



A Influência da Cultura Organizacional nos processos de Recrutamento, Seleção e Treinamento de Recursos Humanos

Francisco Diógenes da Cunha Saraiva¹; Jaime Caiceo Escudero²

Resumo: A Cultura Organizacional influencia diretamente sobre o comportamento das pessoas que formam uma empresa ou organização, um dos momentos críticos desta relação é a implementação dos processos de recrutamento, seleção e treinamento de pessoas. Esta pesquisa aplicada está inserida na área de administração de recursos humanos. Tem como objetivo descrever como a cultura organizacional influencia os processos de recrutamento, seleção e treinamento de pessoas. A empresa objeto da pesquisa é classificada como médio porte e tem como objetivo social o ensino fundamental e médio. Para cumprimento do objetivo utilizou-se do método qualitativo, a partir de estudo de caso. Foi constatado que os principais traços culturais da instituição encontram seu fundamento na proposta educativa criada por Dom Bosco, o chamado Sistema Preventivo de Dom Bosco. Foi identificado certa dissonância entre a fala dos grupos entrevistados quanto a importância do valor da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e treinamento, fato que revela que estes procedimentos podem ser otimizados, levando a maior assertividade na contratação e na posterior qualidade dos serviços prestados.

Palavras chaves: Cultura organizacional. Recrutamento. Seleção. Treinamento.

The Influence of Organizational Culture in Recruitment, Selection and Training of Human Resources

Abstract: The Organizational Culture directly influences on the behavior of people who form a company or organization, one of the critical moments of this relationship is the implementation of recruitment, selection and training of people. This applied research is located in the area of human resource management. Aims to describe how the organizational culture influence the processes of recruitment, selection and training of people. The company object of the research is classified as medium-sized and has as purpose the elementary and middle school. To meet the goal, we used the qualitative method, based on case study. It was found that the main features of the cultural institutions are founded on the educational proposal created by Don Bosco, called the Preventive System of Don Bosco. Was identified certain dissonance between speech groups were interviewed about the importance of the value of organizational culture in recruitment, selection and training, a fact that indicates that these procedures can be optimized, leading to greater assertiveness in hiring and the subsequent quality of service.

Keywords: Organizational culture. Recruitment. Selection. Training.

¹ Graduação em Filosofia pelo Instituto Salesiano de Filosofia (2005), graduação em Administração pela Universidade Potiguar (2014) e mestrado em Educação com menção em Gestão Educacional - Universidad de Santiago de Chile (2014). Atualmente é Diretor Administrativo-financeiro - Colégio Salesiano Nossa Senhora Auxiliadora. diogenessdb@gmail.com;

² Doctorado en Ciencias de la Educación pela Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de Los Buenos Aires

Introdução

Cada organização possui elementos próprios de sua existência, ou seja, possui suas formalidades, regras, formas de comunicação, histórias, estilos gerenciais e formas de relacionamento entre os funcionários, o que vai caracterizando e conformando a Cultura da organização, que é a misteriosa comunhão de todos, padrões e funcionários, dirigentes e dirigidos.

A Cultura Organizacional influencia diretamente sobre o comportamento das pessoas que formam uma empresa ou organização, e são as mesmas que determinam a permanência ou a modificação desta cultura, nisto percebemos uma relação de “poder”, que ganha cada vez mais atenção de empresários e gestores. Um dos momentos críticos desta relação de poder é a implementação dos processos de recrutamento, seleção, treinamento e socialização de pessoas.

Nesta complexidade de relações que percebemos a Cultura Organizacional, um elemento diferencial de uma organização, sendo capaz de levá-la ao sucesso ou a derrocada, seja qual for seu ramo de atividade. É a partir deste contexto que justificamos a importância desta pesquisa que tem por objetivo descrever como a Cultura Organizacional influencia os processos de recrutamento, seleção, treinamento e socialização de pessoas, em uma instituição educacional, confessional, no caso Salesiana.

