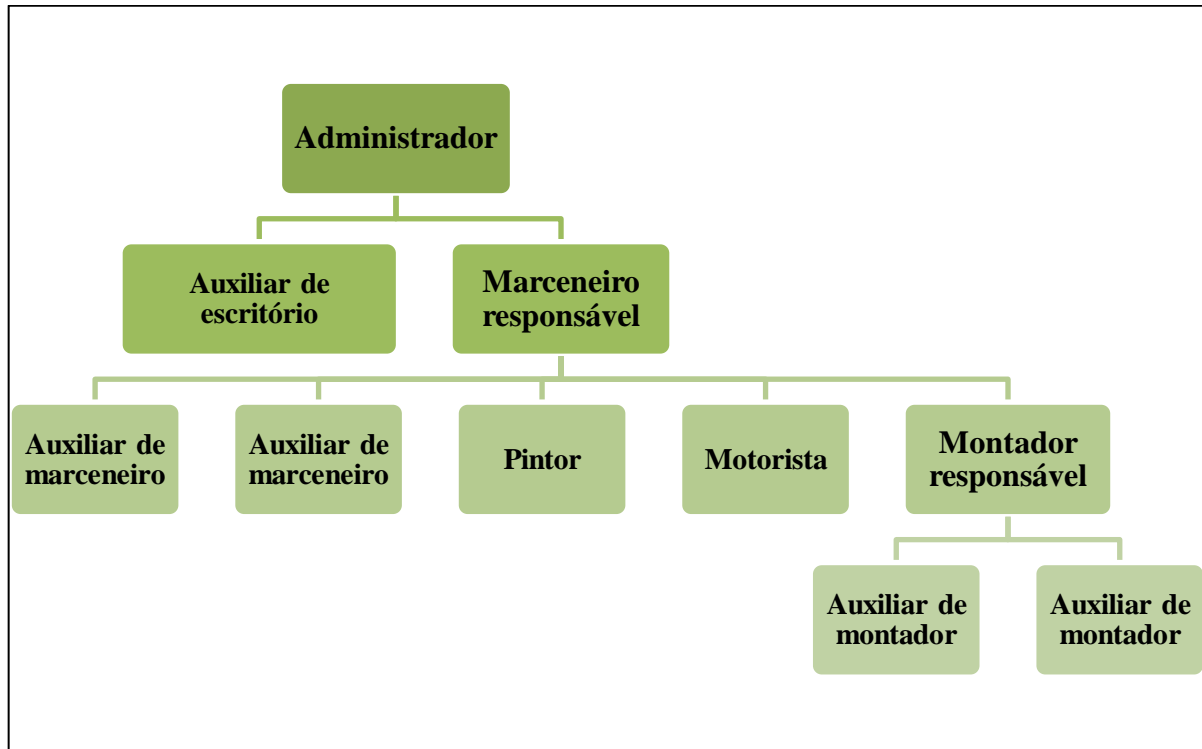
Quadro 1: Quadro de funcionários da empresa Alfa

<b>Colaborador</b>	<b>IDADE</b>	<b>FUNÇÃO</b>	<b>FORMAÇÃO</b>
A1	44	Administrador	Bacharel em administração
A2	28	Auxiliar administrativo	Técnica em administração, secretariado executivo e contabilidade
A3	31	Marceneiro responsável	Ensino Médio completo
A4	24	Auxiliar de marceneiro	Ensino fundamental completo
A5	29	Auxiliar de marceneiro	Ensino fundamental completo
A6	38	Pintor	Ensino médio completo
A7	43	Motorista	Ensino fundamental incompleto
A8	54	Montador responsável	Ensino fundamental incompleto
A9	26	Auxiliar de montador	Ensino médio completo
A10	49	Auxiliar de montador	Ensino fundamental incompleto

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Já o organograma da empresa é definido da seguinte maneira:

Figura 3: Organograma da empresa Alfa



Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Como pode-se observar na figura 3 do organograma da empresa, o principal líder da empresa é o administrador, sendo ele o responsável pela gerência de toda empresa. Respondendo a ele, encontra-se a auxiliar de escritório, que assume o lugar de gerente quando o administrador se encontra em outras atividades fora da empresa e é responsável por toda a parte de rotinas administrativas da empresa, e também o marceneiro responsável, que gerência toda a equipe de produção da fábrica propriamente dita.

Esta equipe é composta por dois marceneiros auxiliares, a equipe de montadores de móveis, composta por um montador responsável e dois auxiliares de montador, e temos também o pintor e o motorista, que são subordinados diretamente ao marceneiro responsável.

Os processos de recrutamento e seleção da empresa se dão de maneira bastante truncada. As vagas são divulgadas nos jornais e rádios do município. Os candidatos interessados preenchem um currículo modelo da empresa, e após análise dos currículos e de

histórico de trabalho, são chamados para uma entrevista com o administrador da empresa, para assim seguir até a contratação.

Um dos principais objetivos da empresa hoje é atrair e reter dentro da empresa colaboradoras do sexo feminino, algo que só acontece até o momento no cargo de auxiliar administrativo. Essa vontade, de acordo ao administrador, parte do fato de que, nos serviços que demandam mais cuidado e perfeccionismo, como nos processos de lixar e pintar os móveis, a mulher pode trazer um diferencial para a empresa.

### 3.3 COLETA DE DADOS:

O procedimento utilizado para a coleta de dados do presente projeto se deu em dois momentos distintos. Em um primeiro momento, ocorreu uma análise documental. De acordo com Gil (2002), uma das vantagens da pesquisa documental é que os documentos persistem ao longo dos anos, e, portanto, são uma fonte estável e rica de dados sobre o objeto de estudo. Além disso, o custo da pesquisa documental é mais baixo em quase todos os casos, visto que, além da disponibilidade de tempo do pesquisador, este tipo de estudo não requerer nenhum outro investimento.

A diferença entre este tipo de pesquisa e a pesquisa bibliográfica se encontra no tratamento dos dados encontrados. De acordo a Gil (2002, p. 45.):

Enquanto a pesquisa bibliográfica de utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo ao objeto de pesquisa.

A análise documental foi realizada acima dos documentos constantes na empresa, que tratam sobre fundação da empresa, planejamento estratégico da mesma, estrutura de processos realizados na empresa, organograma funcional, quadro societário, plano de sucessão, entre outros.

Após a análise documental, a coleta de dados passou para a parte da realização de uma pesquisa semiestruturada individual com o proprietário e administrador da empresa, a fim de verificar como se realizam os processos de recrutamento e seleção dentro da empresa, como se dá as questões de engajamento de pessoal e como são estruturados e infiltrados na estrutura da empresa os seus pilares estratégicos.

Um roteiro prévio de entrevista a ser aplicado segue no Apêndice 1. Para estruturação dessas perguntas, foram levados em consideração os questionamentos levantados nos

objetivos específicos, e quais informações do gestor da empresa seriam necessárias a fim de sanar tais questões. A entrevista foi realizada em horário marcado de acordo com a disponibilidade do entrevistado, com o auxílio de um gravador de voz, após autorização concedida pelo entrevistado para tal.

