

**Rafael Anderson Pedroza da Silva** 

e-mail: leafar\_scot@hotmail.com

**Centro Universitário FACOL – UNIFACOL**

Vitória de Santo Antão - PE

**Anderson Diego Farias da Silva** 

e-mail: andersondiego6@gmail.com

**Centro Universitário FACOL – UNIFACOL**

Vitória de Santo Antão - PE

*Submetido: março de 2025**Revisado: abril de 2025**Publicado: julho de 2025***Citação:**

SILVA, Rafael Anderson Pedroza da; SILVA, Anderson Diego Farias da. **Cultura organizacional e o processo de seleção de pessoas: um estudo de múltiplos casos em indústrias de Vitória de Santo Antão/PE** *Revista Gestus Multidisciplinar*, v. 1, n.1, pg 60-82, 2025

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16641320>

## CULTURA ORGANIZACIONAL E O PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM INDÚSTRIAS DE VITÓRIA DE SANTO ANTÃO/PE

ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE EMPLOYEE SELECTION PROCESS: A STUDY OF MULTIPLE CASES IN INDUSTRIES IN VITÓRIA DE SANTO ANTÃO / PE

**RESUMO**

Este estudo tem por objetivo compreender de que maneira a cultura organizacional é trabalhada em consideração ao processo de seleção de pessoas. O conhecimento da cultura da empresa é importante, uma vez que ela exerce influência sobre os processos e as pessoas que a integram. Desse modo, a seleção de pessoas, como tal, também deve buscar funcionários que se adequem ao perfil dela. Objetivando o referido trabalho, foi realizado um estudo de múltiplos casos envolvendo três indústrias (A, B e C) da cidade de Vitória de Santo Antão/PE, cujos sujeitos foram três gestores (A, B e C, cada um, respectivamente, da organização A, B e C) do RH dessas empresas. A abordagem foi qualitativa e a pesquisa do tipo descritiva. A análise dos dados foi alicerçada no conteúdo das entrevistas por pauta, juntamente com o resultado das observações não participantes, realizadas nas dependências das indústrias. Dentre os resultados encontrados, os de maior destaque foram os elementos da cultura organizacional: valores, sinais e crenças e como eles interferem diretamente no processo de seleção de pessoas, embora tenha verificado que a cultura organizacional parece não ser reconhecida ou ressaltada por nenhum dos gestores das empresas analisadas. Dentre os outros achados desta pesquisa, foi identificado que a cultura declarada pelos gestores (A, B e C) não condiziam com a cultura verificada. Tal fato foi percebido durante as observações não participantes, já citadas anteriormente.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional; Gestão de Pessoas; Valores, Sinais e Crenças.

## ABSTRACT

This study aims to understand how organizational culture is considered in the employee selection process. Understanding a company's culture is essential, as it directly influences its processes, and the people involved. Therefore, the selection process should also seek candidates whose values are aligned with those of the organization. To achieve this goal, a multiple case study was conducted involving three industries (A, B, and C) located in the city of Vitória de Santo Antão, Pernambuco, Brazil. The participants were three managers (GA, GB, and GC), each responsible for the Human Resources departments of companies A, B, and C, respectively. The research adopted a qualitative approach, with a descriptive character and survey features, using guided interviews and non-participant observation within the companies as data collection instruments. The results indicated that elements of organizational culture—such as values, signals, and beliefs—directly influence the employee selection process. However, it was observed that the managers demonstrated a low explicit recognition of organizational culture as a strategic factor in recruitment and selection practices. A dissonance was also noted between the culture stated by the managers and the one perceived through on-site observations.

**Keywords:** Organizacional Culture; People Management; Values, Signs and Beliefs.

## 1 INTRODUÇÃO

O interesse pelo estudo da cultura organizacional tem sido cada vez mais despertado devido à internacionalização das empresas e à globalização dos mercados. Em relação ao conceito de cultura, observa-se a ausência de um consenso entre os autores, o que dificulta a definição única para a área organizacional. Entretanto, o aumento progressivo da competitividade entre empresas japonesas e a perda de produtividade por parte de empresas norte-americanas foram fatores iniciais para a aproximação das temáticas de gestão e cultura (Freitas, 2007; Barbosa, 2009; Freire *et al.*, 2023).

Schein (2009) define cultura como um fenômeno dinâmico, presente em todos os contatos sociais, modelado por comportamentos de liderança, estruturas de gestão, regras, rotinas e normas que orientam o comportamento. A cultura organizacional, nesse contexto, oferece estrutura e significado para os grupos internos das organizações. Artefatos são facilmente observáveis, mas difíceis de interpretar, enquanto crenças e valores expostos podem refletir apenas aspirações racionais.

É importante salientar que, ao fazer uma análise das culturas, Schein (2009, p. 33-34) reconhece que “artefatos são fáceis de observar, mas, difíceis de decifrar, e que as crenças e valores expostos podem refletir apenas racionalizações as aspirações”. Desde então, a cultura organizacional vem sendo alvo de várias pesquisas (Hofsted, 1984; Fleury e Sampaio, 2002; Freitas, 2007; Motta e Caldas, 2009; Dias, 2013; Alvesson, 2020; Cameron e Quinn, 2021). Sobretudo, nos últimos anos, a cultura organizacional tem sido reconhecida como elo importante para o gerenciamento das organizações, visto que ela tende a ser uma vantagem competitiva, uma vez que as crenças compartilhadas contribuem, não somente para a tomada de decisão, mas, ainda, para melhorar a comunicação e tornar o ambiente interno mais

harmonioso. Recentemente, mudanças impulsionadas pela transformação digital, pelo trabalho remoto e pela entrada de novas gerações no mercado têm modificado a forma como a cultura é percebida e gerida nas organizações (Westerman, Bonnet e McAfee, 2018; Matt, Hess e Benlian, 2018; Cascio e Montealegre, 2019). Nesse novo cenário, a cultura orienta não apenas estratégias, mas também processos operacionais críticos, como o recrutamento e a seleção de pessoas.

Nesse sentido, entende-se que a cultura é capaz de orientar a escolha de pessoas com valores semelhantes ao da organização. Bohlander (2009) ultrapassa essa observação quando afirma que ela deve buscar indivíduos com características culturais semelhantes à sua e, Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007), asseguram que os aspectos culturais precisam ser levados em consideração durante o processo seletivo para facilitar a interação do novo contratado. Entende-se, pois, que a cultura é uma fonte de referência a ser seguida pelos membros da organização, visto que todos devem adotar os mesmos hábitos, crenças e valores, a fim de criar um ambiente mais coeso e participativo, onde todos consigam se comunicar de forma clara e buscar os mesmos objetivos organizacionais. Por isso, Banov (2012) argumenta que a observação da cultura nos processos de seleção de pessoal contribui para a adequação entre cargos.

No que diz respeito ao processo de seleção de pessoas, Bohlander (2009) afirma que a empresa deve buscar indivíduos com características culturais semelhantes à sua; logo, essa é uma tarefa de quem se ocupa dos processos de seleção de pessoal, a fim de que se escolham pessoas que se adequem ao seu perfil e minimizem, por outro lado, problemas de seleção equivocadas.

O processo de escolher as pessoas para trabalhar na empresa não é apenas uma tarefa isolada da gestão de

pessoas; ele faz parte do dia a dia da organização (Zacarelli e Teixeira, 2008). É importante atentar para esse fato, pois essa dinâmica vai contribuir para reforçar a sua cultura, visto que serão selecionadas pessoas adequadas e semelhantes a ela própria (Tomei e Braustein, 1993). Autores como Smircich (1983), Hofstede (1991), Tomei e Braustein (1993), Fleury e Sampaio (2002), Teixeira e Zaccarelli (2007), Freitas (2007), Carvalho (2008), Zaccarelli e Teixeira (2008), Schein (2009), Motta e Caldas (2009), Hanashiro e Bohlander (2009), Banov (2012), Dias (2013) e Saraiva e Escudero (2019), Klotz e Bolino (2022) têm percebido que, normalmente, em processo de seleção de pessoal não se leva em conta a cultura organizacional. Essa lacuna foi um fator motivador para se averiguar, na prática, a repetição da referida realidade. A fim de elucidar a problemática exposta, a presente pesquisa tem por objetivo geral compreender de que maneira a cultura organizacional é considerada no processo de seleção de pessoas em indústrias situadas em Vitória de Santo Antão/PE.

No contexto da cidade de Vitória de Santo Antão/PE, com a instalação das indústrias na cidade, muitas passaram a sofrer com uma intensa e crescente rotatividade de funcionários, ao ponto de algumas empresas acordarem entre si que não podem contratar qualquer funcionário que tenha sido recentemente dispensado, por uma dessas empresas, pelo prazo mínimo de três meses, pois as indústrias estavam sendo “reféns” de funcionários e, devido à escassez de mão de obra, muitos colaboradores passaram a barganhar com algumas empresas maneiras de conseguir melhores salários.

Nesse contexto, a priori, nota-se que há divergência entre os propósitos dessas empresas e dos funcionários, pois, enquanto algumas empresas buscam a qualidade dos serviços prestados, alguns funcionários normalmente contentam-se em ser apenas contratados. Como agravante a essa situação, pode-se verificar, ainda, que esse ambiente convive com o fenômeno da interculturalidade, tão comum nesses últimos tempos: a maioria dessas empresas é originária de outros estados do Brasil e de outros países o que pode ocasionar a inadaptação cultural, representada em termos de valores, hábitos e costumes. A fim de estudar como ocorreu este fenômeno no contexto emergente das indústrias vitorienenses é que surgiu a possibilidade de realização da presente pesquisa, que terá como questão norteadora compreender: de que maneira a cultura organizacional é levada em consideração no processo de seleção de pessoas em indústrias de Vitória de Santo Antão/PE?

## 2 ELEMENTOS TEÓRICOS DA PESQUISA

### 2.1 Cultura Organizacional

O termo cultura tem sua origem na palavra latina *colere*, inicialmente relacionado ao cultivo da terra, e mais tarde associado ao refinamento da natureza humana (Santos, 1983). Diversas áreas do conhecimento, como antropologia, sociologia e psicologia, têm se dedicado a compreender melhor o conceito de cultura.

No contexto organizacional, Geertz (1989) propõe a cultura como um sistema de símbolos e significados compartilhados, enquanto Schein (1984, p. 56) a define como:

O padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funcionaram suficientemente bem a ponto de ser considerada válida e, por isso, de ser ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas.

A cultura organizacional tem sido objeto de constantes investigações, desde os estudos clássicos (Hofstede, 1984; Fleury & Sampaio, 2002; Freitas, 2007) até abordagens contemporâneas que consideram o impacto da transformação digital, inovação e novas gerações (Matt, Hess e Benlian, 2018; Alvesson, 2020; Cameron e Quinn, 2021). A seguir, na tabel 1, é possível verificar as diversas compreensões relacionadas ao conceito de cultura.

Conforme tabela 1, percebe-se que não há uma consonância no que diz respeito ao termo “cultura”. Tal variedade de conceitos dar-se pelo fato de a cultura ser resultante dos valores idealizados por seus fundadores. Com base em Pegino (2006), adota-se neste trabalho uma abordagem fenomenológica antropológica-interpretativa, na qual a cultura é entendida como “produto intersubjetivo de significações e significados compartilhados”.

Segundo Freitas (2007), os estudos sobre cultura organizacional têm base na antropologia cultural e integram diferentes aspectos do comportamento humano abordados por várias correntes teóricas. Dias (2013) acrescenta que essa cultura influencia diretamente as práticas, costumes e comportamentos dentro das empresas, ganhando ainda mais destaque com as mudanças trazidas pela transformação digital, o trabalho remoto e a diversidade de gerações no ambiente corporativo (Westerman, Bonnet e McAfee, 2018; Cascio e Montealegre, 2019). Para entender as atividades de uma organização, é essencial analisar sua cultura organizacional, pois ela guia colaboradores e clientes quanto às normas e procedimentos (Leidner e Kayworth, 2006).