O objetivo do presente estudo foi o analisar a influência da cultura organizacional salesiana no recrutamento, seleção, treinamento e socialização de pessoal, em uma instituição educativa da Rede Salesiana de Escola. Para isso foi necessário também: 1) Identificar os traços da cultura organizacional da Instituição selecionada; 2) Descrever as práticas adotadas pela empresa selecionada para recrutar, selecionar, treinar e socializar recursos humanos; 3) Diagnosticar se os encarregados pelo recrutamento, seleção, treinamento e socialização conhecem e compartilham a cultura organizacional da instituição, com o propósito de saber se a decisão de aceitar um candidato leva em conta a cultura organizacional; 4) Descrever as concepção de cultura organizacional salesiana dos gestores de recursos humanos e; 5) Descrever a percepção de alguns recrutados (professores) sobre o processo de recrutamento, seleção, treinamento e socialização, quanto a cultura salesiana.

Cultura Organizacional

A cultura é um termo amplo e complexo, englobando vários aspectos da vida dos grupos humanos. Não existe ainda uma concordância entre antropólogos acerca do que seja a cultura.

A Cultura Organizacional procede do conceito inicial de Cultura, o qual apresenta raízes baseadas na Antropologia e na Sociologia. Segundo Robbins (2007) a compreensão geral de Cultura

Organizacional refere-se ao sistema de valores partilhados pelos seus membros, que distingue uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chaves que a organização valoriza. Recordemos que “a organização é constituída por pessoas que tem maneiras diversas de agir, pensar e sentir. Cada qual tem um modo de atuar sobre o mundo, o que repercute no trabalho” (MACHADO; CARVALHO, 2011, p. 2). Isto permite-nos afirmar que, tal como a personalidade humana, a cultura de uma organização permite distingui-la de qualquer outra, neste sentido Teixeira (1998) a define como sendo um conjunto único de características.

Para Sathe (LÓPEZ YÁÑEZ, 2003. P. 166) a Cultura Organizacional diz respeito ao “conjunto de asunciones básicas que los miembros de una comunidade mantienen em común, es decir, el universo de ideas y de significados que la gente há hecho suyos y que comparte”. Tendo por finalidade proporcionar a seus membros um repertório de significados já construídos por outros, que permitem interpretar o mundo, evitando inseguranças, ainda que também, de certa maneira, limitando as margem de sua autonomia pessoal, aqui vemos o poder da cultura. A cultura organizacional assemelha-se a uma maneira coletiva de ver as coisas, as pessoas e o mundo.

A cultura brasileira, segundo Motta e Caldas (1997), foi moldada a partir da influência dos colonizadores portugueses, dos índios nativos e dos escravos africanos. A abolição da escravatura ensejou a entrada de imigrantes europeus, principalmente italianos, nas regiões sudeste e sul. As grandes guerras trouxeram novos contingentes de imigrantes, destacando-se os japoneses, alemães e poloneses, dentre outros. O resultado dessa profunda miscigenação entre as diferentes raças moldou uma sociedade com traços, comportamentos e organizações peculiares.

Para Freitas (2007), são cinco os traços brasileiros mais evidenciados na cultura: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro.

A hierarquia se refere à maior ou menor centralização do poder, caracterizando o reconhecimento da autoridade. O personalismo se refere à presença e utilização de relacionamentos para o acesso a níveis diferenciados de poder. O personalismo se reflete, especialmente, no relativismo com que o brasileiro conduz sua vida pessoal, profissional e social. Em todas as esferas, há a busca pela aproximação do poder, mediante o relacionamento intimista com seus detentores (FREITAS, 1997).

A malandragem se refere à forma como se pode usar de flexibilidade para resolver problemas, burlando ou esquivando-se de regras. A malandragem está no jeitinho, na habilidade em identificar o ponto entre o permitido e o não permitido, o acerto e o erro, o legal e o ilegal, aplicando ali todo o seu tato e sensibilidade para se sair bem de situações delicadas ou mesmo difíceis (FREITAS, 1997).