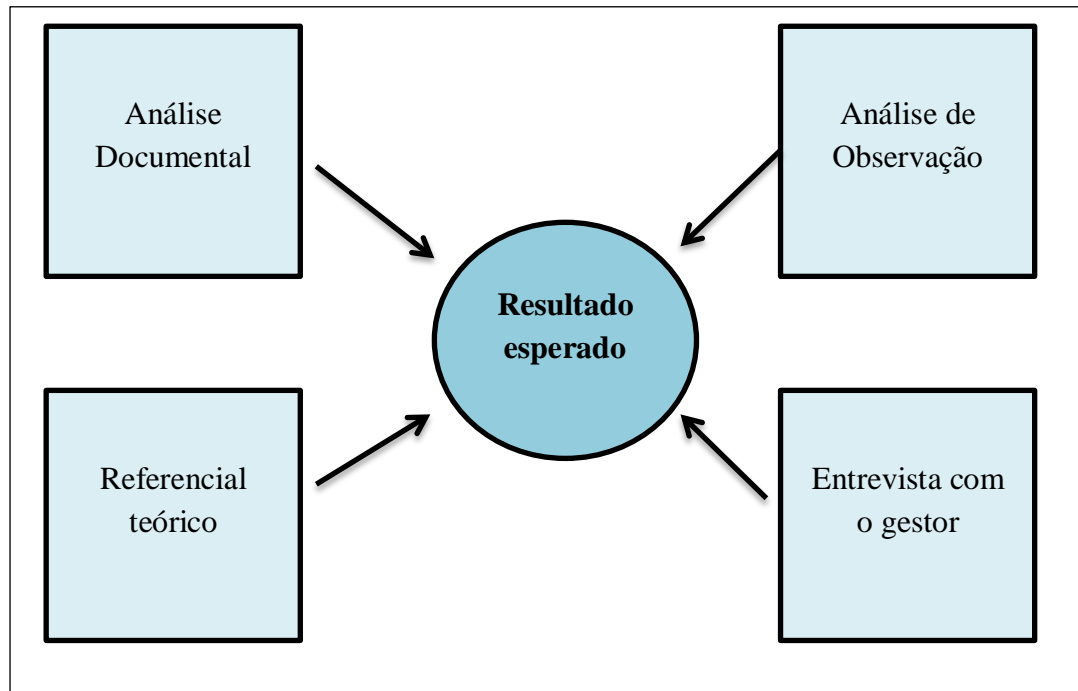
Ao longo de todo o processo de coleta de dados já mencionado, também foi realizada a observação participante semiestruturada. Neste tipo de observação, segundo Moreira (2004), o observador se utiliza da observação do comportamento verbal ou não dos que fazem parte do objeto de estudo, de vídeos, gravações e também das análises e anotações que ele mesmo faz sobre o ambiente em que se encontra. Ainda segundo Moreira (2004), é através deste método que é possível levantar hipóteses sobre o problema a ser investigado.

A observação será realizada mediante preenchimento de ficha de observação (anexo 1), que conta com quesitos a serem analisados em todas as vistas realizadas além de espaço para descrição de fatos ocorrentes, que sejam considerados importantes no contexto em geral, mas não se encontravam designados na ficha inicial.

#### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Para a análise de dados, foi realizada uma comparação entre os dados obtidos através da análise documental e de observação da empresa e também trazendo passagens da entrevista realizada com o gestor da empresa, com o referencial teórico abordado anteriormente no trabalho. A figura 4 resume o método de análise de dados utilizado para que se atingisse o objetivo esperado.

Figura 4: Método de análise de dados



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A fim de tornar a análise mais compreensível, foram criados dois tópicos de discussão *à priori*, sendo eles: 1: Como se deu o processo de criação dos pilares estratégicos da empresa com se dá a manutenção dos mesmos e 2: Como são realizados os processos de recrutamento e seleção da mesma.

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS ENCONTRADOS E PROPOSTAS DE MELHORIA

Neste capítulo, estão apresentadas as análises dos resultados encontrados durante a realização da entrevista com o fundador e gestor da empresa Alfa, análise dos documentos da empresa e observações realizadas em visitas a empresa.

Inicialmente, realizou-se uma visita a empresa escolhida como objeto do estudo de caso, a fim de se ter uma conversa com o gestor da mesma. Neste momento, foram concedidas as devidas autorizações para a realização do estudo, além de definidos quais seriam os objetivos do mesmo, quais as documentações expostas, sob quais critérios se dariam as visitas de observação e como seria o desenvolvimento do trabalho de modo a não interferir no andamento do dia-a-dia da empresa.

Ficou definido através desta conversa também, após sugestão do gestor da empresa, que no decorrer do trabalho a mesma seria tratada como empresa Alfa.

A entrevista com o gestor da empresa foi realizada no dia 15 de agosto de 2019, na sede da empresa Alfa, tendo uma duração de 20 minutos. Após isso, foi totalmente transcrita para melhor análise de seu conteúdo. A análise de documentos foi realizada em quatro visitas distintas a empresa, e os documentos analisados foram os de criação da empresa, implantação de sistema de qualidade total, e documentos que demonstrassem o modo com que se opera a gestão de pessoas da empresa, porém tais documentos com informações sobre como se dão os processos de recrutamento e seleção, por exemplo, não foram encontrados.

Levando em consideração tais informações, para melhor análise dos dados obtidos, foram definidas algumas categorias a priori, que levam em consideração os pontos já trazidos no referencial teórico. Em relação à motivação da definição de tais categorias as mesmas foram estruturadas da seguinte maneira visto que são as que melhor se enquadram na temática a fim de responder os objetivos específicos da presente pesquisa. Os pontos definidos foram:

- a) Construção e manutenção de pilares estratégicos;
- b) Processo de recrutamento da empresa Alfa;
- c) Processo de seleção da empresa Alfa.

Além dos pontos acima trazidos, foram identificados diversas questões importante em uma análise organizacional, porém, os mesmos não se tornam relevantes em relação ao foco do presente trabalho, portanto, não foram discriminados durante a análise de dados, a qual segue abaixo.

#### 4.1 CONSTRUÇÃO E MANUTENÇÃO DOS PILARES ESTRATÉGICOS

A criação dos pilares estratégicos de uma empresa é um processo de extrema importância. De acordo com Knapik (2010), a missão da empresa representa a razão de ser da mesma, o motivo dela existir e operar dia após dia. Já a visão organizacional dá o rumo da empresa, representa a sua visão de futuro e onde a mesma planeja estar em determinado período de tempo. Os valores, por sua vez, representam as crenças sobre o que é considerado certo ou errado, e que devem ser seguidos por todos colaboradores.

Quando questionado sobre como se deu o processo de criação dos pilares estratégicos da Alfa, o Administrador trouxe que:

“A criação foi feita tudo junto, nós temos vários trabalhos com qualidade total e vários trabalhos, até apresentamos uma vez pro Jorge Gerdau, aqui no clube um teatrinho nosso lá da firma, /.../ mas essa visão, missão foi feita entre os colaboradores, nos fizemos vários trabalhos com os colaboradores, nos pegamos uma psicóloga que passou um final de semana todo com nós lá trabalhando, sexta sábado e domingo, com churrasco, foi muito bom.”

É possível analisar, a partir da fala do gestor, que o momento de criação dos pilares estratégicos da empresa foi importante para a mesma e contou com a colaboração dos colaboradores na época. Essa criação conjunta se deu no ano de 1986.

Durante as duas primeiras visitas de observação realizadas na empresa, nas datas de 15 de maio de 2019 e 31 de julho de 2019, foi possível perceber que as frases de missão, visão e valores da empresa ficavam dispostas em um mural, na entrada da fábrica, visível a todos diariamente. Já na visita realizada em 02 de outubro de 2019, observou-se que o mural que constavam essas informações não estava mais em local nenhum da empresa, e tais informações não estão mais visíveis aos colaboradores e nem ao público em geral.

Quando, durante uma visita para análise documental e de observação da empresa, o empresário foi questionado sobre o motivo da retirada do mural, trouxe que o mesmo apresentava desgaste e estava velho, portanto seria substituído assim que possível.

Com a realização do diagnóstico da empresa, é possível perceber que, mesmo a empresa tendo passado por transformações ao longo do tempo, a visão da empresa, pilar importante da mesma e que naturalmente passa por transformações ao longo dos anos, não foi modificada, mesmo o empresário achando que isto seria necessário:



“É, o que nós fizemos na época teria que mudar uma coisinha principalmente na questão de prazos e coisas assim, mas a base que nós fizemos na época a tendência é sempre atender o cliente, trabalhar com seriedade, fazer da melhor maneira possível né, com transparência, isso eu acredito que nunca vai fugir do nosso negócio, a gente pode até errar alguma coisa, mas quando a gente erra é porque tentou fazer o melhor e não deu certo né, nunca errar por má fé ou por reduzir custos não, não é essa nossa ideia não.”