**Tabela 1.** Características gerais do conceito de cultura

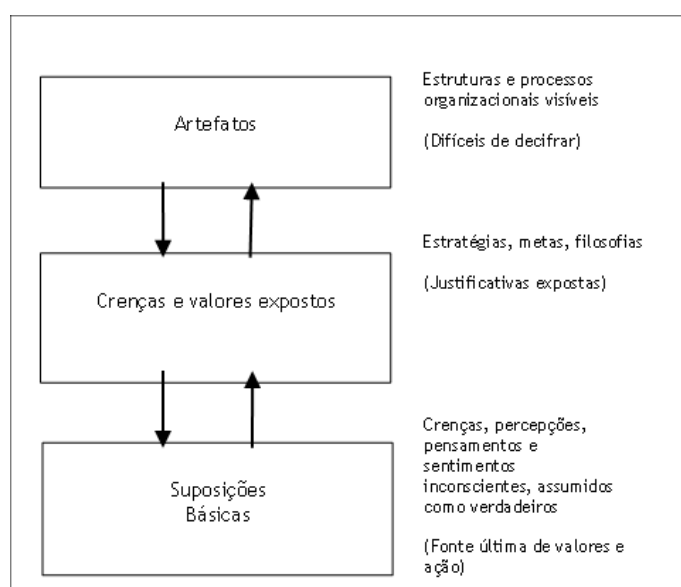
Abordagem	Características gerais do conceito	
<b>De base positivista</b>	Positivista	Cultura entendida como uma variável quantificável; como uma resposta comportamental; expressa por elementos observáveis
	Evolucionista	Cultura entendida como um processo de evolução mensurável em termos comparativos
	Difusionista	Cultura entendida como um processo de difusão identificável em semelhanças entre sociedades distintas
<b>De base funcional-sistêmica</b>	Funcionalista	Cultura entendida como um produto social secundário de função adaptativa-regulativa
	Sistêmica	Cultura como um sistema cuja função é fornecer padrões para a ação social
	Estrutural-funcionalista	Cultura entendida como parte de uma estrutura social desempenhando função adaptativa
<b>De base estruturalista</b>	Culturalista	Cultura entendida como uma mediação simbólica entre a realidade objetiva e interpretação subjetiva, cuja ênfase reside na interpretação da significação do produto social
	Estruturalista	Cultura como produto intersubjetivo de significações e significados compartilhados, cuja ênfase recai na explicação dessa 'teia' de significações
<b>De base materialista dialética</b>	Teoria crítica	Cultura entendida como um processo histórico-dialético das relações sociais e de produção, não como seu produto direto, mas como parte em sua constituição

Fonte. Pegino (2006, p. 67)

### 2.1.1 Níveis da cultura organizacional

Schein (2009) percebe a cultura organizacional em vários níveis, os quais se referem às manifestações tangíveis até as mais implícitas, conforme na figura 1, a seguir:

**Figura 1.** Níveis de Cultura



Fonte. Schein (2009, p. 24)

As suposições básicas, as quais compõem o primeiro nível da cultura organizacional, são tidas como reais, verdadeiras, de modo que na mesma se encontra uma pequena variação em uma unidade social. Assim sendo, toda a solução de problemas

usada repetidas vezes é aceita como verdadeira, pois aquilo que era apenas uma intuição, hipótese, passa a ser visto como algo real. Então, podemos afirmar que as referidas suposições básicas são diferentes daquilo que foi denominado por alguns antropólogos como "orientações de valor dominante", onde as citadas orientações são um reflexo da solução preterida entre várias alternativas básicas, contudo todas as alternativas estão ainda perceptíveis na cultura e qualquer um de seus membros pode assumir um comportamento conforme variadas orientações como também pelas orientações dominantes (Kluckhohn e Strodtbeck, 1961).

Uma vez que uma suposição básica é fortemente assumida em um determinado grupo, seus membros encontrarão, por conseguinte, comportamentos tomados como base em qualquer outra premissa inconcebível. Assim sendo, pode-se comparar as suposições básicas ao que Argyris (1976) utilizou como *theories-in-use*. Para ele, o que é informado aos membros do grupo como perceber, refletir e sentir as coisas, são advindas das suposições implícitas que de fato norteiam o comportamento.

A referida *theories-in-use* (suposições básicas) são extremamente difíceis de mudar, por tenderem a não ser confrontadas ou debatidas. Levando-se em consideração que é uma necessidade da mente humana a estabilidade cognitiva, Schein (2009, p. 30) afirma que "as suposições básicas compartilhadas que formam a cultura de um grupo podem ser imaginadas no plano individual e do grupo, como mecanismos de

defesa cognitivos e psicológicos que permitem ao grupo continuar a funcionar [...] pensar a cultura nesse nível como o DNA do grupo”.

As crenças e os valores expostos se dão quando, ao se deparar com uma nova tarefa, questão ou problema, um grupo busca soluções propostas a fim de lidar com o referido obstáculo. Tal ato reflete algumas suposições que são decorrentes da percepção do indivíduo sobre aquilo que ele considera certo ou errado, que irá ou não funcionar. O sujeito que consegue fazer com que o grupo adote determinada abordagem ao problema acaba sendo identificado como líder. Porém, caso o grupo não realize uma ação conjunta a fim de que seus membros vejam o resultado dessa ação, nada será visto como válido, pois não houve uma base compartilhada, ou seja, as propostas serão percebidas apenas como o líder deseja. Em contrapartida, caso a solução sugerida dê resultados e se o grupo compartilhar dessa resolução exitosa, os membros sentir-se-ão mais seguros e perceberão que as sugestões oferecidas pelo líder estavam em uma fase inicial e permitam que a referida proposta poderia ser debatida e confrontada. Vale salientar que apenas as crenças e valores que puderam ser testados e que continuam a dar certo na solução dos problemas enfrentados pela equipe é que são transformados em suposições.

Finalmente, os artefatos, segundo Schein (2009), englobam as estruturas e processos organizacionais visíveis, ou seja, ambiente físico da organização, vestuário, maneiras de comunicação, tecnologias, produtos etc., são tidos como artefatos. Concordando com esta sentença, Schein (2009, p. 25), “os observadores podem descrever o que veem e sentem, mas não podem reconstruir a partir disso seu significado em determinado grupo, ou se o que é observado reflete suposições básicas prevaletentes”. Salienta-se, ainda, que tais artefatos são fáceis de serem observados, porém, difíceis de serem decifrados.

A compreensão desses níveis é essencial para interpretar corretamente os comportamentos organizacionais e para alinhar práticas de gestão à cultura existente (Cameron e Quinn, 2021).

### 2.1.2 Ritos, rituais e cerimônias

Os ritos são partes constituintes da sociedade e, apesar de não ter uma interpretação clara nas organizações, podem ser facilmente detectados por estarem presentes, juntamente com os rituais em todas as culturas, conforme Silva (2008). O mesmo autor também diz que tanto os ritos quanto os rituais e cerimônias são de suma relevância na construção e solidificação da imagem da organização proporcionando a mesma credibilidade e aceitação no

que diz respeito às suas ações e as realizações que ela desenvolve. Nesse mesmo sentido, afirma Bettega (2010) que os ritos são resultado de uma cultura e que grupos sociais, dos mais diversos, interagem por meio deles; cada qual com sua construção social específica, essencial para a sobrevivência social dos indivíduos.

Quanto aos rituais e as cerimônias, Deal e Kennedy (2000, p. 63) afirmam que “sem eventos expressivos qualquer cultura morre. Na ausência de cerimônias ou rituais, importantes valores não têm impacto algum”. Tais eventos são importantes para preservação e a identificação de uma cultura forte. Em relação às cerimônias, Alves (1997) afirma que elas ocorrem quando os ritos estão ligados a um evento específico, em que “diversos ritos são conectados com uma ocasião ou um evento particular, configura-se uma cerimônia” (p. 13). Em outras palavras, a cerimônia nada mais é do que a socialização dos ritos e rituais compartilhada em eventos específicos.

De acordo com Schein (1985), elaborar, planejar, fazer um evento especial que propiciam aos administradores providenciar exemplos daquilo que é valorizado pela organização nada mais é do que fazer uso de cerimônias e ritos. As cerimônias possibilitam que haja entre as pessoas compartilhamento de entendimentos importantes bem como destacam heróis que representam crenças e atividades organizacionais importantes.

No quadro 1, é possível verificar como os ritos podem ser utilizados nas organizações.

#### Quadro 1. Tipos de ritos e suas características

Ritos de passagem	Facilitar mudanças de status (ex: promoção, admissão).
Ritos de degradação	Dissolver identidades sociais indesejáveis (ex: demissões)
Ritos de reforço	Reforçar identidades e resultados positivos.
Ritos de renovação	Atualizar práticas e estruturas organizacionais
Ritos de redução de conflitos	Restaurar o equilíbrio social em momentos de crise
Ritos de integração	Fortalecer laços sociais e engajamento

Fonte. Elaborado pelos autores (2025), com base em Freitas (1991)

De acordo com o quadro acima, os ritos de passagem permitem que as pessoas se adaptem mais facilmente as suas novas funções sociais e são,

frequentemente, utilizados em se tratando de situações como: remanejamento de funções, admissões ou até mesmo quando se há crescimento na carreira profissional.

Os ritos de degradação por sua vez são perceptíveis em casos de demissões sem justa causa ou um afastamento da função bem como também através de denúncias ou falhas apontadas publicamente. O rito de degradação retira o poder do indivíduo dentro da organização. Quanto aos ritos de reforço, eles propiciam aos profissionais, por exemplo, uma premiação que pode ser anual, advindas de seu esforço por atingir algumas metas, conquistas profissionais que são benéficas para a organização.

Os ritos de renovação envolvem formas novas de gerenciamento e treinamento organizacional, bem como assistência ao empregado e as atividades de desenvolvimento da empresa. Em relação aos ritos de redução de conflito, pode-se dizer que eles têm como função diminuir níveis de agressão que ocorram dentro da empresa.

Por fim, têm-se os ritos de integração que se referem as festividades realizadas dentro da organização que trazem, conseqüentemente, a possibilidade de se fortalecer os laços sociais que unem os membros da empresa.

### 2.1.3 Normas

As normas são as regras que regem um grupo ou uma empresa; determinam o que é correto ou não, o que pode ser feito ou não (Carvalho, 2008). Segundo Alves (1997), as normas podem ser descritas como o comportamento esperado, aceito e sancionado por um grupo, por meio das quais os integrantes são recompensados ou punidos. Podem ser estabelecidas formalmente (escritas) ou informalmente (controle social); elas se baseiam ou refletem as crenças e os valores organizacionais.

É fato notório que, onde quer que se esteja ou se vá, devem-se seguir normas estabelecidas; nas organizações não poderia ser de outra forma. Segundo Freitas (2007), normalmente, associam-se às normas aos manuais de instruções, uma vez que esses tratam dos procedimentos adequados, ao que se referem à produção, padrões de qualidade e especificações técnicas. Schein (1985) diz que através das normas culturais da empresa são definidos os líderes que sua vez atuam desempenhando seu papel de criadores e gerentes da cultura. Caso o profissional viole alguma norma ou valor, ele assumirá o risco de ser excluído da organização.

### 2.1.4 Tabus

Com relação aos tabus, Freitas (2007) afirma que este trata de todas as condutas proibidas e que não devem ser adotadas dentro da organização sobre hipótese alguma. Geralmente, são temas que causam certo desconforto para os membros, por referirem-se a assuntos específicos, tais como: preconceitos, discriminação, assédios, fraudes em geral. De certa maneira, eles orientam o comportamento, visto que coloca em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não permitido.

De acordo Schein (1985), os tabus têm como principal característica orientar o comportamento do indivíduo deixando claro ao mesmo as áreas de proibição da organização. O tabu dá destaque ao que não é permitido. Este elemento cultural “é envolto de grande mistério, e aparece associado a temas que causam mal-estar nas organizações, como por exemplo: preconceitos, discriminação, assédios, fraudes, etc.” (Freitas, 2007, p. 28).

### 2.1.5 Mitos

O mito relata aquilo que uma comunidade possui como crença principal. Chauí (2001, p. 9) define-o como sendo: “a solução imaginaria para tensões, conflitos e contradições que não encontram caminhos para serem resolvidos no nível da realidade”. O “mito da grande família”, segundo (Fleury, 1987, p. 16), é uma expressão muito conhecida entre as organizações. Neste mito, o clima de confiança e amizade refletindo a imagem de uma família é bastante utilizado nas organizações e faz parte de um de seus objetivos organizacionais.

Os mitos advêm da imaginação e são, geralmente, narrados dramaticamente. Eles não têm como base nenhum fato, mas condizem com certos valores e crenças da empresa. O mito tem como principal função causar comoção em grupos da empresa, a fim de servir como norte para resolução de possíveis problemas que possam aparecer dentro da organização. Através dos mitos estabelecem-se os limites adequados ou não para os indivíduos numa empresa. Os mitos podem proporcionar as empresas explicações de rotinas, interpretação de eventos do passado com direcionamento para o presente e o futuro; tem também a capacidade de diminuir instabilidades, possibilita a criação de uma identidade da organização e permite que seja estabelecido um compromisso com os ideais da empresa (Schein, 2009). Por fim, é importante salientar que os mitos inspiram os funcionários das organizações a seguirem os padrões de comportamentos e normas dos heróis envolvidos nos mesmos.