O sensualismo é o jeito sensual dos modos, dos trejeitos comuns e, não, intencionais. O aspecto aventureiro se relaciona à preferência pelo incerto e não metódico, uma forma de se esquivar das atividades penosas, buscando as mais leves e prazerosas (FREITAS, 1997).

Elementos da Cultura Organizacional

A descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e, ainda, as mudanças que eles provocam no comportamento, são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto e de mais fácil identificação. Os elementos mais frequentemente citados são:

a) Valores: definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso. Observa-se que, em geral, as empresas definem alguns poucos valores, que resistem ao teste do tempo, os quais são constantemente enfatizados.

b) Crenças e pressupostos: geralmente usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Quando um grupo ou organização resolve seus problemas coletivos, esse processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade e a natureza humana.

c) Ritos, rituais e cerimônias: são exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa. Exemplos dessas atividades constituem grande parte do que é desenvolvido pelos Departamentos de Recursos Humanos; como nos casos de admissão, promoção, integração, demissão etc.

d) Estórias e mitos: enquanto as estórias são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização, os mitos referem-se a estórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos.

e) Tabus: demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não-permitido. A literatura consultada não dá maior atenção ao assunto, preferindo deter-se em casos de tragédias organizacionais e sugerindo formas de se lidar com elas.

f) Heróis: personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização; Fala-se dos heróis natos e dos criados.

g) Normas: as regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo estar escritas ou não.

h) Processo de comunicação: inclui uma rede de relações e papéis informais que comportam padres, fofoqueiros, conspiradores, contadores de estórias etc. Ele desenvolve funções importantes como a de transformar o corriqueiro em algo brilhante, podendo ser usado na administração da cultura.

Sob esta perspectiva, a cultura é vista como uma variável com a qual a organização pode se desenvolver a partir dos seus interesses. Assim, abre-se a possibilidade de, segundo esta perspectiva, gerir e mudar a cultura a favor da integração, da comunhão de interesses, da partilha de valores e do consenso (TORRES, 2007).

Metodologia

Trata-se de um estudo qualitativo, descritivo, realizado no segundo semestre de 2014 no Colégio Salesiano Dom Bosco, localizado em Natal, Rio Grande do Norte, tendo como delimitação temporal o período de 2009 a 2001, com uma população contendo um universo de 180 colaboradores, que se dividem em profissionais do corpo: técnico-administrativo, docentes e de apoio. O levantamento de dados ocorreu no mês de agosto e setembro de 2014 e, obteve-se com um total de 36 respondentes, correspondendo a uma amostra de 20% do universo da população.

Para a realização da pesquisa, foi feito um contato preliminar com os administradores desta unidade salesiana escolhida por conveniência, os quais já se manifestaram favoráveis à solicitação.

Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados

Para a pesquisa utilizou-se a análise documental, a aplicação de entrevistas, a observação direta e a aplicação de questionário quantitativa.

Os dados secundários foram relacionados com informações, coletadas em publicações disponíveis, oficiais ou não, caracterizando o instrumento de *análise documental*. Neste processo foram consultados periódicos especializados, relatórios diversos, arquivos e outras fontes de dados, direta ou indiretamente relacionados à questão analisada, na busca de informações que possam ser julgadas pertinentes ao tema deste estudo, como por exemplo o Marco Doutrinal da Rede Salesiana de Escola, o Projeto Político Pedagógico do Colégio Salesiano, bem como, seu PDI, Regimento Escolar e outras publicações própria ao Colégio a ser investigado.

Já quanto ao instrumento quantitativo escolhido para complementar a metodologia da presente pesquisa foi a versão reduzida do “Instrumentos Brasileiro de para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO” que, segundo Ferreira et al (2002, p. 273 e 274), “pretendeu desenvolver uma análise preliminar das características psicométricas de uma escala de avaliação da cultura das organizações, através de valores e práticas que a tipificam”.