De acordo com Ahrenz (2012), a missão da empresa é sua razão de existir, é o motivo pelo qual ela está operando dia após dia e diz respeito também ao impacto que ela quer causar no ambiente onde atua. Em análise documental, foi possível constatar que a missão da empresa Alfa é “Oferecer soluções de bem-estar em mobiliário, com projetos inovadores, proporcionando conforto, beleza e praticidade ao cliente”.

Analisando a missão da empresa, é possível perceber que a mesma gira em torno das palavras chave também trazidas pelo gestor da empresa em suas falas, como beleza, conforto e inovação. Com isso, é possível verificar que tais aspectos já estão intrincados nas raízes da empresa e seguem atuais e usuais até hoje.

Já em relação à visão da empresa, de acordo com Scott, Jafe e Tobe (1998), a visão da empresa é uma imagem mental que representa o que ela quer criar no futuro, em um período de tempo determinado. Durante a realização da análise documental da empresa, foi possível ver que a visão da empresa é “Sermos uma empresa com gestão inovadora, investindo em tecnologia e aliada ao desenvolvimento das pessoas”.

Em análise a visão da empresa, se pode perceber que a mesma traz informações sobre o objetivo de futuro da empresa, de maneira abrangente, porém não constam informações que façam possível delimitar um período de tempo para a realização da mesma, fazendo com que a empresa perca a capacidade de mensurar se já atingiu ou não o objetivo traçado na visão.

Levando em consideração os valores, Tamayo (2005) traz que os valores podem ser considerados como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, que orientam os modelos de comportamento que se esperam dos colaboradores da empresa. Já de acordo com Meneghetti (2013) “O líder é um ponto de referência de valores que – como quer que sejam – têm sempre uma função humanista no contexto histórico do ambiente no qual ele escolheu viver e operar”. Durante a análise documental, foi possível constatar que os valores da empresa Alfa são conforto, beleza, praticidade e excelência.

Em análise a esses valores, é possível perceber que os mesmos, do mesmo modo da missão da empresa, retratam passagens trazidas pelo empresário em várias passagens da entrevista e que também estão presentes nos documentos da empresa, que demonstram estarem enraizados na mesma e serem levados a sério por tal.

Após analisados os pilares estratégicos da empresa, passou ao momento de identificar como esse conhecimento é repassado aos novos colaboradores que não participaram da criação dos mesmos. Quando questionado sobre como esse processo acontece, o administrador destaca que ele se dá de duas maneiras distintas:

“Isso é um pouco falho nos últimos tempos, mas já passou várias pessoas comigo e tem alguns que estão a muitos anos comigo, desde o início praticamente, já tem um que começou no primeiro ano, em 1995 já trabalhava com nos até hoje, tem outro que já faz uns 20 anos que está com nós, outro a 10, 12, /.../ mas a tendência sempre é pegar uma pessoa crua, colocar dentro da empresa e sempre colocar ajudando um marceneiro, ele começa nas partes mais simples ele vai lixar com o pintor e vai se sujar, /.../ poucos meses eu vou puxando ele para um lado e dando coisas sozinho para ele fazer e vou começar a treinar ele sozinho, mas não tem nenhuma regra nenhum manual específico. Eu chamo pro escritório, dou as instruções dos horários, o que a empresa pensa em fazer, qual é a ideia da empresa os cuidados que tem que ter né, a gente só passa as instruções e mais ou menos por aí e aí sai trabalhando né.”

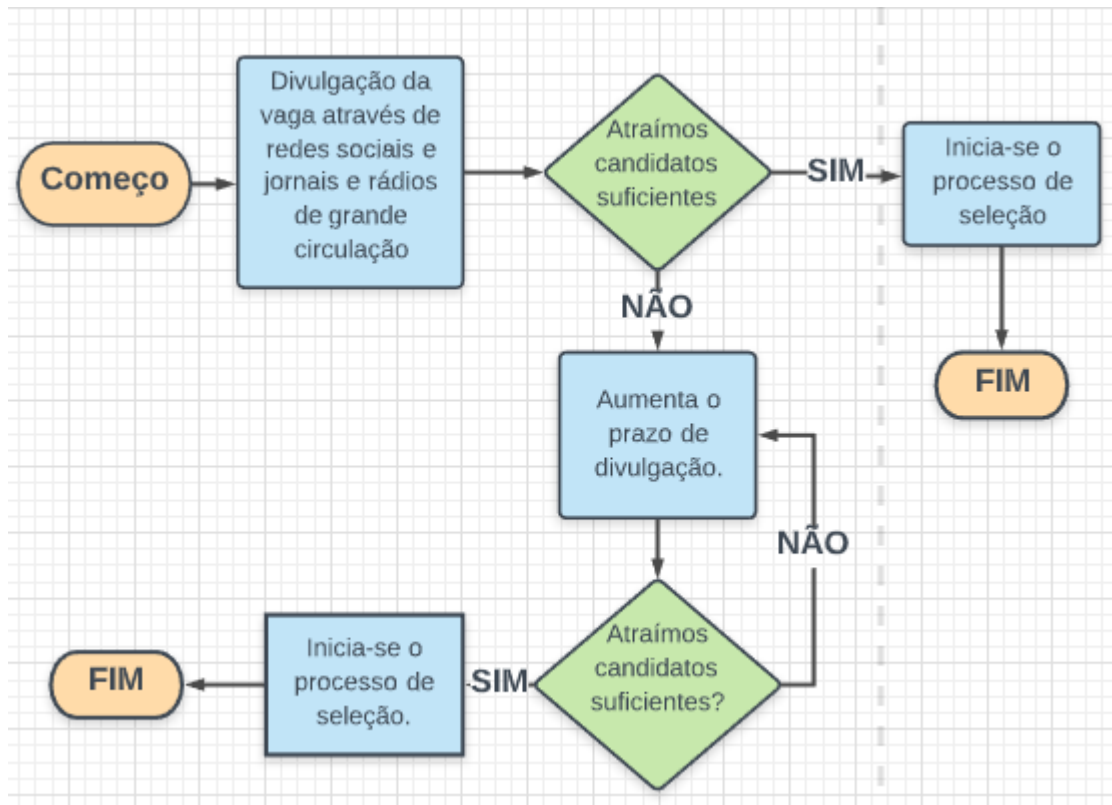
Percebe-se, portanto, que mesmo a empresa tendo missão, visão e valores definidos, o gestor da empresa considera que os processos em relação a eles são um pouco falhos, e, aliado ao diagnóstico realizado que mostra que desde o ano de 1996 os mesmos não foram revistos, sugere-se que este quesito seja reavaliado, principalmente a visão empresarial, a fim de tornar os pilares estratégicos da empresa mais adequados a atual realidade da mesma e que seja possível a mensuração de crescimento alcançado pela empresa em relação aos mesmos.

#### 4.2 O PROCESSO DE RECRUTAMENTO DA EMPRESA ALFA

O recrutamento é definido por Werther (1983) como o processo de atrair candidatos que possuam as especificações necessárias para o preenchimento das vagas ofertadas pela empresa.

Durante análise observacional da empresa e análise de entrevista com o sr. empresário, foi possível esquematizar o processo de recrutamento da empresa como ilustra a figura 5.

Figura 5: Método de recrutamento e seleção da empresa Alfa



FONTE: Elaborada pela autora, 2019.

Existem diversas maneiras para se realizar o recrutamento. Para Milkovich e Boudreau (2009), o recrutamento pode ser realizado interna ou externamente. Quando interno, ele divulga as vagas em meios de comunicação dentro da empresa, como por exemplo, e-mail corporativo ou através de mural de avisos da empresa. Já quando é realizado de modo externo, é através de meios de comunicação que atinjam as pessoas que estejam fora da mesma. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009).

Uma das maneiras de se realizar recrutamento externo são através anúncios em jornais ou rádio que tenham vinculação na área onde a vaga estas sendo ofertada, ou então através das redes sociais da empresa. De acordo com Cruz e Pontelo (2016), realizar o recrutamento nestes meios é importante, pois é um modo de atrair muitos candidatos para a vaga pretendida, portanto, haverá um grande campo de escolha de colaboradores. Os mesmos ainda reforçam que, para tornar o processo de análise mais fácil, é necessário descrever com detalhes as especificações da vaga disponível. (CRUZ; PONTELO, 2016).