### 2.1.6 Símbolos e sinais

Os símbolos e sinais de acordo com Sá (1999, p. 2) “são elementos mais facilmente observáveis em uma cultura. Eles representam aquilo que a empresa divulga sobre ela mesma nas suas aparências (sinais) ou suas representações (símbolos)”. São considerados ações que utilizam simbologias diversas e que são constantemente vistas e utilizadas em nosso dia a dia, podendo ter várias expressões e significados. Segundo Alvesson (2010), toda essa simbologia torna-se material através de atos, objetos, formações linguísticas e trazem à tona emoções que permitem as pessoas agirem. Pode-se dizer que os símbolos e a cultura andam de mãos dadas.

Os indivíduos da organização consideram os símbolos e os sinais muito atuantes no seu cotidiano. Para Posner (1998, p. 234), “as pessoas confiam muito nesta informação para decidir realizar ou não comportamentos cooperativos em todos os domínios de suas vidas. De fato, porque os símbolos importam tanto, o esforço para mostrar respeito a eles faz surgir normas sociais”. Com relação aos sinais, segundo Pardini, Gonçalves e Kilimni (2008), estes dizem respeito aos arranjos físicos, como as características da estrutura física organizacional, na identificação para os públicos internos e externos, bem como no modo de se vestir dos funcionários; eles apresentam-se como indícios culturais da organização.

Os símbolos possuem particularidades em seus significados e é reconhecido apenas pelas pessoas que partilham da mesma cultura. Tais símbolos dão reforço aos valores da organização e são importantes na identificação dos valores da organização (Schein, 1985).

### 2.2 Seleção de Pessoas

É primordial para o sucesso de uma organização a observância ao desempenho exercido pelos seus colaboradores. Assim sendo, o modelo de gestão de pessoas é importante para desenvolver e organizar uma maneira de se atuar sobre o comportamento das pessoas e, quem determina o referido modelo de gestão, refere-se aos fatores internos e externos advindos da própria organização. Vale salientar que o modelo de cada empresa é necessário para que ela seja competitiva e fixe sua imagem no mercado (Fischer, 2002). Ressalta-se que, mais que em tempos passados, as pessoas são extremamente importantes para as organizações. As empresas são impulsionadas quando têm em seu quadro pessoas de alta capacidade e que demonstram bom desempenho. Nota-se, atualmente, o fato de as organizações bem-sucedidas buscarem contratar pessoas diferentes, com perfis diferentes, mas que visam, porém, o mesmo objetivo (Bohlander e Snell, 2010).

Ao alinhar as suas práticas com suas estratégias e o seu desempenho, as organizações dão um passo importante, pois, vencem, o que elas consideram, um grande desafio, um dos principais fatores para que elas alcancem seus objetivos (Boselie, Dietz e Boon, 2005; Zaccarelli e Teixeira, 2008; Lengnick-Hall *et al.*, 2009; Bohlander e Snell, 2010; Dewettinck e Remue, 2011; Freire *et al.*, 2023).

Dentre as práticas de gestão de pessoas mais recentes, pode-se identificar a seleção de pessoas, processo que visa encontrar e colocar a pessoa certa no lugar certo (Bohlander e Snell, 2010; Banov, 2012). Ainda se pode mencionar que o fato de selecionar pessoas é uma atividade de interesses mútuos, ou seja, a organização escolhe as pessoas ao passo que elas têm a opção de escolher a empresa.

O interesse, atualmente, de se buscar indivíduos que se sobressaíam na empresa gerindo conhecimento, armazenamento, partilha e distribuição dos conhecimentos que ele possui, nada mais é do que desenvolver o capital intelectual de uma organização (Bontis e Choo, 2002; Félix Júnior e Vasconcelos, 2020). De todas as mudanças que estão ocorrendo, com o passar dos tempos, aquela que envolve o que é considerado o capital mais valioso das organizações - o capital intelectual têm sido uma das mais relevantes, pois, a grande maioria das atividades apresentadas como braçal, foram ou estão sendo, progressivamente, automatizadas e, devido a essas mudanças e o aumento da complexidade do trabalho, as empresas precisam, cada vez mais, de pessoas ricas em conhecimento e intelectualidade, ambos os mais importante dos bens e de maior complexidade a serem copiados. Tal fato tem forçado as empresas a se preocuparem mais em como selecionar e manter seus talentos, para que não fiquem para trás na corrida pela ponta, em meio incremento competitivo (Tracy, 2011; Félix Júnior e Vasconcelos, 2020).

Nesse novo cenário, as empresas não devem se preocupar apenas com a seleção, quando a existência da vaga for imediata, mas sim é preciso se antecipar, visando as possíveis vagas futuras. Tais previsões irão ajudar as empresas a pouparem tempo e dinheiro, visto que nenhum processo de seleção terá que ser feito com tempo menor que o necessário; reduzindo, com isso, o risco de contratações equivocadas (Banov, 2012). A fim de se obter sucesso na sua contratação, faz-se necessário que o gerente ou responsável pela contratação tenha foco para que ele não realize uma escolha incorreta que lhe gerará, em um futuro possivelmente bem próximo, problemas diversos. Não basta contratar, apenas com o objetivo de se ter determinada vaga preenchida ou com o objetivo de solucionar um problema específico.

Quanto aos critérios de seleção, Ivancevich (2008) argumenta que, ao se identificar os candidatos que são portadores de habilidades, atitudes e conhecimentos diferenciados como também são possuidores daquilo que o cargo exige, está se atendendo as metas referentes ao sistema de seleção; sistema de seleção este que precisa ser dotado de características consideradas essenciais quando se está realizando a contratação. Assim sendo, é importante ressaltar que critérios diferentes devem ser vivenciados na seleção a fim de se quantificar bem como se qualificar características diferentes.

A adoção do processo de seleção de pessoas, permite que a empresa obtenha um perfil dos candidatos, observando a relação que eles possuem em termos de competências com a organização (Banov, 2012). Verifica-se que tanto o perfil do cargo quanto as competências são constituídos de habilidades técnicas e de comportamento que se ajustam a cultura da organização e que constituem seus critérios de seleção.

Para se obter êxito na aquisição de talentos que se adequem à cultura da organização, é necessário se fazer uma “triagem” e realizar algumas etapas relativas à seleção de pessoal (Bohlander, 2009). De acordo com Lacombe (2005), há algumas metodologias que são utilizadas no processo de seleção, tais como: a triagem dos currículos, entrevistas, indicações feitas por pessoas de confiança, testes psicológicos, dinâmicas de grupos, informações de empregos anteriores, assim como informações cadastrais e a realização de exames médicos. Faz-se necessário, primeiramente, realizar uma análise do cargo com todas suas especificidades. Além de outros itens importantes, ao recrutar e selecionar pessoas, há uma prática que é bastante utilizada: a entrevista. Esta pode ser composta de quatro estágios, a saber: (i) abertura, em que o entrevistador faz sua apresentação pessoal e relata a forma como a entrevista será conduzida; (ii) a pesquisa, momento em que o entrevistador busca informações importantes do candidato em relação ao seu perfil pessoal e profissional; (iii) a troca, etapa que o candidato realiza perguntas que demonstram seus interesses, suas atitudes, seus valores e suas preocupações, (iv) e o fechamento, em que o entrevistador fornece um breve retorno da entrevista e coloca o candidato a par das próximas etapas (Weiss, 1992).

De uma maneira global, dentro do processo de seleção de pessoas, pode-se fazer o recrutamento interno ou externo, a depender do planejamento de cada organização para o preenchimento das vagas existentes ou futuras.

O recrutamento de pessoas é o processo através do qual vagas que estão em aberto nas organizações são

preenchidas por pessoas que atendam, no mínimo, aos requisitos básicos necessários para ocuparem as referidas vagas. Tendo em vista a globalização dos mercados e o incremento da concorrência entre as organizações, é que se deve, criteriosamente, realizar um recrutamento com o intuito de se achar pessoas que estejam alinhadas as estratégias de negócios da empresa. Dessa forma, é possível para as organizações atrair pessoas com potencial e qualificação para desempenhar com eficácia aquilo que a função exige. Em suma, pode-se afirmar que através do recrutamento é possível atrair candidatos em conformidade com o que a empresa deseja para uma função determinada. Importante salientar que o recrutamento é apenas uma parte de todo um processo que se estende até que se haja a contratação propriamente dita (Sousa e Barbosa, 2018).

O recrutamento interno é realizado com os funcionários da própria organização. Através do recrutamento interno, a empresa proporciona a seus colaboradores oportunidades de ascensão profissional. A empresa, ao realizar o recrutamento interno, divulga aos funcionários, através de seu quadro de avisos, cartazes etc., as características do cargo a ser preenchido, bem como as exigências para preenchimento dele. Através de seu quadro de avisos, é solicitado, por parte da empresa, o comparecimento do candidato ao setor específico, em que o referido profissional apresentar-se-á como candidato a preencher a vaga oferecida pela empresa a fim de que ela, como os procedimentos exigem, analise o seu perfil em geral.

O recrutamento externo, é realizado com o intuito de recrutar pessoas de fora da organização. Aqui, a organização busca no mercado de trabalho candidatos que estejam disponíveis, seja por conta própria quanto por organizações especializadas em processos de recrutamento. O recrutamento externo utiliza como meios para sua efetiva execução, técnicas ou fontes de recrutamento, a saber: assessoria em gestão de pessoas, consultorias, internet, *networking*, jornais, anúncios em rádios, contato com sindicatos e associações de classe empresas do mesmo segmento, feiras e eventos. Através de meios, como os citados, a empresa realiza seu recrutamento externo conseguindo, assim, atrair candidatos.

### 2.2.1 Etapas de seleção de pessoas

Tendo em vista que são as pessoas que oferecem às organizações competitividade, qualidade e produtividade, e que são tão importantes para as organizações quanto os seus clientes, é interessante para as empresas que elas selecionem as pessoas adequadas e que se alinhem as suas estratégias. Para

que tal estratégia ocorra, realiza-se, após o recrutamento, o processo de seleção. É importante mencionar que o número de etapas de seleção irá depender do cargo e da complexidade dele, podendo ser mais extenso ou não.

O processo de seleção permite às organizações terem atendidas às suas necessidades quanto empresa e proporciona a mesma a oportunidade de escolher o profissional mais competente e adequado para ocupar o cargo oferecido por ela. Vale ressaltar que a seleção de pessoas é feita após o recrutamento que, geralmente, é o recrutamento externo, pois, no recrutamento interno, por já conhecer seu funcionário profissionalmente, a empresa não realiza triagem, filtragem, para escolher o profissional desejado.

A seleção de pessoas é realizada através de várias etapas, das quais: análise de currículos, entrevista, aplicação de testes, dinâmicas de grupo e exame médico específico. Com relação a ferramenta de seleção “análise do currículo”, esta permite que se tenham informações importantes sobre o candidato. Dentre as principais informações, têm-se os dados pessoais, objetivos profissionais, a escolaridade do candidato, bem como suas experiências profissionais anteriores, habilidades, dentre outras informações de referência profissional. Em uma abordagem mais recente, Klotz e Bolino (2022) discutem a seleção de pessoas baseada em valores, cultura organizacional e ajuste pessoa-organização, o que permite ir além da análise baseada apenas em competências técnicas.

Em se tratando da entrevista, esta possibilita um contato mais próximo com o entrevistado. Assim, cabe ao entrevistador analisar, conhecer mais profundamente o candidato. É a partir da referida entrevista que se torna possível esclarecer melhor as dúvidas que porventura ainda ficaram sem respostas no andamento do processo seletivo em geral.

No que diz respeito aos testes, estes podem ser de conhecimentos gerais, específicos, de capacidade e psicológicos, que têm por finalidade analisar o nível de conhecimento do candidato em relação ao cargo que ele está a almejar. O teste psicológico, por sua vez, possibilita obter do candidato dados indiretos.

Com relação à dinâmica de grupo apresenta, como seu principal objetivo, a análise comportamental do candidato quando este é submetido a realizar atividades em equipe a fim de constatar se esse candidato possui as características necessárias para trabalhar em grupo. Banov (2012, p. 78), registra a importância da dinâmica de grupo ao dizer que: “o objetivo da técnica é observar como o candidato se comporta e se relaciona em grupo, além de possibilitar a observação de algumas características pessoais, como por exemplo, indecisão, iniciativa, argumentação

ou como lida com pressões, conflitos, como resolve e soluciona problemas”. Finalmente, em se tratando do exame médico, o candidato é avaliado a fim de verificar se ele possui as condições físicas necessárias e específicas ao cargo que ele postula.