Análise dos Dados

Os dados e informações obtidos serão organizados em textos, mediante a análise de conteúdo e elaboração de categorias temáticas, que possibilitaram sua análise de modo mais apurado, visando a

sua comparação e discussão com as respostas apresentadas pelos entrevistados e a descrição encontrada na literatura pesquisada.

A análise de conteúdo é apresentada por Zanella (2009, p. 86) como [...] o recurso privilegiado na pesquisa qualitativa, pois permite que o pesquisador identifique sutilezas e desfaça dúvidas por meio do processo de [...] afinamento, que lhe é permitido empregar na busca pela essência da informação em direção à resposta ao seu problema.

A análise de conteúdo é realizada via consecução de três etapas: pré-análise, descrição analítica e interpretação referencial (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2005).

Na etapa de pré-análise, é feita a organização do material a ser utilizado na coleta dos dados e também dos demais tipos de materiais que oferecerão suporte a essa atividade.

Na etapa de descrição analítica, é levada a efeito uma avaliação preliminar do conteúdo do material coletado, como forma de identificar as principais referências nele contidas, por meio de coincidências e divergências nas ideias apresentadas pelos pesquisados.

Neste estudo, propõe-se considerar quatro categorias, de acordo com Freitas (1997), como elementos norteadores para a análise de conteúdo das entrevistas, quais sejam: a) características culturais da organização; b) características de recrutamento; c) características de seleção; d) características de socialização.

Os dados obtidos por meio do questionário quantitativo foram tabulados usando software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22 para Windows, possibilitou a análise e posterior triangulação com as informações coletadas através das entrevistas.

É importante destacar que originalmente o IBACO é composto por 94 itens, divididos em sete fatores: “Profissionalismo cooperativo”; “Rigidez na estrutura hierárquica de poder”; “Profissionalismo competitivo e individualista”; “Satisfação e bem-estar dos empregados”; “Práticas de integração externa”; “Práticas de recompensa e treinamento”; e “Práticas de relacionamento interpessoal”. No qual os quatro primeiros fatores representam os valores e os três restantes as práticas que configuram a cultura de uma organização (FERREIRA *et al*, 2002). Contudo optamos pelo IBACO – reduzido apresentado por Colombelli (2009) que utiliza 35 itens dos 94 que integram o IBACO (FERREIRA *et al*, 2002), um acréscimo de 5 itens, que foram retirados da versão completa do IBACO (FERREIRA *et al*, 2002) correspondentes ao fator: “Rigidez na estrutura hierárquica de poder”.

A seguir apresenta-se o Quadro 2 (Itens do IBACO – resumido), cuja função é facilitar o entendimento da relação dos itens que compõem o questionário IBACO – Reduzido e adaptado (COLOMBELLI, 2009), com o respectivo fator ao qual estas afirmativas pertencem, já que foi este o instrumento utilizado na identificação da cultura do colégio pesquisado.

Quadro 1: Fatores do IBACO

Fatores do IBACO - Resumido	Abreviatura	Itens correspondentes no IBACO - Resumido
Profissionalismo cooperativo	F1	15, 18, 21, 23 e 24.
Profissionalismo competitivo e Individualista	F2	25, 26, 27, 33 e 35.
Satisfação e bem-estar dos empregados	F3	3, 6, 11, 13 e 20.
Rigidez na estrutura hierárquica de poder	F4	9, 19, 30, 31 e 34.
Integração externa	F5	2, 4, 7, 8, e 16.
Recompensa e treinamento	F6	5, 12, 17, 28, e 32.
Promoção do relacionamento interpessoal	F7	1, 10, 14, 22 e 29.

Fonte: COLOMBELLI, 2009

Para cada um dos itens do IBACO que compuseram a pesquisa foi adotada a escala *Likert* de 5 pontos, já utilizada originalmente nas duas propostas de Ferreira *et al* (2002) e Colombelli (2009).

Após o recolhimento dos questionários, os dados foram transformados em informações. Para isso, estes dados foram tabulados e analisados sendo representados por meio de tabelas e gráficos para melhor entendimento e visualização dos resultados.