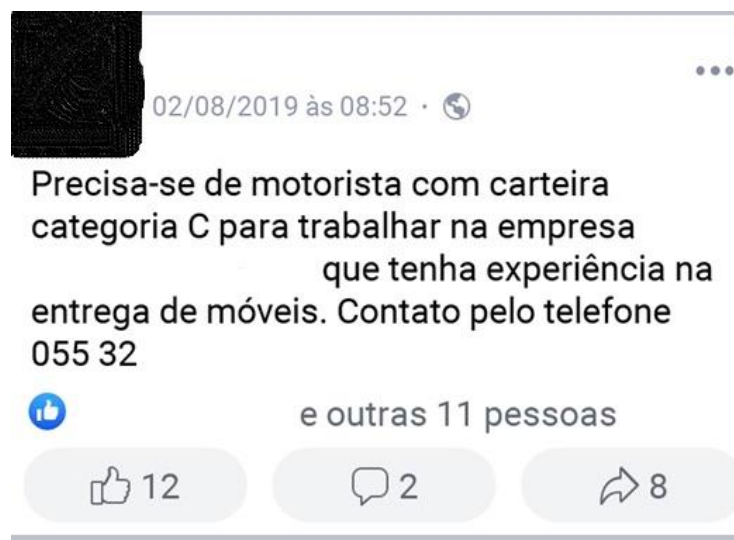
Em consonância com este fato, quando questionado sobre como é realizado o processo de recrutamento de pessoas dentro de sua empresa, o empresário destaca que:

“Normalmente colocamos na rádio né, e também nós temos uma base de currículos que já deixaram lá, a gente vai procurando as pessoas e coloca na rádio e sempre chove muita gente para trabalhar.”

Em análise documental a empresa, foi possível perceber que estes anúncios acontecem na rádio do município da sede da empresa. Para cada vaga aberta, são veiculados dois anúncios diários de 35 segundos cada, no horário das 11h30min e 12h00min, de segunda-feira a sábado, totalizando 24 anúncios. Cada um destes tem um custo de R\$ 14,00 reais. Ou seja, a cada vaga aberta na empresa, com os anúncios através da rádio são gastos R\$ 336,00.

Durante análise também a página do Facebook da empresa, foi possível perceber também que, a partir da data de 02 de agosto de 2019, a empresa passou a utilizar das redes sociais também para realizar o recrutamento, fazendo uma breve descrição da vaga oferecida, como ilustra a figura 6.

Figura 6: Anúncio de vaga da empresa Alfa



Fonte: Página da empresa no Facebook (2019).

Quando questionado sobre o aumento de candidatos a partir da publicação do anúncio na rede social, o empresário trouxe que:

“Com certeza, com o anúncio nessas redes tivemos mais candidatos né, cada vez que divulgamos mais. mais gente aparece, e o facebook todo mundo tá o tempo todo, então tem bastante visibilidade.”

De acordo com Cruz e Pontelo (2016), este recurso tem sido cada vez mais utilizado pelas organizações como uma forma de atrair candidatos, considerando que a mesma é uma

forma barata e que atinge um grande número de pessoas, através da divulgação de anúncios tanto no site da empresa quanto nas redes sociais.

Em análise a entrevista e também na análise de observação, foi possível perceber que a empresa Alfa não realiza recrutamento interno, somente utilizando como fonte de atrair pessoas para sua empresa o exterior. Quando questionado sobre o motivo de não realizar recrutamento interno, o empresário trouxe que:

“Nós não fazemos o recrutamento interno, quem está dentro já está, deixamos as vagas para quem vem de fora e busca oportunidade. Para os que já são colaboradores, a gente tem a promoção, por exemplo, de quem é auxiliar de marceneiro, via marceneiro e daí contratamos um auxiliar novo.”

Outro ponto que auxilia na questão de padronização e também quanto a obter as informações necessárias dos candidatos já antes de uma primeira entrevista ou seleção é a criação de um currículo padrão, disponibilizado pela empresa. De acordo com Milkovich e Boudreau (2009), estes formulários são importantes pois trazem informações pessoais e profissionais dos candidatos, a fim de já ter previamente estas informações mais básicas, mas ao mesmo tempo importantes, antes de iniciar um processo de seleção em si.

Em análise aos documentos da empresa Alfa, foi possível perceber que a mesma adota a utilização de um currículo padrão, que é disponibilizado na empresa e é oferecido para preenchimento pelo candidato no momento em que o mesmo procura a empresa (Anexo 2). Em análise ao currículo disponibilizado pela organização, é possível perceber que no mesmo é dividido em blocos, que agrupam informações semelhantes.

No primeiro bloco, constam as informações pessoais do candidato, com relação a números de documentos, filiação entre outros. O segundo bloco, intitulado condições para admissão, questiona sobre experiências no ramo solicitado e o tempo das mesmas, quais tipos de trabalhos em móveis, aberturas ou outras do ramo sabe confeccionar e, além disso, sobre relações pessoais com algum colaborador da empresa.

No terceiro bloco, são questionadas experiências de trabalho nos mais variados ramos, juntamente com a função e o tempo de permanência na mesma. O quarto bloco traz informações sobre escolaridade, período em que estudou e qual nível de escolaridade alcançou. No último bloco, são questionadas informações sobre cursos e afins que o candidato realizou, hobbies, participação em clubes de serviço ou da sociedade além de informações sobre vícios (fumo e bebida).

Considerando as análises realizadas quanto ao processo de recrutamento da empresa Alfa, ficam sugeridas as seguintes inclusões e alterações no processo:

**a) Mudança no modo de veiculação dos anúncios de vagas:** Durante a análise documental da empresa, foi possível analisar que a mesma tem um gasto de R\$ 336,00 para realizar os anúncios de emprego através da rádio, enquanto através das redes sociais não desembolsa quantia nenhuma. Além disso, durante a entrevista com o gestor, o mesmo trouxe que, após o anúncio nas redes sociais da empresa, houve um aumento no número de candidatos que procuraram pela vaga.

Sugere-se a veiculação dos anúncios de forma mais intensificada nas redes sociais, visto que a mesma não apresenta custos e traz resultados para a empresa. Além disso, é sugerido que, no anúncio da vaga a empresa traga especificações necessárias para a função além de reforçar sua imagem através de seus pilares estratégicos, já realizando assim também um filtro nos candidatos de acordo aos que se adequem as princípios da empresa.

Um exemplo disto, levando em conta o anúncio para motorista da empresa trazido na imagem acima seria “Se você é uma pessoa proativa, que prima pela qualidade e excelência no serviço, venha trabalhar conosco! A empresa Alfa tem aberta vaga para motorista com carteira categoria C, com experiência na área. Venha participar do nosso processo seletivo. Mais informações no fone ...” Outro exemplo, para o cargo de marceneiro seria “Se você tem raciocínio rápido e gosta de matemática, venha participar do nosso processo seletivo, a empresa Alfa tem aberta vaga para marceneiro. Mais informações no fone ... Venha fazer parte da nossa equipe”.

**b) Currículo de elaboração própria do candidato:** É possível perceber, durante a entrevista com o administrador da empresa a importância dos detalhes e do estético intrincado em todos os processos da empresa. Com a utilização de um currículo feito pelo próprio candidato, é possível observar pequenos nuances de organização e cuidado que o candidato tem, já sendo possível ser este um caráter eliminatório na hora da escolha dos candidatos. Assim, já é possível realizar uma primeira análise sobre questões como beleza e estética, trazidas nos pilares estratégicos da empresa. Por exemplo, currículos que foram entregues amassados ou rasurados já demonstram certa insensibilidade para o cuidado com questões importantes.