### 3 METODOLOGIA

A seguir estão apresentados os detalhamentos dos procedimentos metodológicos que nortearam o procedimento desta pesquisa: caracterização, lócus, dimensão, sujeitos, instrumentos de coleta, processo e análise dos dados. Nesta investigação, adotou-se a abordagem qualitativa, pois se pretendeu compreender o significado atribuído pelos gestores ao processo de seleção de pessoas em suas organizações. De acordo com Flick (2022), a pesquisa qualitativa é especialmente adequada para explorar fenômenos sociais complexos, como a cultura organizacional. A estratégia metodológica escolhida foi o estudo de múltiplos casos, considerando a análise de três indústrias da cidade de Vitória de Santo Antão/PE. Conforme Yin (2018), o estudo de casos múltiplos é recomendado quando se busca investigar fenômenos contemporâneos inseridos em contextos reais, especialmente quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não estão claramente definidas. Além disso, a utilização de entrevistas estruturadas e observações sistemáticas aproxima a pesquisa das características de uma *survey* qualitativa, pois buscou captar as percepções dos sujeitos em relação a variáveis culturais no processo de seleção.

A pesquisa é classificada como descritiva, pois buscou descrever de maneira sistemática como os processos seletivos são influenciados pela cultura organizacional nas empresas estudadas. Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva visa identificar características de fenômenos e estabelecer relações entre variáveis.

#### 3.1 Lócus da Pesquisa

A pesquisa foi realizada em três indústrias localizadas em Vitória de Santo Antão/PE, atuantes nos segmentos alimentício (indústria A e indústria C) e de peças automotivas (indústria B). Essas empresas possuem entre 500 e 1000 funcionários e estavam instaladas no município há cerca de 5, 3 e 4 anos, respectivamente, no momento da coleta de dados, realizada entre novembro de 2022 e fevereiro de 2023.

A escolha dessa cidade foi devido ao fato dela vir expandindo o seu parque industrial significativamente nos últimos cinco anos, inclusive pelo número de grandes empresas dos mais diversos segmentos que são implantadas na região, fato este facilmente comprovado por meio de uma observação *in loco*,

situação totalmente diferente daquela de há cinco anos. Antes da implantação das indústrias, a cidade de Vitória de Santo Antão/PE apresentava sua economia local baseada no varejo.

As empresas que foram pesquisadas possuem no mínimo três anos de inauguradas na referida cidade, embora já possuam entre 50 e 90 anos no mercado. Uma delas foi adquirida, recentemente, pela líder mundial no seu segmento. Todas as empresas (A, B e C) relatam fazer parte da sua missão dar a devida importância aos seus clientes internos bem como seus clientes externos visando sempre a satisfação deles.

### 3.2 Sujeito da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram três gestores de Recursos Humanos (denominados GA, GB e GC), responsáveis pelas práticas de seleção de pessoas em suas respectivas empresas.

Para compor a amostra, foram considerados apenas gestores com, no mínimo, um ano de experiência na função e especialização na área de Gestão de Pessoas. Salienta-se, também, que os gestores (GA, GB e GC) possuíam experiência profissional na área de RH em outras empresas. Ambos os gestores possuíam especialização na área em que trabalhavam. Ressalta-se que as idades desses gestores estava entre 30 e 35 anos. O GA e o GC são do sexo feminino, enquanto o GB é do sexo masculino.

### 3.3 Instrumentos da Coleta de Dados

Os dados foram coletados através de entrevistas por pauta, junto aos gestores de RH de indústrias de Vitória de Santo Antão/PE. Conforme Gil (2008) dentre as vantagens advindas desse tipo de entrevista, há a possibilidade de se obter dados com uma maior profundidade, um melhor detalhamento. Da entrevista por pauta, percebe-se que, embora esta tenha um grau de estruturação consideravelmente mais complexo, ela permite que haja uma maior agilidade no que diz respeito ao desenvolvimento da conversa. Tal flexibilidade é bastante importante no que se refere a questionamentos mais rígidos feitos ao entrevistado, deixando-o bem mais à vontade.

Os dados também foram coletados por meio de observação não participante que, segundo Lakatos (2021, p. 176), ocorre quando “o pesquisador presencia todos os fatos, porém, sem envolver-se com eles, assumindo apenas o papel de espectador”. Ainda de acordo Gil (2008), trata-se da observação de um objeto ou fenômeno sem que haja interação ativa com ele. Vale ressaltar que, além das entrevistas, utilizou-se como técnica de coleta de dados, conforme dito anteriormente, observações não participantes e através de tais observações foi possível realizar

anotações à respeito dos artefatos físicos e comportamentais.

Foi elaborado um roteiro de entrevista dirigido aos três gestores (GA, GB e GC) de Gestão de Pessoas. Tal roteiro foi constituído de 12 perguntas abertas que objetivavam identificar se, no ato da seleção, a empresa levava em consideração a contratação de funcionários que possuíssem uma cultura similar à da organização. A entrevista dos três gestores (GA, GB e GC) ocorreu com hora e data previamente marcadas. A duração média das entrevistas foi de aproximadamente 35 minutos e foram gravadas através do celular e, logo em seguida, fidedignamente transcritas para um editor de texto. Pré-testes foram realizados com dois gestores de gestão de pessoas de indústrias do ramo alimentício das cidades de Vitória de Santo Antão/PE e Glória do Goitá/PE.

### 3.4 Técnica da Análise de Dados

A análise dos dados, segundo Bardin (2015) visa obter por procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens, as quais permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens. Bardin (2015) ainda aponta três etapas da análise, quais sejam: (1) pré-análise; (2) exploração do material; (3) tratamentos dos resultados, inferência e interpretação.

A etapa da pré-análise trata da fase de organização, em que as ideias são sistematizadas. Tal etapa constitui três missões: escolha dos documentos, formulação tanto das hipóteses quanto dos objetivos, como também a elaboração dos indicadores para interpretação. Na fase de exploração do material, é possível realizar as operações de codificação, categorização, enumeração ou decomposição. Vale ressaltar que foi utilizada uma análise categorial-temática. Por fim, no tratamento dos dados, são geradas todas as referências relativas ao texto como um todo bem como as suas interpretações.

De acordo com a literatura (Bardin, 2015) e a descrição contida na mesma, é possível se obter uma análise mais detalhada dos dados através da criação de categorias temáticas, o que permite que haja, também, uma comparação mais objetiva, assim como também discutir as respostas dadas pelos indivíduos entrevistados.

Inicialmente, foram selecionadas as indústrias que se enquadravam no perfil para os objetivos deste estudo. Em seguida, após a escolha das empresas a serem pesquisadas, iniciou-se o processo de negociação com os gestores de RH para que eles se permitissem ser entrevistados. Após a aceitação, por parte dos gestores de RH, da realização das entrevistas, foram iniciadas as observações *in loco* não-

participantes. Dando sequência, foi feita a coleta de dados e, em seguida, suas devidas análises das quais derivaram as conclusões desta pesquisa.

Para a referida análise, que contou com as categorias de “aspectos da seleção de pessoas” e de “cultura organizacional”, foram utilizados textos que tenham origem nas transcrições das entrevistas realizadas com os gerentes de RH das indústrias de Vitória de Santo Antão/PE. Para este estudo, será levada em consideração o posicionamento dos entrevistados quanto aos aspectos pesquisados.

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados e discutidos os principais resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com os gestores de RH (GA, GB e GC) das indústrias A, B e C, bem como das observações não participantes realizadas nas respectivas empresas. A análise foi organizada considerando dois eixos principais: Aspectos da seleção de pessoas; e Elementos da cultura organizacional. A seguir, os resultados são apresentados separadamente para cada indústria, visando melhor clareza e sistematização.

Inicialmente, no que diz respeito ao recrutamento e seleção de pessoas, o processo seletivo se inicia com o recrutamento dos candidatos, o qual transmite significados sobre a cultura de uma organização. Nesse ponto, observou-se que o recrutamento na Indústria A é realizado de maneira informal, por meio do recebimento espontâneo de currículos. Não há campanhas estruturadas ou processos formalizados para a atração de candidatos. A seleção é feita por meio de análise de currículos e entrevistas simples, geralmente conduzidas pelo coordenador da área, o que pode trazer prejuízos para a organização, conforme já argumentaram Sousa e Barbosa (2018).

...quanto ao boca a boca, na verdade, mais uma vez eles deixam aí os currículos [...] as pessoas deixam currículos aqui [...] num tem nenhum recrutamento [...] a gente tem pretensões de mudar, de fazer outro tipo de recrutamento, mas hoje só o currículo [...] os coordenadores porque eles viajam pra essas, pros interiores, pegam o currículo, na verdade ela traz pra gente... (GA - sic).

Ao contrário, o processo seletivo na indústria B, segundo o depoimento a seguir, inicia com o recrutamento formal e interno dos candidatos; em caso de restar vaga a ser preenchida, recorre-se ao recrutamento externo. Nesse caso, é realizada uma divulgação do cargo e dos requisitos dos candidatos, por meio de jornais ou outros meios de comunicação. Vale salientar que para os cargos superior ao de

supervisor, todo o processo de recrutamento é realizado por uma consultoria externa.

...Se for uma vaga mais executiva, num padrão de supervisão pra cima, eu utilizo agências de consultoria e também por meios próprios [...] várias formas de fazer o recrutamento. Então a gente divulga na internet, divulga em jornais, divulga nos meios de comunicação nessa área e a gente tem uma equipe que avalia isso [...] Hoje conseguimos fazer um recrutamento e seleção de um executivo sendo um recrutamento de seleção interna... (GB - sic).

Ao contrário da empresa A, a empresa B prioriza inicialmente o recrutamento interno, seguido, se necessário, por recrutamento externo com apoio de consultorias especializadas, especialmente para cargos estratégicos. A seleção é mais estruturada, envolvendo análise de perfil, entrevistas técnicas e testes psicológicos.

É importante que se haja um recrutamento interno até como meio de valorização dos funcionários para que eles possam ter a certeza de que são essenciais para a organização. Além disso, a utilização de consultorias para o recrutamento de profissionais para os níveis hierárquicos mais altos das organizações geralmente tem um custo elevado, porém, também traz o benefício de ter uma empresa especializada na busca deste profissional.

Há um planejamento anual desenvolvido com a finalidade de identificar as necessidades de pessoal para a empresa. O referido planejamento é acompanhado, trimestralmente, pelo gestor de RH, para verificar as necessidades da empresa quanto ao quantitativo de funcionários para que se saiba se existirá a necessidade de novas contratações ou não, no que diz respeito ao quadro funcional.

Ao que se refere o processo seletivo na indústria C, a declaração abaixo informa que esta também prioriza o recrutamento interno, mas recorre ao recrutamento externo quando necessário. A seleção utiliza entrevistas por competência, testes técnicos (para algumas funções) e observação de histórico comportamental dos candidatos.

...A gente aqui faz interno [...] se abre vaga, o edital interno, as pessoas se inscrevem, a gente faz todo pré-requisito a gente faz a validação dessas pessoas, então é dessa forma. Aí caso a gente não encontre, aí a gente vai para o mercado, mas, digamos, 90 % de vagas aqui a gente abre interno... (GC).

...eu falo isso muito da base do auxiliar de produção, onde a primeira premissa que a gente busca aqui na cidade de Vitória, é essa. Agora, se a gente for para outros níveis, não, aí a gente realmente vai buscando,

busca primeiro através do currículo, da qualificação profissional, pra ver se encaixa no perfil e aí sim, numa entrevista de competência (GC - sic).

Conforme exposto pelo GC, verificou-se que a empresa C prioriza um recrutamento interno ao externo. O recrutamento externo ocorre caso o interno não supra as necessidades organizacionais, o que acaba sendo um ponto positivo na percepção dos funcionários, referendado pelo argumento de Sobral e Peci (2008).

#### 4.1 Etapas de Seleção de Pessoas

Nesta Seção, serão apresentadas todas as etapas do processo seletivo de pessoas, declaradas pelos gestores de RH, nas três indústrias estudadas. Quanto às etapas da seleção, pelo depoimento do gestor de RH, na indústria A, pode-se apreender que acontece de maneira muito simples: é feita a análise dos currículos, por ele próprio e, em seguida, o coordenador do setor faz uma entrevista com os candidatos, para a decisão final. Ainda: usa-se a prática da indicação, por parte dos demais empregados e a especulação da vida do candidato.

...e dos currículos é que a gente vai avaliando [...] se for pra logística, junto com o diretor da logística [...] do currículo é o que a gente necessita, passa pra entrevista [...] Primeiro eu promovo o interno [...] e depois deixo a vaga mais baixa pros que vieram de fora... (GA - sic).