Posteriormente a obtenção dos dados, a fase seguinte foi a de análise e interpretação, pois estes oferecem as respostas ao estudo (LAKATOS e MARCONI, 2003). A metodologia aqui empregada foi tanto análises estatísticas descritivas – distribuições de frequência, cálculo de médias e desvio padrão.

Resultados

Perfil da Amostra

A amostra da pesquisa foi composta por 36 colaboradores do corpo técnico-funcional, constituindo 21% da população de 165 funcionários. A representação dos gêneros ficou praticamente a mesma, correspondendo a 55,9% o gênero feminino e 44,1% o masculino.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	MASCULINO	15	38,5	44,1	44,1
	FEMININO	19	48,7	55,9	100,0
	Total	34	87,2	100,0	
Ausente	Sistema	5	12,8		
Total		39	100,0		

Fonte: Elaborada pelo autor

Contatamos um equilíbrio da faixa etária dos colaboradores, destacando-se a faixa entre 32-37 anos, que corresponde a 27,8 % da população, adicionada a ela os funcionários entre 38-43 anos, esse valor passa a exatos 50%.

Tabela 2 – IDADE

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	20-25	5	12,8	13,9	13,9
	26-31	6	15,4	16,7	30,6
	32-37	10	25,6	27,8	58,3
	38-43	8	20,5	22,2	80,6
	44-49	6	15,4	16,7	97,2
	50-55	1	2,6	2,8	100,0
	Total	36	92,3	100,0	
Ausente	Sistema	3	7,7		
Total		39	100,0		

Fonte: Elaborada pelo autor

Um dado relevante é a escolaridade, pois o percentual de colaboradores que possui, superior completo sem pós-graduação e superior completo com pós-graduação, correspondeu a um percentual de 94,3% dos casos estudados. A grande maioria dos colaboradores exerce a função de professores (79,69%), cuja escolaridade exigida para ocupar esta atividade laboral é o ensino superior.

Tabela 3 – GRADUAÇÃO

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	ENSINO MÉDIO	2	5,1	5,7	5,7
	BACHARELADO / LICENCIATURA	13	33,3	37,1	42,9
	ESPECIALIZAÇÃO	19	48,7	54,3	97,1
	MESTRADO	1	2,6	2,9	100,0
	Total	35	89,7	100,0	
Ausente	Sistema	4	10,3		
Total		39	100,0		

Fonte: Elaborada pelo autor

Com relação a variável “Tempo na Casa” observou-se que existe um percentual significativo (27,8%) de colaboradores relativamente novos na empresa, estes se enquadram nos fatores que variam de 0 (zero) a 2 (anos) anos de vínculo empregatício com a instituição, observados na Tabela 4.

Tabela 4 - TEMPO DE CASA

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	ATÉ 11 MESES	6	15,4	16,7	16,7
	1 ANO A 2 ANOS	4	10,3	11,1	27,8
	2 ANOS A 3 ANOS	6	15,4	16,7	44,4
	3 ANOS A 4 ANOS	7	17,9	19,4	63,9
	5 ANOS A 6 ANOS	13	33,3	36,1	100,0
	Total	36	92,3	100,0	
Ausente	Sistema	3	7,7		
Total		39	100,0		

Fonte: Elaborada pelo autor

Após apresentar o perfil dos colaboradores da organização estudada a seguir aborda-se os fatores sugeridos por Ferreira *et al* (2002) e Colombelli (2009).

Fatores do IBACO

A seguir, na Tabela 5, apresentam-se os fatores sugeridos pelo instrumento IBACO bem como o quanto cada um representa para a amostra analisada. Posteriormente cada fator será analisado de forma individualizada.