**c) Se mantido o currículo atual que a empresa utiliza,** sugere-se a retirada de perguntas que possam ser consideradas discriminatórias e possivelmente venham a prejudicar a empresa no futuro, como as questões relacionadas a vícios (fumo e bebida) e clubes de serviço. Perguntas

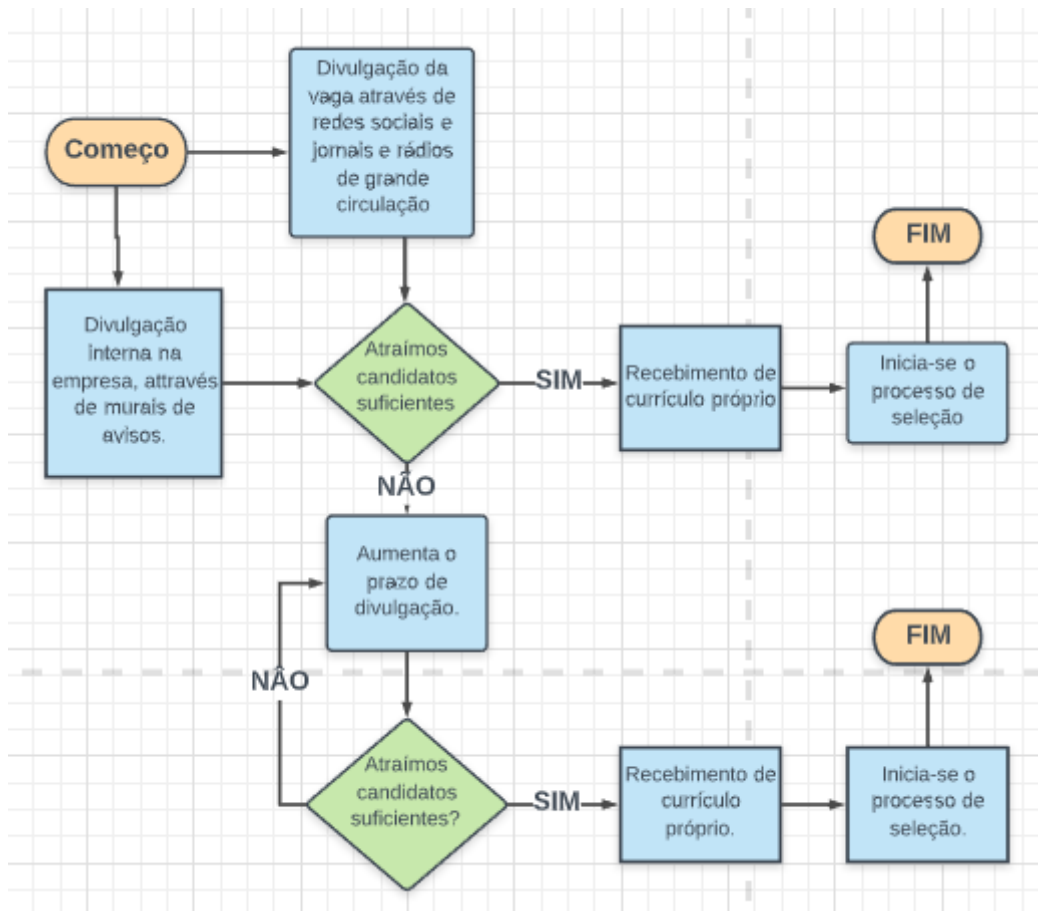
desse nível podem vir a ser consideradas discriminatórias visto que tratam sobre questões pessoais do candidato que não são relevantes ao trabalho desenvolvido pelo mesmo na empresa.

**d) Realização de recrutamento interno:** é possível observar, durante a fala do gestor e também em passagens da missão da empresa, a questão do desenvolvimento e qualificação dos colaboradores. Com a realização do recrutamento interno, a empresa demonstra aos funcionários uma valorização pelo seu trabalho, além de apresentar aos mesmos opções de melhoria de cargo e salário, fazendo assim com que os colaboradores se sintam mais valorizados e se tornem mais engajados na empresa.

Porém, é necessário muito cuidado nesse quesito no que diz respeito a abrir processos de recrutamento interno e externo ao mesmo tempo. Nesse caso, quando algum já colaborador da empresa se candidata para uma vaga em um novo processo seletivo da mesma, é necessário que o critérios de avaliação sejam muito bem definidos a fim de não tornar o resultado do processo um problema para o futuro do colaborador na empresa, caso ele não seja selecionado e se sinta ofendido ou desmerecido. Sugere-se portanto que, se viável e oportuno a empresa realizar primeiramente um processo de recrutamento interno. Caso o mesmo não resulte no esperado, abre-se um processo de recrutamento externo normalmente. Se o resultado for positivo, abre se um processo para suprir a vaga do colaborador que migrou de função.

Considerando as mudanças sugeridas, o processo de recrutamento da empresa Alfa se desenharia a seguinte maneira:

Figura 7: Modelo de recrutamento com as alterações propostas



FONTE: Elaborado pela autora, 2019.

De acordo com Bohlander e Snell (2014), depois de finalizado o processo de atrair o maior número de candidatos para a vaga que a empresa possui, chega a hora de reduzir este número através da escolha dos candidatos que mais se enquadram nas especificações desejadas.

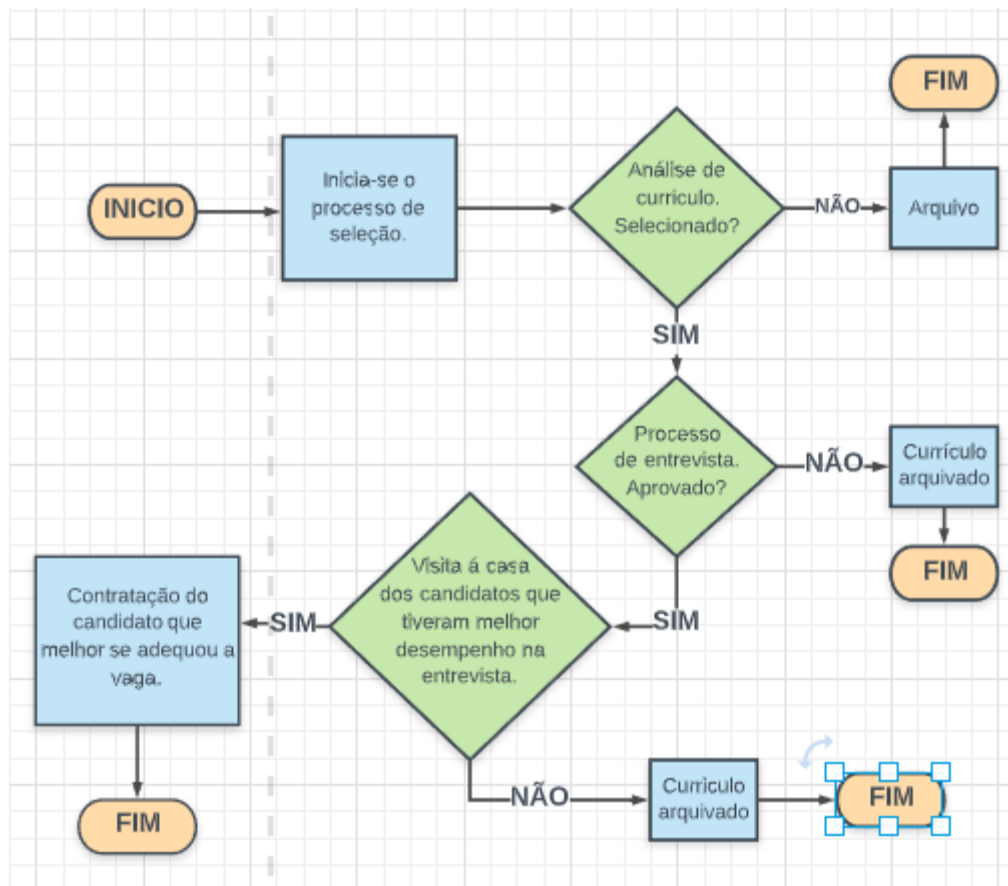
#### 4.3 O PROCESSO DE SELEÇÃO DA EMPRESA ALFA:

Após atrair um número satisfatório de candidatos para a vaga aberta em questão, é hora de reduzir este número até chegar ao selecionado que melhor se enquadra nas qualificações desejadas. De acordo com Pontes (2010) a seleção nada mais é do que escolher, entre os candidatos que foram previamente recrutados, os que melhor se enquadram na função.