Como foi dito pelo GA, a empresa seleciona os candidatos através de análise de currículos e, caso ele possua o perfil que a empresa busca, este participará de uma entrevista e uma investigação de sua vida pessoal. Essa análise se alinha com o processo de seleção e recrutamento para as organizações e como estes são muito importantes para o seu sucesso, como afirmou Gil (2013).

No que diz respeito à rotatividade nessa indústria, percebe-se que, nos cargos de nível hierárquico mais baixo, ela é maior, ao contrário, quando se trata dos cargos administrativos, de vendas ou de gerência. Parece que a maior dificuldade está na adaptação com o trabalho e a baixa satisfação com ele (Freire *et al.*, 2023).

Não... prum escritório, nem para os vendedores, não tem tanta porque felizmente para cá a gente não tem essa rotatividade, a maior rotatividade é pra ajudante de motorista e pro motorista (GA - sic).

Outra dificuldade que essa indústria enfrenta, refere-se à falta de qualificação e educação de base,

exigidos para as promotoras, tal como se pode perceber por esse depoimento, a seguir:

...para as promotoras a gente sente mais dificuldade [...] ela precisa abordar o cliente no supermercado e infelizmente nos interiores mais distantes, a gente não consegue as meninas que são mais formadas ou que tenham um perfil melhor elas não querem ser promotoras (GA - sic).

...aí aparece as meninas que fala "pobrema" (GA - sic).

Verificou-se uma menor preocupação por parte do GA com os funcionários que ocupam cargos mais operacionais em relação aos que fazem parte de níveis hierárquicos mais altos; tal fato pode ser responsável pelos altos índices de rotatividade de funcionários nos cargos operacionais.

...Na área do escritório, na área... você quer pessoas mais preparadas intelectualmente [...] para os motoristas e ajudantes só precisa ter força braçal e a carteira de motorista...não perdemos muito tempo pra contratar (risos) (GA - sic).

Na indústria B, percebe-se que o processo seletivo pode ser feito por uma consultoria externa, quando o cargo é mais complexo. Sobre as técnicas utilizadas, elas são: entrevistas, tanto com o gestor de RH, quanto com aquele da área responsável, análise dos currículos, testes psicológicos, conforme as declarações, abaixo:

...depende da complexidade da vaga; eu utilizo essas consultorias [...] para as funções mais operacionais, a gente faz totalmente o processo interno... (GB - sic).

...a gente utiliza entrevistas, análise de perfil [...] testes psicológicos [...] entrevistas com o gestor da área, entrevista técnica [...] entrevistas pessoais... (GB - sic).

Como foi mencionado pelo GB dentro de seu processo de seleção, inicialmente, é feito um recrutamento interno para preenchimento de vagas de níveis hierárquicos mais baixos e recrutamento externo para os cargos mais altos. Seguidos de entrevistas e testes psicológicos. Após o recrutamento interno ou externo, segue-se para a próxima etapa, que são os testes psicológicos e as entrevistas.

Na indústria C, verifica-se que o seu processo seletivo também pode ser realizado por uma consultoria, em caso de cargos de nível superior na hierarquia. Sobre as técnicas, utilizadas, são análise dos currículos (deixados na portaria da empresa pelos candidatos ou entregues por algum funcionário da organização), provas (de conhecimento específico na área desejada para alguns cargos), entrevistas (por

competência) com o gestor de RH e da área responsável, testes psicológicos, além da observância da conduta dos candidatos, na empresa.

...existe um procedimento que a gente faz, aplica algumas provas, quando é um processo interno, fazem entrevista com RH e com o gestor e, além disso, a gente faz todo o pré-requisito antes, né? De a gente chegar na entrevista e nos testes, é se a pessoa, mantém faltas injustificadas, não teve nenhuma medida disciplinar, que são, é, advertências... (GC - sic).

Entrevista por competência [...] desde o auxiliar de produção até, vai, uma vaga de diretor... (GC - sic).

... quando é externo, a gente não tem um teste específico; é muito mais a entrevista por competência, e quando a gente vai pra vagas mais de outros níveis (GC - sic).

Como foi verificado, o GC também opta por uma seleção utilizando uma consultoria externa para o preenchimento de vagas de níveis hierárquicos mais altos, como defendem Bohlander e Snell (2009, p. 158), ao dizerem que “muitos cargos exigem níveis de habilidades superiores, e os gerentes não mais podem depender exclusivamente dos currículos não solicitados enviados pelos candidatos às vagas em aberto”.

#### 4.2 Elementos da Cultura Organizacional

A fim de identificar elementos da cultura organizacional, nos termos de Schein (2009), perceptíveis no processo de seleção de pessoas em indústrias de Vitória de Santo Antão/PE, é que os entrevistados foram questionados em torno de aspectos sobre valores, sinais, crenças e suas percepções. Sobre o elemento “valor”, este orienta as ações das organizações para tudo aquilo que ela considera como prioridade. Eles podem ser perceptíveis por meio dos depoimentos nas entrevistas, pelas observações, no seu cotidiano. A seguir estão relacionados alguns deles e separados por empresa pesquisada.

Parece que as pessoas, mais precisamente, aquelas do nível operacional, não estão entre os valores da indústria A. Pode-se entender isto, a partir das práticas de gestão de pessoas, declaradas por meio dos depoimentos do seu gestor. Ao que se refere à socialização do pessoal, há uma indicação de que ela não é vista como uma necessidade e prioridade nessa empresa, o que pode significar uma baixa atenção à integração entre as pessoas, às equipes de trabalho ou até mesmo ao clima organizacional. Esse processo segue de maneira informal e restringe-se apenas a uma apresentação feita aos colegas de trabalho, durante a

própria semana de treinamento. Os funcionários antigos são instruídos a dar atenção aos novatos e são esclarecidos de que eles estão ali não para ocupar o cargo de alguém, o que já representa um sinal de desunião entre eles e a necessidade de um processo de socialização.

...colocamos ele para fazer uma semana de treinamento e ele por si só vai se socializando lá por trás. Mas nós chamamos todos os funcionários da área dele, né? E aí apresentamos [...] eu pedi que eles tivessem um carinho, uma paciência que eles tavam entrando agora e pedindo, que cada um, que ninguém tava tomando o lugar de seu ninguém aqui, e pedindo pra cada um ajudar o seu amigo que tava chegando agora na casa né? E assim foi, mais apresentação, só apresentação, num tem nenhum lanche (GA - sic).

Entretanto, parece que quando se trata de pessoal administrativo, o processo de socialização tende a ser diferente.

O rapaz que entrou aqui no escritório fez a mesma coisa, ele começou, ele passou uma semana vindo, conhecendo, e a gente apresenta a empresa toda ao funcionário pra ele conhecer, conhecer os diretores e conhecer todo mundo pra ele saber quem é quem, se situar... (GA - sic).

Percebe-se, também, que as pessoas não representam valor para essa empresa, pelas declarações do gestor de RH, quando ele afirma não dar importância à qualificação dos candidatos do nível operacional; além do mais, como ele se refere a elas: ‘pessoas brancas’.

Então, serviços gerais e ajudantes de motorista são pessoas mais “branca”, que não necessitam de ter nenhuma competência (GA - sic).

A mesma compreensão fica, quando se trata do processo de treinamento: ele é realizado por meio dos ensinamentos transmitidos pelos próprios funcionários, que exercem atividades semelhantes: “...seus colegas repassam as atividades” (GA - sic).

Por outro lado, embora, em um primeiro momento, se possa pensar que essa indústria valoriza a família, quando se diz que a mesma contrata familiares dos seus atuais empregados, ou quando se ouve dizer que todos do setor financeiro pertencem a uma mesma família, continua sugestivo o mesmo pensamento formado anteriormente, referente à falta de valorização das pessoas, pela interpretação dos depoimentos do gestor de RH: primeiro, ‘pai e filho não trabalham juntos’; depois, ‘há receio e evita-se esse tipo de contratação’. O que ainda é sugestivo é que esse

procedimento de desconfiança talvez se restrinja ao nível operacional.

...Praticamente, todos os funcionários do escritório têm algum parentesco [...] todos os meninos do financeiro são família, são todos antigos (GA - sic).

...um pai que é um motorista e tenho o filho que é um ajudante, então, eles nunca trabalharam junto [...] a rota que o pai está o filho não está... (GA - sic).

Percebe-se, ainda, que o trabalho é mesmo a prioridade na hora da contratação, independentemente das necessidades de cada uma das pessoas, isto é, ao serem admitidas, elas devem estar conscientes de que o horário excedente é possível.

Precisamos de pessoas que não estejam aqui só para cumprir seu horário padrão de trabalho, mas sim de pessoas que correspondam às necessidades da empresa, caso necessário, mesmo que isso comprometa seu horário de saída (GA - sic).

Semelhantemente ao caso anterior, na indústria B, parece que as pessoas não merecem tanta atenção quanto à própria empresa em si mesma, em termos de crescimento dos seus interesses particulares; parece que aí está o seu maior valor. Por meio das práticas de gestão de pessoas, declaradas pelo seu gestor, pode-se auferir essa compreensão. Da mesma maneira, parece que os clientes e a qualidade dos processos e produtos são reconhecidos como valores:

O nosso cliente é o principal; oferecer qualidade pro cliente é essencial; a gente trabalha num nível de qualidade extremamente arrojado, tudo isso para chegarmos ao topo.

Em comparação à empresa anterior, percebe-se que na indústria B, a socialização dos novatos é feita com mais formalidade, tal como uma simulação prévia do trabalho a ser desenvolvido. Nessa ocasião, eles se juntam aos funcionários mais antigos a fim de que esses lhes apresentem as atividades a serem realizadas. Por consequência a integração entre eles começa antes da contratação, o que favorece, antecipadamente, à convivência.

Então, no processo de contratação ele já vai conhecer, antes de ser contratado, toda a atividade que ele vai desenvolver, ele é apresentado, inclusive na linha de produção [...] já vai saber o que ele vai enfrentar. Então é apresentado tudo isso pro candidato, quanto a questão de horários, os procedimentos internos, os regulamentos nosso interno. Quanto a padrões que tem que seguir aqui dentro [...] então, a gente faz a

integração com o funcionário durante, passa o primeiro dia de trabalho todo, é, recebendo informações da empresa, recebendo tudo quanto é de dados da empresa, informação, crescimento, objetivos, como deve seguir, como deve proceder, como ele vai crescer aqui dentro, como é, as possibilidades de crescimento. Tudo isso é feito nesse processo de integração. Aí após isso, daí ele vai pra atividade dele (GB - sic).

A visão que se tem sobre a importância da contratação de pessoas mais qualificadas informa, antes de qualquer coisa, o cuidado que se tem com a qualidade do negócio desenvolvido pela indústria B. As declarações do gestor de RH indicam a prioridade que se dá à qualificação dos candidatos ainda no processo de recrutamento, o que sugere essa percepção; talvez como uma extensão do processo seletivo.

Então, os cargos mais complexos a gente busca [...] um profissional já que esteja atuando no mercado na área, já tenha uma certa bagagem, tenha experiência. Então os requisitos mínimos é a formação [...] já vindo com experiência [...] praticamente pronto pra chegar e atuar e dar resultado[...] avaliamos a questão pessoal do candidato e vemos o que esse candidato tem de potencial pra nos dar o resultado futuro... (GB - sic).

Nessa mesma linha de compreensão, verifica-se a inquietação quanto a encontrar pessoas que se adequem às necessidades da empresa. Alega que eles, em geral, não têm conhecimentos específicos, principalmente na área técnica, sem falar em experiência na área desejada, o que se torna mais agravante. Consequentemente, percebe-se que a oferta de emprego dessa empresa é superior à demanda existente no mercado. Tal fato leva-a a contratar pessoas abaixo do seu nível de exigência ou até mesmo de outros estados.

...a principal dificuldade que se encontra nos perfis dos candidatos é a falta de conhecimento. Conhecimento específico na nossa área, e a qualidade de aprendizado que a pessoa teve, quer dizer, muitas vezes a gente vê uma pessoa que tem um curso técnico aí quando você começa a questionar essa área [...] você vê que [...] o conhecimento que ela adquiriu é muito pouco.

Ao que se refere o treinamento na indústria B, a qualificação é uma condição importante e necessária para o seu crescimento. Há o cuidado em indicar um monitor que deve acompanhar o novato enquanto ele estiver aprendendo as suas funções e somente assumir o seu posto, quando estiver preparado.

Por essa medida interna, percebe-se o zelo que se tem para com o exercício das tarefas e não propriamente o interesse em formar um profissional.