Tabela 5 - Média e Desvio Padrão dos fatores do IBACO – Resumido

Fator	Média	Desvio Padrão	Variância
Profissionalismo cooperativo	3,425	0,708	0,501
Profissionalismo competitivo e Individualista	1,751	1,297	1,683
Satisfação e bem-estar dos empregados	2,750	0,942	0,888
Rigidez na estrutura hierárquica de poder	1,599	1,329	1,766
Integração externa	3,476	0,600	0,359
Recompensa e treinamento	2,243	1,147	1,316
Promoção do relacionamento interpessoal	3,212	0,943	0,889

Fonte: Elaborada pelo autor

Profissionalismo Cooperativo

Neste fator observou-se que a média de respostas obtidas assentaram-se em sua maioria na opção “Aplica-se Bastante”. Estas variáveis associam-se à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização. Abaixo apresentamos tabela e gráficos que representam dados de cada variável que compõem o fator 1:

Tabela 6 - F1 - Profissionalismo Cooperativo

		A preocupação do colaborador com a qualidade de seu serviço é bem vista.	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	O profissionalismo dos colaboradores é visto como uma grande virtude.	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	Os colaboradores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.
N	Válido	33	37	37	37	37
	Ausente	6	2	2	2	2
Média		3,39	3,38	3,49	3,46	3,41
Mínimo		1	1	2	1	1
Máximo		4	4	4	4	4

Fonte: Elaborada pelo autor

Profissionalismo Competitivo e Individualista

As respostas obtidas apresentam média 1,751, estando na opção “Pouco se aplica” e aproximando-se da opção “Aplica-se razoavelmente”. Não significando para a organização algo negativo, já que o Fator 2 - Profissionalismo competitivo e Individualista, relaciona-se a valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes. Abaixo apresentamos tabela e gráficos que representam dados de cada variável que compõem o fator 1:

Tabela 6 - Profissionalismo competitivo e Individualista

		Somente os bons colaboradores recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo do Colégio é a produtividade.	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.
N	Válido	37	37	37	37	37
	Ausente	2	2	2	2	2
Média		1,35	2,43	2,68	,70	,92
Mínimo		0	0	1	0	0
Máximo		4	4	4	3	3

Fonte: Elaborada pelo autor

Satisfação e Bem-estar dos Empregados

Na sequência, observou-se que a média de respostas obtidas no fator “Satisfação dos empregados”, situaram-se entre “Aplica-se Razoavelmente” até próximo de “Aplica-se Bastante”. Estes itens apresentam valores característicos de empresas que investem no bem-estar, satisfação e motivação dos empregados, procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso. Abaixo apresentamos tabela e gráficos que representam dados de cada variável que compõem o fator 3:

Tabela 7 – F3 - Satisfação e bem-estar dos empregados

		As necessidades pessoais e o bem-estar dos colaboradores constituem uma preocupação constante do Colégio.	Investe-se no crescimento profissional dos colaboradores.	Os colaboradores recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	Programas para aumentar a satisfação dos colaboradores são regularmente desenvolvidos.	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos colaboradores são implantados e testados.
N	Válido	37	37	37	37	37
	Ausente	2	2	2	2	2
Média		3,14	3,14	2,42	2,43	2,62
Mínimo		2	2	0	0	0
Máximo		4	4	4	4	4

Fonte: Elaborada pelo autor.

Rigidez na Estrutura Hierárquica de Poder

Neste fator, os elementos analisados foram a “Rigidez na estrutura hierárquica do poder” a média apresentada ficou situada entre “Pouco se Aplica” e “Aplica-se Razoavelmente”. O fator em questão condiz com a valorização do desempenho individual e utilização de estrutura hierárquica centralizada. Lembremos que este fator busca identificar valores relacionados ao sistema de autoridade centralizado e autoritários que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano. Abaixo apresentamos tabela e gráficos que representam dados de cada variável que compõem o fator 4:

Tabela 8 –F4 - Rigidez na estrutura hierárquica de poder

		Manda quem pode, obedece quem tem juízo.	As oportunidades de ascensão/promoção funcional são limitadas pela rígida estrutura do Colégio.	As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidade.	O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa.	A ascensão/promoção profissional depende de sorte.
N	Válido	37	36	37	36	36
	Ausente	2	3	2	3	3
Média		2,65	1,94	1,50	1,14	,75
Mínimo		0	0	0	0	0
Máximo		4	4	4	4	4

Fonte: Elaborada pelo autor.