Após análises realizadas a empresa Alfa, foi possível perceber que o atual processo de seleção se delinea da seguinte forma:



Figura 8: Processo de seleção da empresa Alfa



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O primeiro passo do processo de seleção é a análise dos currículos recebidos. Durante uma visita a empresa, a fim de realizar a análise dos documentos empresariais, a funcionária administrativa da empresa trouxe a informação de que os currículos recebidos pela empresa são mantidos em arquivo durante cinco anos, e são levados em consideração na hora da seleção de novos colaboradores. Anualmente, no mês de dezembro, este arquivo é conferido e os currículos com validade superior a cinco anos são descartados.

Quando questionado sobre os critérios utilizados nessa seleção de currículos, o empresário trouxe que:

“Basicamente a primeira coisa que olho é a experiência na área, se tiver já chamo pra entrevista, se não tiver ninguém, vejo as experiências de trabalho e também se conheço a pessoa ou a família dela”.

Após essa análise de currículos, a empresa Alfa passa para a etapa da entrevista de seleção. Uma das maneiras de se realizar a seleção de pessoas é através da entrevista com os

candidatos. De acordo com Cruz e Pontelo (2016), a entrevista é uma maneira de, através de uma conversa que pode ser estruturada com perguntas fixas ou não, dirimir dúvidas em relação a dados relatados no currículo e também dar oportunidade para que o candidato traga informações que não teve oportunidade de demonstrar no mesmo.

Quando questionado sobre como se dão os processos de seleção de sua empresa, o empresário declarou que:

“O mais é uma boa entrevista, uma boa conversa, o jeito que ele se porta, onde é que ele já trabalhou, tudo influência, então a seleção é eu mesmo que faço, preencho os critérios que eu tenho perante algumas entrevistas, sempre seleciono cinco ou seis currículos daqueles que eu acho mais interessantes, e esses cinco ou seis eu marco de virem um dia e meia em meia hora, eles vem ali na firma, eu entrevista de um em um e depois eu dou um retorno para eles.”

Quanto aos critérios de seleção utilizados na entrevista, e também os tipos de questionamentos a serem realizados aos candidatos, o empresário trouxe que:

“Eu tenho algumas perguntas básicas assim para fazer né, eu quero ver como que é a família, são coisas que eu normalmente sempre pergunto né, se ele gosta quais são as notas que ele tirava no colégio né, se ele gostava mais de português ou de matemática, para ser marceneiro precisa gostar de mais matemática porque o português não é muito útil para nós ali, mas a matemática sim, de cálculo né raciocínio lógico né, tu precisa enxergar um móvel além do que tu tá enxergando na frente ali, como tu vai fixar, como tu vai dividir as peças sabe, então se o cara tem uma noção de um pouco mais de lógica e de matemática então fica mais fácil para ele né.”

É possível perceber que o empresário se utiliza de um padrão de entrevista semiestruturado. De acordo com Milkovich e Boudreau (2009), este modelo de entrevista é considerado eficaz visto que, com sua utilização, o entrevistador se vale de perguntas previamente estipuladas, que são fundamentais para identificar pontos importantes dos candidatos, porém também se valem de certa liberdade para investigar temas relatados pelos candidatos que lhe demonstrem relevância.

O último passo do atual processo de seleção da empresa Alfa é a visita a casa dos candidatos. O empresário trouxe que esse processo ocorre da seguinte maneira:

“Os cinco ou seis que entrevisto, seleciono dois ou três e vou na casa. Não aviso nem nada, só vou dar uma olhada na organização e tal do pátio. Se a casa tá boa, na empresa também vai ser”.

Em relação ao número de contratações realizados anualmente pela empresa, durante os últimos cinco anos, foi possível analisar os dados dispostos abaixo:

Quadro 2: Número de contratações da empresa Alfa.

<b>ANO</b>	<b>NÚMERO DE CONTRATAÇÕES</b>
2014	3
2015	1
2016	2
2017	6
2018	2
2019	1

FONTE: Elaborado pela- autora, 2019.

Após análise ao processo de seleção da empresa Alfa como um todo e o modo com que ele ocorre hoje, fica de sugestão as seguintes mudanças dispostas abaixo:

a) Considerando a fala do gestor da empresa quando trata sobre o processo de seleção da empresa, traz como importante a questão da matemática para os futuros colaboradores, considerando que para a criação do móvel físico, é necessário que os mesmos vislumbrem ampliações do móvel enquanto o mesmo ainda está no projeto a fim de realizar cálculos de área e quantidade de material utilizado, sugere-se a criação de um teste básico de matemática, com questões relacionadas a área e medidas, a fim de ser utilizado como um critério classificatório, em conjunção com outros fatores importantes da empresa.

b) Elaboração de um roteiro de perguntas a serem utilizado durante a entrevista de seleção dos candidatos, a fim de tornar a entrevista padrão a todos e para que o administrador possa obter todas as informações necessárias do candidato. Segue, uma sugestão de modelo de entrevista básico com perguntas que possam vir a ser utilizadas para contratações futuras, contando ainda com a inclusão das perguntas que o empresário identificar como pertinentes.

Quadro 3: Sugestão de roteiro de entrevista com os candidatos.

Nome:	Idade:
Escolaridade:	
Conte um pouco sobre sua vida (história, rotina diária, família...)	
Já possui experiência na área? Se sim, quais foram estas experiências?	
Cite três pontos fortes seus?	
Cite três pontos fracos seus?	
Qual sua motivação para se candidatar a vaga em questão?	
Quais as suas prospecções de carreira?	
Qual a sua disponibilidade de horários?	
Conte um problema que você enfrentou em seu antigo emprego e como você o resolveu.	
O que você considera importante em um colaborador?	

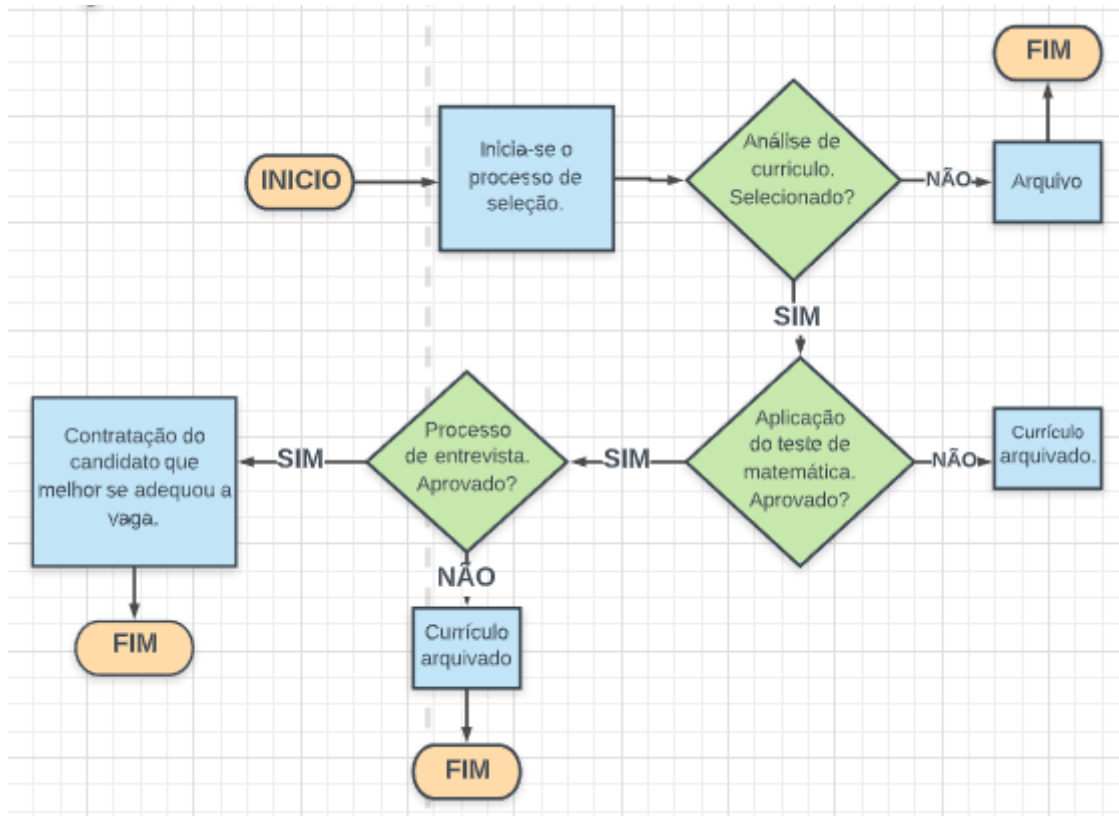
Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

c) Observância da questão da língua portuguesa: Durante a entrevista, o gestor traz que a parte de português não é considerada importante para os colaboradores, sendo o principal ponto a matemática. Porém, considerando que em alguns momentos da montagem e entrega final do móvel, existe um contato entre o colaborador e o cliente, considera-se que um bom português e uma boa dialética tenha sim importância no processo de seleção, visto que este contato entre cliente e colaborador também pode ser determinante para uma continuidade da relação entre o cliente e a empresa. Portanto, considera-se importante a observância de questões de português e expressões dos candidatos.