Parece que se dá preferência, inclusive, àqueles que se propõem à multifuncionalidade, à dedicação e à motivação 'total' ou, ainda, àqueles que tenham como foco a busca contínua de melhoria de resultados, sobretudo. Ao contrário, aqueles que não são produtivos não são desejados por essa empresa, independentemente, do cargo que ele venha a ocupar. Segundo o gestor de RH, existe na organização um projeto chamado 'empresa-escola' no qual os funcionários aprimoram seus conhecimentos através da troca de experiências, em conversa informal; esses encontros ocorrem quinzenalmente.

...a gente sabe que tem que qualificar; então, não tem as pessoas com conhecimento na nossa área, então, inevitavelmente, a gente tem que buscar qualificar... (GB - sic).

Então, as principais competências que a gente espera de todos os candidatos é a dedicação, funcionários totalmente dedicados [...] Totalmente motivados pela busca de conhecimentos. Sempre ter aquela curiosidade de saber um pouco a mais. Serem criativos (GB - sic).

Em relação à contratação de familiares percebe-se que a indústria B não se opõe e declara, inclusive, oferecer cursos específicos para os filhos dos funcionários. Entretanto, pode-se verificar pelo depoimento do gestor de RH, que esse interesse vai muito mais em direção do favorecimento da empresa, do que, propriamente, para os empregados, muito menos para os seus filhos.

Contrato. Inclusive a gente tem até um programa que se chama jovem aprendiz pra contratar os filhos dos funcionários. Então a gente busca cativar o filho do funcionário, oferecer treinamento, oferecer aprendizado, oferecer conhecimento pra futuramente ele ser um nosso, um funcionário da nossa empresa [...] Até melhor que busca uma sinergia melhor aí. Então o resultado é melhor (GB - sic).

Tal como nos casos anteriores, parece que também na indústria C, as pessoas não representam valor e sim o trabalho. As práticas de gestão de pessoas, declaradas pelo seu gestor de RH, deixam passar essa informação. A primeira delas identificada refere-se à simpatia, que deve ser transmitida aos clientes internos e externos, como regra na empresa, independentemente do estado emocional do indivíduo.

...acho que é um perfil da companhia que é alegria, é o propósito que nós temos. Ah, então a pessoa tem que ficar sempre sorrindo? Não, né, não é isso, mas, tem que ter um perfil, um olhar simpático (GC - sic).

Entretanto, depois de ter declarado, por diversas vezes a importância da alegria e da interação dos colaboradores, o gestor chega a se expressar em favor do trabalho; finalmente ele deixa claro que apenas isso não basta; faz-se necessário também buscar os resultados da empresa.

Acho que [...] a empresa precisa também dar o volume, entregar resultado; não dá também só pra ficar todo mundo alegre e não correr atrás (GC - sic).

O processo de socialização na indústria C é realizado através de programas de integração oferecidos aos novatos, momento em que eles têm contato direto com outros colaboradores que os fazem conhecer a empresa, antes de eles seguirem para a linha de produção.

Vale salientar que, os recém-contratados são identificados por meio de uma touca de cor azul, o que parece estranho, apesar do gestor afirmar que, assim eles receberão a atenção dos demais na empresa; interessante, ainda, salientar, a expressão de eufemismo que ele usa: 'toquinha'.

...temos aqui, primeiramente, o programa de integração, onde eles passam três dias [...] conhecendo toda a estrutura da empresa desde os benefícios, a parte de administração de pessoal, a institucional, área de qualidade, transportes, refeição, área de manufatura. Então eles conhecem de tudo para então seguir pra linha... (GC - sic).

Quanto à qualificação dos candidatos, o gestor de RH ressalta a dificuldade para encontrá-los, nessa região, principalmente quando se trata de áreas técnicas; segundo ele, a preferência tem sido mais para cursos de graduação. Ainda, constata-se que algumas características são essenciais para o ingresso nessa empresa: força de vontade, iniciativa, alegria e bom relacionamento interpessoal.

...características que busco realmente se ele tem vontade, se tem iniciativa; acho que são competências básicas para começar aqui na empresa [...] E depois de realmente a gente ver todo perfil, a qualificação... (GC - sic).

Quanto ao treinamento na indústria C, tudo indica que esse processo é muito rápido e fica ao cargo de um colega de trabalho, veterano, o qual é denominado de 'amigo da inclusão', que se encarrega de ensinar as tarefas. Como também acontece na indústria B, nessa empresa parece que o treinamento se destina unicamente à melhoria do trabalho e não à formação do profissional.

...Quando eles seguem para a linha, eles têm um amigo especial, que é o amigo da inclusão, pra poder propiciar nesses dias, o que a gente chama de integração; uma maior facilidade pra ficar [...] no administrativo e na fábrica... (GC - sic).

Outra informação percebida é que, nessa indústria se cobra a prática dos valores da companhia. Parece que há zelo por eles. Segundo o depoimento do gestor de RH, nessa indústria, eles até contratam parentes, contanto que venham trabalhar em áreas diferentes (administrativo ou produção) ou que não venham ser subordinados uns aos outros, a fim de evitar qualquer conflito de interesses.

Sim, contratamos. A premissa é que eles não fiquem na mesma subordinação, ou seja, eles fiquem em linhas diferentes, né, quando é da, da fábrica, e quando é do administrativo [...] não pode ter nenhum contato pra não ter conflito de interesses; mas contratamos. Não, é, no próprio RH existe casais, que são casados, que tem filhos. Sem problemas (GC - sic).

Outro valor identificado nessa empresa, é que não são aceitáveis pessoas e comportamentos que não indiquem comprometimento com a organização e o trabalho.

Hoje, nós temos os valores: agir como dono, ser aberto e inclusivo, inspirar confiança, dizer as coisas como elas são, discutimos, decidimos e entregamos... (GC - sic).

Fazendo-se uma análise comparativa entre as três empresas, percebe-se que tanto a empresa A quanto a empresa B e C considera como seu principal valor o trabalho e a qualidade de seus produtos e não as pessoas que fazem parte da organização.

Em se tratando da socialização, embora todas as empresas tenham a prática de realizá-la percebe-se que, na empresa A as pessoas de nível hierárquico mais alto bem como o pessoal administrativo tem uma socialização realizada de maneira diferenciada, com uma melhor atenção em relação aos colaboradores de níveis mais operacionais. Nas empresas B e C, a socialização ocorre mais, formalmente, porém, sempre com foco na qualidade da tarefa realizada a fim de que não se comprometa a o resultado, que são os produtos, e não com a intenção de criar um ambiente amistoso e receptivo para os novos colaboradores.

Em relação a qualificação profissional, as empresas B e C demonstram que não estão preocupadas com tal questão, mas sim, com a qualidade de seus produtos chegando até, como no caso da empresa B, a contratar pessoas de fora da cidade ou até mesmo de outros estados, mas não se empenham ao máximo em

qualificar seus próprios funcionários. Importante salientar que os funcionários que têm uma maior atenção por parte das empresas A e B em receberem alguma atenção para sua qualificação são apenas aqueles que já demonstram algum nível de conhecimento técnico. Vale salientar que na empresa A, as pessoas consideradas “brincas” pelo gestor não têm valor algum por tanto, não têm nenhum tipo de capacitação profissional.

No que se refere à questão de treinamento, as empresas B e C se assemelham em relação a terem o que ambas chamam de “amigo de inclusão”, porém, é um treinamento que não tem como foco a evolução profissional, mas sim, capacitá-los para desempenhar suas tarefas de forma a não comprometer a qualidade do produto. A empresa A não realiza treinamento para os colaboradores de níveis mais baixos, permitindo apenas que os colaboradores antigos repassem aos mais novos o que deve ser feito, o que não ocorre com os cargos de níveis hierárquicos mais altos e administrativos, onde existe uma preocupação maior em treiná-los, por serem vistos pelo gestor como mais importantes para a organização merecendo, portanto, um treinamento diferenciado.

A respeito da contratação de familiares, por fim, ambas as empresas (A, B e C) têm essa prática, porém, com algumas ressalvas. A empresa A contrata familiares desde que estes não trabalhem no mesmo setor embora, para os níveis hierárquicos mais altos, essa regra não se aplique. A empresa B contrata colaboradores que tenham laços familiares, desde que haja uma grande necessidade por parte dela, de se contratar seu quadro de funcionários e não porque isto seja política da empresa. A empresa C, por sua vez, embora contrate funcionários que possuam laços familiares, não permitem que estes sejam subordinados diretos de seus parentes.

Ficou claro que, pelo que foi exposto pelos gestores das empresas A, B e C, nenhuma das empresas vêem as pessoas como sendo um dos valores mais importantes da organização, mas sim, apenas um meio para alcançar seus objetivos organizacionais.

Outro aspecto importante, quando se deseja estudar a cultura organizacional e a sua influência sobre suas práticas de gestão, é a percepção dos sinais que são artefatos aparentes e capazes de refletir os diversos valores da empresa, não somente os declarados, mas também aqueles reais. Percebe-se que, nessa indústria, existe uma preocupação com a aparência externa, isto é, o empregado que tenha contato com o público deve se apresentar melhor, tanto em termos de expressão oral, quanto à sua vestimenta; isso se aplica aos vendedores e às promotoras. Entretanto, tudo indica que essa

preferência não se refere àquelas pessoas que trabalham no escritório ou no nível operacional. Isto vem a sugerir, mas uma vez, que as pessoas não representam valor para essa organização.

Veja só, um vendedor ele tem que saber vender, ele tem que saber se expressar, ele tem que saber chegar ao cliente, vender a mercadoria, tem que ser, carisma, tem que saber escutar, né? Que o vendedor você sabe que ele tem que saber escutar um não [...] já a promotora eu acho que o se expressar, saber também chegar no cliente [...] já as pessoas de escritório não precisam dessa delicadeza porque ele não tem contato externo... (GA - sic).

Contrariamente ao caso anterior, percebe-se que a preocupação com a aparência na indústria B começa, antes de tudo, internamente, com os seus funcionários. Todos eles usam uniformes, inclusive os que ocupam cargos mais altos na hierarquia, além de portarem crachá, que os identificam. Tudo indica que esse zelo com a aparência interna visa preservar, antes de qualquer coisa, à imagem da própria empresa, as suas atividades e o seu patrimônio. Uma confirmação dessa percepção pode ser tida pela prática da revista realizada em todos os funcionários, (exceto gerentes e diretores) pelo segurança, na Portaria, ao término de cada expediente. Semelhantemente, os funcionários (exceto gerentes e diretores) são proibidos de entrar com os seus pertences, os quais devem ser deixados em um armário localizado na entrada. A impressão que se tem é de que o patrimônio deve ser preservado e de que não se deve confiar nas pessoas.

Verifica-se um sinal de formalidade e de rigidez quanto ao cumprimento das normas dessa empresa, ao que se refere aos atrasos frequentes e às faltas não justificadas. Tais normas estão estabelecidas no manual de conduta, criado pela empresa para todos os funcionários, inclusive, para aqueles de cargos de chefia. Verificou-se, também, que faz parte das normas dessa empresa, o uso de uniforme, crachá e equipamentos de EPI, bem como a interdição dos hábitos de fumar e comer, nas suas dependências, além de atender ao telefone celular, nos ambientes de produção.

Pontualidade, assiduidade e segmento das normas de conduta também são coisas que fazemos questão de manter e seguir à risca aqui dentro da empresa. Quanto a isso somos rígidos (GB - sic).

Pode-se constatar que, na indústria C, os padrões de comportamento são rígidos a tal ponto que deixa o ambiente de trabalho tenso. A estrutura hierárquica é definida e clara para todos os funcionários. Percebeu-se que os relacionamentos interpessoais acontecem

entre os seus pares; o acesso aos superiores é restrito, sendo possível após prévia solicitação e agendamento.

Todos os funcionários são identificados por fardamento específico, conforme o setor em que trabalham e pelo crachá, que lhes permite ou restringe o acesso aos diversos setores da empresa. Quanto aos Diretores, eles não usam fardamento, mas apenas um crachá de identificação.

Os funcionários são proibidos de entrar com bolsas e, portanto, as deixam em um armário localizado na entrada da indústria; ao término do expediente, elas são revistadas pelo segurança da Portaria.

Foram ressaltados, também, pelo gestor de RH, alguns aspectos importantes para a organização: a pontualidade e assiduidade dos empregados, o respeito aos colegas, o cumprimento às regras e normas, tais como: não fumar e comer nas dependências da empresa, não atender telefone celular no ambiente da produção, usar uniforme e crachá, além de todos os equipamentos de EPI.