Integração Externa

Na análise do fator “Integração externa” verifica-se que a média de respostas a esse fator situou-se no nível “Aplica-se Bastante” da escala *Likert*. Este fator relaciona-se a práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisão e atendimento ao cliente externo. Abaixo apresentamos tabela e gráficos que representam dados de cada variável que compõem o fator 5:

Tabela 9 – F5 - Integração Externa

		O atendimento às necessidades dos clientes (Pais, alunos, etc.) é uma das metas mais importantes.	Persegue-se a excelência de serviços como forma de satisfazer aos clientes (Pais, alunos, etc.).	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes (Pais, alunos, etc.) são feitos constantemente.	Mantêm-se relações amigáveis com os clientes (Pais, alunos, etc.).	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades dos clientes (Pais, alunos, etc.).
N	Válido	37	37	37	37	37
	Ausente	2	2	2	2	2
Média		3,43	3,73	3,43	3,43	3,35
Mínimo		2	2	2	2	2
Máximo		4	4	4	4	4

Fonte: Elaborada pelo autor.

Recompensa e Treinamento

Quanto ao fator - 6 “Recompensa e treinamento”, que indica práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa, a média dos entrevistados apresentou entre “Pouco se Aplica” e “Aplica-se Razoavelmente”, indicando que as práticas vinculadas aos clientes internos (colaboradores) e treinamento destes se encontram em pouca

efetividade. Abaixo apresentamos tabela e gráficos que representam dados de cada variável que compõem o fator 6:

Tabela 10 –F6 - Recompensa e Treinamento

	Os colaboradores que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.	Os colaboradores são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	Eventos sociais com distribuição de brindes/prêmios são comumente realizados para os colaboradores.	As inovações costumam ser introduzidas por meio de programas de qualidade.	Os colaboradores costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.
N	Válido	37	37	37	37
	Ausente	2	2	2	2
Média	2,08	2,00	3,08	2,68	1,38
Mínimo	0	0	1	1	0
Máximo	4	4	4	4	3

Fonte: Elaborada pelo autor.

Promoções do Relacionamento Interpessoal

Por fim, observou-se que a média de respostas obtidas no fator “Promoção do relacionamento interpessoal”, situaram-se na opção “Aplica-se bastantes”, isto é, 3,212. Estes itens apresentam práticas características de empresas orientadas para a promoção das relações interpessoais e a satisfação dos colaboradores, favorecendo, assim, a coesão interna. Abaixo apresentamos tabela e gráficos que representam dados de cada variável que compõem o fator 7:

Tabela 11 – F7 - Promoções do Relacionamento Interpessoal

	Os colaboradores têm ampla liberdade de acesso aos diretores e coordenadores.	Os coordenadores(as)/Supervisores(as) são como pais para os colaboradores.	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos colaboradores.	As relações entre colaboradores e membros da coordenação/direção são cordiais e amigáveis.	Os colaboradores se relacionam como se fossem uma grande família.
N	Válido	37	37	37	37
	Ausente	2	2	2	2
Média	3,38	2,19	3,83	3,43	3,24
Mínimo	2	0	2	0	0
Máximo	4	4	4	4	4

Fonte: Elaborada pelo autor.

Análises das Entrevistas

As mesmas categorias definidas na análise de conteúdo foram utilizadas como estrutura para a descrição e análise dos resultados obtidos nas entrevistas, de forma que ao final da apresentação, sejam evidenciados os aspectos culturais próprios da organização pesquisada e sua influência nas práticas de recursos humanos adotadas, em direção, especialmente, ao tipo de empregado que é recrutado e selecionado pela empresa.