d) Eliminação da visita à casa dos candidatos, visto que a realização desta visita pode ser encarada, judicialmente, como uma invasão de privacidade e domicílio de pessoa em vulnerabilidade, considerando que, como os candidatos estão em busca de emprego, não relutarão em abrir a porta para as visitas do empresário, mesmo que não estejam confortáveis com tal situação.

Deste modo, após as sugestões trazidas, o processo de seleção da empresa Alfa passa a ser desenhado da seguinte maneira, como ilustra a figura 9.

Figura 9: Processo de seleção da empresa Alfa após as sugestões de alteração



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Como resumo das mudanças trazidas nos processos de recrutamento e seleção da empresa Alfa, temos a seguinte tabela:

Quadro 4: Tabela resumo das sugestões de alteração nos processos da empresa.

PROCESSO DE RECRUTAMENTO	➤ Mudança no modo de veiculação dos anúncios.
	➤ Currículo de elaboração própria;
	➤ Alteração do modelo de currículo padrão da empresa.
	➤ Realização de recrutamento interno.
PROCESSO DE SELEÇÃO	➤ Elaboração de um teste de matemática básico;
	➤ Elaboração de um roteiro de perguntas a serem realizadas na entrevista de seleção;
	➤ Atenção às questões de português;
	➤ Fim das visitas às casas dos candidatos.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Após a análise finalizada, realizou-se a devolutiva de dados resultantes ao gestor da empresa. Para tal, o trabalho foi disponibilizado, de maneira integral para sua leitura e após, as sugestões trazidas foram apresentadas, no modo de apresentação de slides, ao gestor da mesma. Durante tal devolutiva, o gestor demonstrou estar surpreso em como pequenas mudanças poderiam trazer resultados diferentes para sua empresa. Foi possível perceber ali que, de forma gradativa, as mudanças serão implementadas no processo de recrutamento e seleção da empresa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando todas as informações colhidas, tanto na análise documental, na análise de observação e durante a entrevista realizada com o gestor, foi possível perceber que a empresa possui um processo de recrutamento e seleção já basicamente estruturado e que apresenta diversos pontos positivos, que se repete há anos e leva em consideração aspectos importantes como estética, familiarização e conhecimentos específicos, porém realizado de forma “arcaica”.

Como pontos positivos, temos o fato de o processo e criação dos pilares estratégicos da empresa ter acontecido em conjunto entre colaboradores e direção da empresa, considerando as opiniões de ambos, muito embora atualizações nesse quesito nunca tenham sido realizadas; o fato de a entrevista de seleção dos colaboradores, ponto importante do processo de recrutamento e seleção, ser realizada mediante uma conversa diretamente com o gestor da empresa, o que torna o processo mais assertivo visto que o mesmo está na empresa desde sua fundação e conhece a empresa como ninguém.

Além disso, ponto positivo da empresa é fato de se manter uma base de currículos física, para que possa ser utilizada em caso de contratação emergencial de colaborador para alguma função. Com esta base já constituída, quando necessária uma contratação rápida, sem tempo disponível para divulgação de vaga e processos afins, já se tem ali o currículo de candidatos que estavam anteriormente interessados na vaga disponível, sendo possível um rápido contato.

Além disso, é possível perceber através das falas do gestor a importância que os pilares estratégicos têm dentro da empresa, e como a orientação dos processos em relação a tais fatores trariam benefícios para a empresa.

De acordo com os objetivos da pesquisa, pode-se analisar que os pilares estratégicos da empresa Alfa, já citados acima, foram criados conjuntamente, no ano de 1986. Porém, é possível perceber que, após esta data, não ocorreram atualizações nestes pontos, e que, da maneira como ficam descritos, a empresa encontra dificuldade em mensurar os avanços que já obteve quanto a eles.

Em diagnóstico ao processo de recrutamento e seleção da empresa, é possível observar que o mesmo se desenhava de maneira simples e direta. O processo de recrutamento era constituído por anúncios nas rádios e jornais da cidade, preenchimento de currículo modelo da empresa e fim. Já o processo de seleção era constituído por uma análise e seleção dos

currículos recebidos, arquivamento dos não selecionados, entrevista com o gestor da empresa e visita a casa dos candidatos selecionados.

É possível, a fim de adequar o processo de recrutamento e seleção aos pilares da empresa, sugerir pequenas alterações e inclusões no processo, sendo elas, no recrutamento, a mudança no modo de veiculação dos anúncios; a criação de currículo próprio de cada candidato; a exclusão de algumas perguntas do currículo padrão da empresa e a inclusão do recrutamento interno, a fim de oferecer oportunidades aos já colaboradores da empresa melhorarem de função.

Já no processo de seleção, sugere-se a inclusão de um teste de matemática básico com questões sobre área e medidas; a elaboração de um roteiro de perguntas a serem realizados durante as entrevistas de seleção; a atenção às questões de português e o fim das visitas as casas dos candidatos.

Esta pesquisa fica limitada em relação ao tempo disponível para tal e também aos fatores que foram escolhidos para serem tratados, ficando inviável a implantação das sugestões trazidas e uma análise posterior a fim de verificar as reais melhorias trazidas por tal. Fica aqui, portanto, a sugestão de continuidade do estudo acerca dos temas tratados



## REFERÊNCIAS

- AHRENS, Verônica. **Equipes não nascem excelentes, tornam-se excelentes**. São Paulo, All Print, 2012.
- ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo. Atlas, 1980.
- BITENCOURT, Cláudia; e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas, novas práticas, conceitos tradicionais**. 2º edição. Porto Alegre, Editora Bookman 2010
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. Tradução da 14º edição norte-americana. São Paulo, Cengage Learning, 2009.
- BROWN, Steven. P. **A meta-analysis and review of organizational research on job involvement**. Psychological Bulletin, Washington, DC, v. 120, n. 2, p. 235-255, sept. 1996.
- CÂMARA, Pedro. B.; GUERRA, Pedro. Baldeira.; RODRIGUES, Joaquim. Vicente. **Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Edição Dom Quixote. 2003.
- CASTRO, Janete L. **Atribuições do sistema de administração de pessoal: instrumentos e procedimentos**. Projeto Gerus Brasília: Fundação Nacional de Saúde. Brasília. 1995.
- CERVO, Amado Luís. BERVIAN, Pedro. Alcino. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002
- CRUZ, Lucineide; PONTELO, Juliana de Fátima. **Gestão de talentos**. Brasília: Senac – DF, 2016.
- CURY, Antônio. **Organização e métodos: perspectiva comportamental e abordagem contingencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- Dados do setor moveleiro no Rio Grande do Sul** – Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul. Disponível em: < [www.movergs.com.br/dados-setor-moveleiro](http://www.movergs.com.br/dados-setor-moveleiro)>. Acesso em 11 abr 2019
- DRUCKER, Peter F. Et all. **As cinco perguntas essenciais que você sempre deverá fazer sobre sua empresa**. Tradução por Marcia Nascentes – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2002.