Eu acho que é importante também o funcionário não faltar, ser pontual, respeitar os colegas, também é muito importante para nós (GC - sic).

Em se tratando dos sinais, a preocupação da empresa A está ligada a boa aparência visual do funcionário como uniforme, por exemplo, embora, com o pessoal do escritório e com o pessoal de níveis hierárquicos mais altos, tal preocupação não exista.

Na empresa B, contrariamente, à empresa A, todos os funcionários tanto de níveis hierárquicos mais baixos quanto os de níveis mais altos devem estar devidamente uniformizados e com crachá embora, nesta referida empresa, haja um hábito de se revistar os pertences dos funcionários com exceção dos pertences de gerentes e diretores; tal fato aparenta, por parte da empresa, uma prática de zelo, porém, verifica-se que, na verdade, é apenas falta de confiança nas pessoas, principalmente, nas que possuem cargos mais baixos.

Na empresa C, a rigidez é perceptível. Há uma grande exigência para que se siga os padrões de comportamentos da organização. Os funcionários são identificados, a partir de seus uniformes e com crachás que restringem, por exemplo, o acesso a setores específicos. Vale salientar que quanto a preocupação com assiduidade, frequência e pontualidade, isto é bem perceptível apenas nas empresas B e C.

É bem aparente que a maior preocupação das três empresas (A, B e C) está com a imagem que os funcionários transmitem a respeito das mesmas e não com o bem-estar do funcionário em si. Acerca do elemento "crença" de uma organização, este pode emitir informações sobre a sua cultura e como elas

podem orientar o processo de seleção de pessoas. Uma das crenças identificadas na indústria A, refere-se à convicção de que pessoas que ingerem bebida alcoólica nos finais de semana não devem ser contratadas, pois são susceptíveis de trazer problema para a empresa, mesmo se ele afirma já terem, inclusive, pago tratamento contra o vício, para algum deles.

Quando eu vou conversar com eles uma das coisas que eu pergunto é sobre bebida. [...], mas o funcionário ele tem que ter a consciência de que o que ele for fazer no sábado ou no domingo, pode refletir na segunda-feira e o que ele fizer vai refletir na empresa (GA - sic).

Então, se você bebe muito no final de semana, na segunda-feira você não tem disponibilidade e nem saúde pra segurar 50 quilos [...] dirigir 12 horas (GA - sic).

Outra crença identificada nessa indústria, trata-se da não preferência por pessoas do sexo feminino. Para esse gestor, eles acreditam que as mulheres podem trazer problemas para a empresa, em decorrência de suas atribuições como mãe e dona de casa. Embora haja esta crença, preconceito, verificou-se que foi dada a oportunidade a uma única mulher que se enquadrava neste perfil (tinha filhos, dona de casa) e que ela desempenhou bem, segundo o GA, todas as atribuições requeridas pelo cargo.

Você sabe que homem tem mais disponibilidade porque a mulher é uma dona de casa, filho, tinha que levar pra médico, menino adoecia, então, tinha todo aquele processo [...] então me exigiram que eu só contratasse se fosse homem (GA - sic).

E aí apareceu uma candidata, mulher, e assim, de começo, de cara, assim, bateu e a gente via que ia ser a pessoa certa; e o pessoal relutou [...] ela mostrou que tem responsabilidade apesar de ela já ter uma filha de oito aninhos... (GA - sic).

Nessa mesma linha de compreensão, verifica-se ainda que na indústria A, as pessoas parecem ser importantes, na medida em que são produtivas no trabalho. Sendo assim, aquelas com mais de 40 anos de idade não devem ser contratadas, visto que são consideradas inadequadas para o desempenho de atividades físicas; conforme o depoimento, abaixo.

Então, quando vem aquela pessoa [...] já com seus 40 anos nós evitamos porque nós já temos funcionários antigos. Já tem problema, carrega muito peso (GA - sic).

No caso da indústria B, uma das crenças identificadas trata da importância que se dá à parceria entre a empresa e os empregados: para ela, o seu desenvolvimento depende de cada um de seus funcionários e reconhece, ainda, que uma maneira de se alcançar os seus objetivos é por meio do trabalho em conjunto.

Para podermos alcançar nosso máximo desenvolvimento só andando juntos, empresa e funcionários (GA - sic).

Em se tratando da indústria C, a partir da declaração do gestor de RH, verificou-se que não há nenhum tipo de preconceito em contratar pessoas com aparências ou nacionalidades diferentes; ela, inclusive, declara ser uma empresa inclusiva, sem nenhum tipo de discriminação e que está sempre buscando a diversidade. Acredita-se, ainda, que o desenvolvimento profissional e organizacional pode ser alcançado pelo comprometimento com trabalho e pela busca da qualidade, respectivamente.

Um ambiente inclusivo, pra isso as pessoas por serem diferentes, ah, se um usa tatuagem, se um usa cabelo rastafári, se uma é chilena, a gente tem aqui chileno, paraguaio, qual é a diferença? Né? Então assim, todo mundo com sua diferença mais focado no objetivo. É isso que a gente tem aqui. E aqui o bom é a espontaneidade. Você pode ser quem você é. Não precisa você ficar colocando máscaras, personas... (GC - sic).

Em relação às crenças, as empresas B e C têm a crença de que o trabalho em conjunto os fará atingir os objetivos organizacionais. Na empresa C, inclusive, os gestores apoiam a busca da diversidade cultural para que os objetivos dela sejam atingidos. A empresa A, por sua vez, possui a crença de que não deve contratar pessoas que costumem ingerir bebida alcoólica nos finais de semana a fim de evitar problemas para a empresa. Há, também, a crença de que é preferível não contratar mulheres devido ao fato delas serem donas de casa e mães e isso pode impactar na sua atuação dentro da organização por não se dedicarem totalmente a empresa como também, evita-se a contratação de pessoas com mais de 40 anos de idade por considerar as mesmas improdutivas no que diz respeito, por exemplo, a atividades braçais. Mais uma vez ficou claro que todas as preocupações das empresas em questão se resumem em preocupar-se apenas com a imagem das mesmas e com a qualidade de seus produtos.

As crenças são vistas como a verdade nas organizações e, portanto, não cabe discussões a seu respeito, cabendo apenas aos integrantes da

organização aceitá-las e segui-las, caso não o faça podem ser descartados (Schein, 2009).

Finalmente, com relação as percepções dos gestores de RH quanto ao processo de seleção de pessoas em indústrias de Vitória de Santo Antão/PE, pode-se perceber que, embora os gestores não tenham consciência sobre a cultura da organização (foi o que se pôde apreender, ao longo de toda a pesquisa), eles adotam os valores no processo seletivo, aqueles que são vividos no cotidiano.

No caso da indústria A, verifica-se que o processo seletivo toma como base a informalidade no recrutamento, o pouco valor que se dá à socialização e ao treinamento. Quanto às indústrias B e C, percebe-se que esse processo é formal, bem como todas as outras

práticas de RH: cuida-se da socialização, embora seja delegada aos outros funcionários mais antigos e o treinamento é importante, na medida em que é entendido como uma ferramenta necessária à execução de um bom trabalho.

#### 4.3 Quadro Comparativos dos Resultados

A seguir, na tabela 2 está apresentado um comparativo que sintetiza os principais achados extraídos nas três indústrias (A, B e C) que foram analisadas

**Tabela 2.** Comparativo dos principais aspectos observados nas empresas A, B e C

Aspecto Analisado	Indústria A	Indústria B	Indústria C
Tipo de Recrutamento	Informal (currículos espontâneos)	Formal (interno prioritário; externo com consultoria)	Formal (interno prioritário; externo se necessário)
Processo Seletivo	Análise de currículo e entrevista simples	Entrevistas, testes psicológicos e avaliação de perfil	Entrevistas por competência, provas técnicas e observação comportamental
Valorização da Cultura	Baixa; pouca percepção explícita da cultura	Moderada; cultura ligada à qualidade e cliente	Alta; cultura formalizada nos valores corporativos
Tratamento aos Novos Colaboradores	Socialização informal, especialmente para operacionais	Integração formal estruturada, focada em valores e processos	Integração formal, programa de "amigo da inclusão"
Percepção sobre Treinamento	Focado em passar informações básicas; informal	Focado na capacitação técnica para desempenho	Focado em adaptação rápida à rotina de trabalho
Enfoque na Qualificação	Desvalorização de competências para operacionais	Busca ativa por qualificação (especialmente cargos técnicos)	Dificuldade de encontrar profissionais qualificados
Atenção à Cultura na Seleção	Praticamente inexistente	Considerada apenas nos cargos mais estratégicos	Presente, especialmente para cargos administrativos

Fonte. Elaboração própria (2025)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender de que maneira a cultura organizacional é considerada no processo de seleção de pessoas em três indústrias da cidade de Vitória de Santo Antão/PE. Inicialmente, verificou-se que o processo de seleção, realizado nas empresas A, B e C é feito, basicamente, através da análise de currículos e das entrevistas. Quanto às

indústrias B e C, ambas realizam testes psicológicos em seu processo de seleção. A indústria A realiza, ainda, uma especulação da vida do candidato, enquanto a empresa C, realiza uma pesquisa sobre a conduta do candidato.

No caso da seleção para cargos de níveis hierárquicos mais altos e, conseqüentemente, maior complexidade do trabalho, há empresas (B e C) que optam por uma contratação através de consultorias

especializadas. Para estas empresas, contratar consultorias especializadas, minimizam o risco de se contratar alguém inapropriadamente. Ficou perceptível, em alguns momentos, que tal receio seja pelo motivo dos gestores não se sentirem aptos em fazer uma seleção em um nível mais elevado ou complexo.

No que diz respeito ao recrutamento, há formalidade nas empresas B e C, enquanto, na indústria A, o recrutamento é informal. As empresas B e C também têm a prática de divulgação da vaga bem com realizar o recrutamento interno e, logo após, o externo. A indústria A, por sua vez, tem a prática de fazer o recolhimento de currículos e apenas o recrutamento externo. Em se tratando da socialização, as indústrias B e C fazem a apresentação da empresa, das pessoas e das tarefas. Já a empresa A faz a apresentação das pessoas e a socialização por si só.

Com relação aos elementos culturais identificados (valores, sinais e crenças) estes mostram uma forte tendência das empresas analisadas de não utilizar a cultura organizacional como guia para seu processo seletivo, preponderando, assim, as crenças sobre os valores. No que se refere aos valores, todos os gestores (GA, GB e GC) têm como sendo o trabalho o seu principal valor e as empresas B e C ainda tem também como seus valores a propriedade e os clientes. A respeito dos sinais, percebe-se que as empresas B e C fazem uso de formalidades e rigidez, além de cumprimento de regras e normas e boa aparência a partir do ambiente interno. A indústria A usa de improvisação administrativa e boa aparência para o exterior. Por fim, as crenças onde as indústrias B e C buscam a parceria empresa/empregados, onde a C ainda se apresenta como inclusiva. Na organização A, foram identificadas as seguintes crenças: a não contratação de pessoas que ingerem bebidas alcoólicas, pessoas do sexo feminino e com mais de 40 anos de idade, por haver o julgamento, por parte do gestor, de que pessoas com estes perfis são menos produtivas.

De uma forma geral, percebeu-se que nenhuma das empresas estudadas (A, B e C) tem as pessoas como parte de seus principais valores e, que todas as ações que demonstrem alguma importância com as pessoas, logo, são reveladas pelos gestores como inverídicas, pois, elas são vistas apenas como um recurso necessário para o alcance de suas metas organizacionais.

No que diz respeito as percepções dos gestores de RH, quanto ao processo de seleção de pessoas em indústrias de Vitória de Santo Antão/PE, o que ficou aparente é que não existe uma preocupação com a cultura organizacional durante o processo de seleção por parte de todos os gestores das empresas estudadas. É importante salientar que as observações

diretas permitiram perceber algumas constatações feitas por meio de depoimentos colhidos, informalmente (fora das dependências das empresas), dos funcionários através de entrevista não estruturada. Foi verificado que o processo de seleção de todas as empresas (A, B e C) seguem um padrão que é basicamente: análise de currículo e indicações de funcionários (para cargos de níveis hierárquicos mais baixos), seguidos de entrevistas.