**Em setembro, produção industrial cai 1,8%.** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/22885-em-setembro-producao-industrial-cai-1-8>> . Acesso em 13 abr 2019.

**Empresa Individual de Responsabilidade Limitada.** Junta comercial do Estado do Paraná. Disponível em <http://www.juntacomercial.pr.gov.br/pagina-163.html>, acesso em 08 de nov 2019.

FAISSAL, Reinaldo. et al. **Atração e seleção de pessoas.** Rio de Janeiro: FGG, 2009.

FISCHER, André Luiz; ARELLANO, Eliete Bernal; REIS, Germano Glufke (et al). **As Pessoas na Organização.** São Paulo, Gente, 13. ed. 2002

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa.** Ed. 3ª. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 4. Ed., 2002

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos.** 2. ed. – Curitiba; Ibpex, 2008.

LACOMBRE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2009.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** 2º ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012, p. 28.

KAUFAM. B. E. **Managing the human factor: the early years of human resource management in american industry.** Ithaca – NY: Cornell University Press, 2008.

KISIL, Marcos. **Diagnóstico Organizacional. In: Gestão da Saúde Organizacional.** São Paulo: Peirópolis, 1998. p. 21-26.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa.** – São Paulo; Atlas, 2006

MARTINS, Jaime. **Recursos Humanos.** Disponível em <<http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Final.pdf>> . Acesso em: 19 abri 2019

MENEGHETTI, Antonio. **Aprendiz Líder.** São Paulo, FOIL, 2011.

\_\_\_\_\_. **Dicionário de Ontopsicologia.** 2 ed., Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.

\_\_\_\_\_ **Psicologia Empresarial**. São Paulo, FOIL, 2013.

\_\_\_\_\_ **Feminilidade como Sexo, Poder, Graça**. Tradução e revisão Ontopsicológica Editora Universitária – 5 Ed. RS, 2013

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Tradução Reynaldo C. Marcondes. **Administração de Recursos Humanos** -1.ed. – 7. Reimpr. – São Paulo : Atlas, 2009.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Pesquisa em Administração: Origens, usos e variantes do método fenomenológico**. Revista de Administração e Inovação, v. 1, n. 1, 2004.

**O que esperar da economia em 2019? Veja Perspectivas da indústria e resultados do setor moveleiro**. Disponível em: <https://gmad.com.br/madeira-palowa/post/o-que-esperar-economia-2019-veja-perspectivas-industria-resultados-setor-moveleiro/> Acesso em 11/04/2019.;;;;

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo. 27º edição. Atlas, 2010

PADULA, Antonio Domingos; VADON, Jaques. **Uma metodologia de Diagnóstico Organizacional Global para a consultoria de gestão de pequenas e médias empresas**. Revista de Administração, v. 31, n. 1, p. 32-43, 1996.

PEDRON, Ademar João. **Metodologia científica: auxiliar do estudo, da leitura e da pesquisa**. 3 ed. Brasília: do autor, 2001.

PESSOTTI, Hermes Renato. **A evolução da indústria moveleira e sua importância no crescimento da região norte do espírito santo**. Univila/UNIMEP, Espírito Santo, 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTR, 2010.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competência**. Rio de Janeiro: Qualit Mark, 2008.

RIBEIRO, Antônio. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

ROTICH, Kipkemboi Jacob. **History, evolution and development of human resource management: a contemporary perspective**, Moi University, School of Human Resource Development, Department of Development Studies, P.o Box 3900-30100, Eldoret, Kenya, 2015.

RUSSO, Giuseppe Maria. **Diagnóstico da Cultura Organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

SALAMAN, G.; STOREY, J.; BILLSBERRY, J. **Strategic human resource management: defining the field**. In: SALAMAN, G.; STOREY, J.; BILLSBERRY, J. (Eds.). **Strategic human resource management: theory and practice**. London: Sage, p. 01–11, 1987.

SANTOS, L.; CANÊO, Luiz Carlos. **Contribuições do Diagnóstico Organizacional para o Planejamento de intervenções em Psicologia Organizacional em uma empresa do ramo metalúrgico**. CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 21., 2009, Bauru. Anais... Bauru: Unesp, 2009.

SCOTT, Cynthia; JAFFE, Dennys; TOBE, Glenn. **Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

ULRICH, D. (2006) Human Capital , June, p. 3.;

TAMAYO, Álvaro. **Valores organizacionais e comprometimento afetivo**. Revista de administração Mackenzie. 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, Bookman, 2010.

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

## APÊNDICE

### APÊNDICE 1 – ROTEIRO PREVIO DE ENTREVISTA COM O ADMINISTRADOR DA EMPRESA.

<b>INFORMAÇÕES PESSOAIS</b>	
Nome:	
Idade:	Formação:
Fale um pouco sobre sua vida e sua família	
Fale um pouco sobre sua trajetória profissional	
<b>HISTÓRICO ORGANIZACIONAL</b>	
Como se deu a fundação da empresa e o histórico até os dias atuais.	
Como se deu o processo de sucessão dentro da empresa.	
Qual é o papel do administrador dentro da empresa hoje	
<b>PILARES ESTRATÉGICOS.</b>	
Como se deu o processo de criação dos pilares estratégicos da empresa (missão – visão – valores)	
Você acredita que hoje os pilares estratégicos ainda se enquadram na empresa.	
Em caso de necessária alteração, qual seria.	
Como os pilares estratégicos são repassadas aos colaboradores.	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
Como se dão os processos de recrutamento de novos colaboradores dentro da empresa. Sob quais critérios.	
Como são feitos os processos de seleção de colaboradores. Sob quais critérios.	



**ANEXO 2 : MODELO DE CURRÍCULO DA EMPRESA ALFA.****CURRÍCULO PARA EMPREGO****(Preencher a Caneta)****DADOS PESSOAIS**

Nome Completo: \_\_\_\_\_ Data Nasc: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
 Local Nascimento: \_\_\_\_\_ UF: \_\_\_\_ Nacionalidade: \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_  
 Nome do Cônjuge: \_\_\_\_\_ Filhos: \_\_\_\_\_  
 Endereço: \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_  
 Identidade: \_\_\_\_\_ CPF: \_\_\_\_\_ Nº Cart. Profissional: \_\_\_\_\_  
 Série: \_\_\_\_\_ Estado Emissor: \_\_\_\_ Data Emissão: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ CNH: \_\_\_\_\_ Alistam. Militar: \_\_\_\_\_  
 Cert. Reservista: \_\_\_\_\_ Título de Eleitor: \_\_\_\_\_ Seção: \_\_\_\_\_ Zona: \_\_\_\_\_  
 Nome do Pai: \_\_\_\_\_ Nome da Mãe: \_\_\_\_\_

**CONDIÇÕES PARA ADMISSÃO:**

Já foi funcionário desta empresa? ( ) Sim ( ) Não Quando? \_\_\_\_\_  
 Tem experiência no ramo solicitado? \_\_\_\_\_ Há quanto tempo? \_\_\_\_\_  
 O que sabe fazer? ( ) Móveis ( ) Aberturas ( ) Outros \_\_\_\_\_  
 Tem relações pessoais nesta empresa? ( ) Sim ( ) Não Com quem? \_\_\_\_\_

**ESCREVA ABAIXO ONDE VOCÊ JÁ TRABALHOU:**

Nome da Empresa	Função que exercia	Permanência
		De a
		De a
		De a

**ESCOLARIDADE:**

Grau	Escola ou Entidade	Cidade	Início	Término
Primeiro				
Segundo				
Técnico				
Superior				

Primeiro Grau: ( ) Completo ( ) Incompleto

Segundo Grau: ( ) Completo ( ) Incompleto

Escreva alguns cursos, palestras, seminários, encontros que você já fez ou está fazendo: \_\_\_\_\_

Pertence a algum clube ou sociedade? \_\_\_\_\_

Qual o seu passatempo preferido? \_\_\_\_\_ O que não gosta de fazer? \_\_\_\_\_

Você Fuma? \_\_\_\_\_ Bebe com frequência? \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