Quanto ao processo de seleção, baseado nos relatos dos gestores das empresas pesquisadas (A, B e C), primeiro se realiza uma seleção interna para promoção para, em seguida, ocorrer o recrutamento externo caso a vaga não tenha sido preenchida com os candidatos internos. Foi exposto pelo gestor da empresa A que as seleções que são feitas para preenchimento de vagas de níveis hierárquicos mais baixos não precisam de muita atenção pelo fato de o gestor considerar que pessoas “broncas” não são importantes para a empresa preferindo-se, assim, evitar desperdício de tempo na contratação de alguém considerado de “baixo valor” para a organização. Também foi identificado que na empresa A não existe nenhum recrutamento formal. Desta forma, cabe aos próprios funcionários da organização a divulgação das vagas existentes fazendo uso, assim, da comunicação “boca a boca”, o que, na visão dos funcionários de níveis hierárquicos mais baixos, acaba favorecendo sempre um “grupinho” (termo utilizado pelos funcionários), pois, os que buscam cargos de níveis mais altos, sempre ficam sabendo primeiro das melhores vagas. Tal tipo de comunicação, pode, por conseguinte, favorecer determinadas pessoas, antes de se fazer um recrutamento interno.

Nas empresas B e C, o processo seletivo inicia-se com um recrutamento formal, seguido de entrevistas e provas de conhecimento. Tal tipo de seleção não se aplica para cargos de níveis mais altos, pois, para estes, a seleção é feita através de empresas de consultorias. Foi afirmado pelos gestores das empresas B e C que, para todas as vagas existentes, é feito, primeiramente, um recrutamento interno (que quase sempre supre 90 % das vagas) para, em seguida, realizar-se o recrutamento externo.

A falta de preocupação com a cultura durante o processo de seleção só a vem a justificar a alta rotatividade de funcionários em tão pouco tempo nessas organizações. Alguns comentários (colhidos, informalmente, através de entrevista não-estruturada e fora das dependências das indústrias) de funcionários das empresas pesquisadas, dos quais: “antes de entrar aqui eles nos mostram o céu, quando entramos é que conhecemos o inferno” ou “o importante aqui é que você fique sempre sorrindo

mesmo que esteja chorando por dentro” só solidificam está afirmação. Comentários como estes só demonstram uma ausência de preocupação, por parte dos gestores, em verificar se as pessoas que estão adentrando nas organizações possuem traços semelhantes com os da empresa, para que não se tenha um grande choque cultural após a entrada dos funcionários nas mesmas.

Outro ponto perceptível quanto à ausência de preocupação em se verificar se a cultura dos candidatos é semelhante ao das organizações, é que todas elas sofrem com falta de mão de obra, mesmo existindo demanda de mão de obra na região. O que foi constatado é que as pessoas não estão dispostas a trabalhar em um lugar onde elas não são valorizadas, mesmo que a oferta salarial seja atrativa.

Conclui-se que, após a análise dos resultados, os gestores das empresas em questão não têm conhecimento da cultura organizacional, logo, não é dada a devida importância a mesma. Assim sendo, os gestores não a utilizam como guia para a realização de seu processo de seleção. Considerando os resultados desta pesquisa, recomenda-se que os gestores de Recursos Humanos: Formalizem e comuniquem de maneira clara os valores, crenças e práticas organizacionais, alinhando-os aos processos de recrutamento e seleção; Estruturem programas de integração que reforcem a cultura organizacional junto aos novos colaboradores; Invistam em capacitação contínua dos responsáveis pela seleção de pessoas, sensibilizando-os para a importância do alinhamento cultural; Avaliem não apenas as competências técnicas dos candidatos, mas também seu grau de compatibilidade com os valores e princípios da organização; Monitorem periodicamente a percepção dos colaboradores sobre a cultura organizacional, adaptando práticas de gestão conforme necessário. A manutenção do perfil cultural atual pode trazer vantagens, como a preservação da identidade organizacional, mas também desvantagens, como resistência à inovação e dificuldade de adaptação a novas demandas de mercado. A adoção de práticas de gestão mais alinhadas à cultura desejada pode representar um diferencial competitivo importante para as organizações estudadas.

Em termos de limitações da pesquisa, inicialmente, pensou-se em realizar um estudo com sete indústrias situadas em Vitória de Santo Antão/PE, porém, devido à dificuldade de acesso às indústrias, foi possível, somente, realizar a referida pesquisa com apenas três indústrias. Além da dificuldade de acesso, mesmo com as empresas pesquisadas, houve, também, grande dificuldade em realizar entrevistas com os funcionários

delas, pois, os gestores das indústrias tornaram impossível a realização de tal ato.

Por fim, tendo consciência de que a produção do conhecimento é fonte inesgotável e visando, também, contribuir para a continuidade dos estudos na área em questão, sugere-se que outras pesquisas futuras: Ampliem o número de organizações estudadas, incluindo empresas de diferentes portes e setores; Realizem estudos longitudinais, acompanhando mudanças na cultura organizacional ao longo do tempo; Investiguem a percepção de diferentes níveis hierárquicos sobre a cultura organizacional; Analise a relação entre alinhamento cultural e índices de *turnover*, satisfação e desempenho dos colaboradores; Explore a influência da transformação digital e do trabalho híbrido/remoto nas práticas de gestão cultural.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa: Uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização**. - São Paulo: Makron Books, 1997.

ALVESSON, M. Organization: from substance to image. **Organization Studies**, v. 11, n. 3, 2010.

ALVESSON, M. **ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP**. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2020.

ARGYRIS, C. *Increasing leadership effectiveness*. New York: Wiley-Interscience, 1976

BANOV, M. R. **Ferramentas da psicologia organizacional**. 2. ed. - Suzano: Cenau, 2004.

BARBOSA, L. **Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARDIN, L. **ANÁLISE DE CONTEÚDO**. Tradução de Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. 4. ed. -Lisboa, Portugal: Edições 70, 2015.

BETTEGA, M. L. **Ritos de formatura na Universidade de Caxias do Sul**, 2010. Disponível em: <<http://virtualandmemories.blogspot.com.br/2010/03/ritos-de-formatura-na-universidade-de.html>>. Acesso em: 3 abr. 2022.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2010.

BONTIS, N.; CHOO, W. C. **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**. New York: Oxford University Press, 2002.

BOSELIE, P.; DIETZ, G.; BOON, C. **Commonalities and contradictions in HRM and performance research**. *Human Resource Management Journal*, v. 15, n. 3, p. 67-94, 2005.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **DIAGNOSING AND CHANGING ORGANIZATIONAL CULTURE: BASED ON THE COMPETING VALUES FRAMEWORK**. 4. ed. Hoboken: Wiley, 2021.

- CARVALHO, S. G. Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders. In: HANASHIRO, D. M. M. T.; MENDES, M. L.; ZACCARELLI, L. M. (Org.). **Cultura organizacional como fonte de vantagem competitiva**. 2. ed. - São Paulo: Saraiva, cap. 2, p. 23-44, 2008.
- CASCIO, W. F.; MONTEALEGRE, R. **How technology is changing work and organizations**. ANNUAL REVIEW OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, v. 6, p. 355-375, 2019.
- CHAUÍ, M. B. **Mito fundador e sociedade autoritária**. 4.ed. - São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2001
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. **Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life**. Cambridge: Basic Books, 2000.
- DEWETTINCK, K.; REMUE, J. Contextualizing HRM in comparative research: The role of the Cranet network. **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW**, v. 21, p. 37-49, 2011.
- DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.
- FÉLIX JUNIOR, L. A.; MAIA DE VASCONCELOS, C. R. **Elementos determinantes da gestão do conhecimento em escritórios de contabilidade**. *Revista De Administração Contabilidade E Sustentabilidade*, v. 10, n. 3, 96-106, 2020.
- FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L. & FISCHER, R. M. (Orgs.), **Cultura e Poder nas organizações**. 2a ed. São Paulo: Atlas, pp. 15-27, 1996.
- \_\_\_\_\_. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. out./dez. Rio de Janeiro, 1987.
- \_\_\_\_\_. (Org.). **Uma discussão sobre cultura organizacional**. 15. ed. - São Paulo: Gente. Cap. 18, p. 283-294, 2002.
- FLICK, U. **AN INTRODUCTION TO QUALITATIVE RESEARCH**. 7. ed. London: SAGE Publications, 2022.
- FREIRE, Cilene Sousa *et al.* Como a cultura organizacional influencia a motivação dos colaboradores da Etec de Cidade Tiradentes. **Trabalho de conclusão de curso** (Curso Técnico em Administração) - Escola Técnica Estadual ETEC de Cidade Tiradentes (Cidade Tiradentes - São Paulo), São Paulo, 2023.
- FREITAS, A. B. Traços Brasileiros para uma análise organizacional. In: Freitas, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- \_\_\_\_\_. (2007). **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. Coleção debates em administração. São Paulo: Thomson Learning.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: GEERTZ, C. **A Interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6.ed. - São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. - 13. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013
- HANASHIRO, D.; TEIXEIRA, M.; ZACCARELLI, L. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: international differences in work - related values**. USA: Abridged Edition, 1984.
- HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações - Compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Silabo, 1991.
- IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2008.
- KLUCKHOHN, F. R.; STRODTBECK, F. L. **Variations in value orientations**. New York: HarperCollins, 1961.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. - São Paulo: Atlas, 2021.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LENGNICK-HALL, M. L. *et al.* **Strategic human resource management: The evolution of the field**. *Human Resource Management Review*, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.
- LEIDNER, D. E.; KAYWORTH, T. **A review of culture in information systems research: Toward a theory of information technology culture conflict**. *Mis Quarterly*, v. 30, n. 2., 2006.
- MATT, C.; HESS, T.; BENLIAN, A. **Digital transformation strategies**. **BUSINESS & INFORMATION SYSTEMS ENGINEERING**, v. 57, n. 5, p. 339-343, 2018.
- MOTTA, Fernando C. P.; Caldas, Miguel P. (Org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2009.
- NG, E. S.; PARRY, E. **The multigenerational workforce: workplace flexibility and engagement across the generational cohorts**. **JOURNAL OF MANAGERIAL PSYCHOLOGY**, v. 36, n. 5, p. 351-363, 2021.
- PARDINI, D.I J.; GONÇALVES, C. A.; KILIMNIK, Z. M. **Manifestações simbólicas nas relações intra e interorganizacionais**. *Revista Economia & Gestão*, v. 8, no 17, 2008.
- PEGINO, P. M. F. **A noção de cultura em administração no Brasil - análise da produção acadêmica brasileira entre 1985 e 2005**. 135 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2006.
- POSNER, Eric A. Efficient norms. In: Newman, Peter (Ed.). **The new palgrave dictionary of economics and the law**. Nova Iorque: Palgrave Macmillan, 1998.
- SÁ, M. A. D. **Desvendando a cultura de uma empresa: uma contribuição metodológica**. *Revista Estudos Avançados em Administração*, v.7, n.1, 1999.
- SANTOS, J. L. O que é cultura. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- SARAIVA, F. D. C.; ESCUDERO, J. C. **A Influência da Cultura Organizacional nos processos de Recrutamento, Seleção e Treinamento de Recursos Humanos**. *Id on-line Revista de Psicologia*, v. 13, n. 46, p. 656-676, 2019.
- SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review Winter** - Massachusetts Institute of Technology, 1984.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, M. B. R.. Ritos, rituais e cerimônias e suas implicações políticas nas organizações contemporâneas. **Anais do II Congresso Abrapcorp**. Belo Horizonte: Abrapcorp, 2008.

SOBRAL, F.; PECL, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUSA, M. G. T. O., BARBOSA, M. G. N. **A aplicação da Gestão por Competências nos Processos de Gestão de Pessoas: um estudo com os servidores técnico-administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCG**. *Revista De Administração Contabilidade E Sustentabilidade*, v.8, n.3, p. 31-46, 2018.

SMIRCICH, L. **Concepts of Culture and Organizational Analysis**. *Administrative Science Quarterly*, v.28, n.3, 1983.

TRACY, B. **Contrate e mantenha as melhores pessoas: 21 lições para construir uma empresa vencedora**. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

TWENGE, J. M. **IGEN: WHY TODAY'S SUPER-CONNECTED KIDS ARE GROWING UP LESS REBELLIOUS, MORE TOLERANT, LESS HAPPY—AND COMPLETELY**

**UNPREPARED FOR ADULTHOOD**. New York: Atria Books, 2019.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa qualitativa. In: VIEIRA, M. M. F., ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WEISS, D. **Entrevista de seleção: como conduzi-la com êxito**. Tradução de I. Dafonte. São Paulo: Nobel, 1992.

WESTERMAN, G.; BONNET, D.; MCAFEE, A. **Leading digital: turning technology into business transformation**. Boston: Harvard Business Review Press, 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e método**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Case study research and applications: design and methods**. 6. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

ZACARELLI, L. M.; TEIXEIRA, M. L. M.. Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders. In: HANASHIRO, D. M. M, TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Um lado da moeda: Atraindo e selecionando pessoas**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 115-150.