Traços Culturais da Organização

O Colégio Salesiano Dom Bosco atua no segmento de escolas confessionais católicas, fato que por si só implica em núncias próprias e determinantes do modo de ser da instituição, que também chamamos de Cultura Organizacional.

Ao entrevistarmos gestores e equipe técnica quanto a missão da instituição, foi unanime a conformidade das falas que afirmavam “nossa missão, enquanto escola salesiana, é ‘formar bons cristão e honestos cidadãos’ de forma integradora”, o que remonta a São João Bosco, fundador da Congregação dos Salesianos, e em conformidade com o Marco Referencial da SER (2005, p 5), “A educação salesiana está a serviço da formação integral da pessoa. Sua missão é “fornecer razões de vida e de esperança às novas gerações, mediante um saber e uma cultura elaborados criticamente, com base na concepção da pessoa e da vida inspirada nos valores evangélico”. Não obstante, apresentar um afastamento formal da missão institucional apresentada em seus documentos institucionais, que afirmam que “A missão do Colégio Salesiano Dom Bosco é educar o jovem como pessoa de relações, responsável, competente, criativa e feliz, protagonista na sociedade, capaz de exercer sua cidadania na construção de um mundo solidário” (PPP – Colégio Salesiano Dom Bosco, p.10), a qual não faz menção explícita a dimensão evangelizadora, confessional da instituição, sendo está um dos elementos culturais mais fortes da instituição.

Os aspectos que norteiam a cultura das Escolas da Rede Salesiana emanam da Congregação Salesiana, fundada por São João Bosco, e são pautados em valores intensamente divulgados entre os seus colaboradores. Esses valores foram descritos harmonicamente por todos os entrevistados, como sendo: clima de família, otimismo educativo, co-responsabilidade, abertura ao transcendente, profissionalismo, alegria, preventividade e entusiasmos com a vida. A coordenadora ressaltou que “os novos educadores são acolhidos e apresentados ao Projeto Político Pedagógico, em especial aos elementos próprios da pedagogia salesiana, objetivando a assimilação dos valores institucionais”,

conforme relatos esta formação, como forma de treinamento e socialização, é contínua, sendo realizadas em encontro mensais, nas reuniões pedagógicas, além de contar com encontros formação de professores, segundo especialidades, os quais são promovidos pelo polo gestor da SER-Polo Recife. Outra forma adotada para a difusão e internalização dos valores do Colégio Salesiano é o Manual do Educador, um manual de conduta que é distribuído aos colaboradores.

O estilo de coordenação, segundo o coordenador-geral do Colégio é democrático e transparente, marcado pela corresponsabilidade. Os colaboradores, independentemente da hierarquia, se preocupam uns com os outros, evitam a competição negativa e se respeitam mutuamente. De acordo com a coordenadora de disciplina, “a convivência harmoniosa é fruto de um esforço constante por uma melhor comunicação e democratização das decisões, respeitando as responsabilidades próprias a casa membro da equipe”, é interessante observar a afirmação feita pela mesma entrevistada: “aqui formamos uma grande família”, e o uso frequente do termo Comunidade Educativa, pela coordenadora pedagógica, apresenta coerência com valores fundantes Sistema Preventivo de Dom Bosco, em especial ao Clima de Família, rico em relações interpessoais profundas e como uma clara intencionalidade educativa, como destaca Braido (2004).

Há um claro intuito do Colégio Salesiano em oferecer valores sólidos a seus colaboradores para a manutenção da identidade institucional, no caso Salesiana. É evidente, também, que a proposta de integração entre os colaboradores é direcionada à formação de equipes corresponsáveis, comprometidas e emocionalmente impregnadas dos valores da organização. O diretor ao dizer “nosso maior desafio é formar educadores comprometidos como a missão salesiana. Dizemos comumente, que quando selecionamos um novo colaborador buscamos 50% no candidato, os 50% é nossa responsabilidade formar”, enfatiza a preocupação em proporcionar a formação salesiana de seus colaboradores, em especiais as ideias de formação humana, defendidos pelos salesianos de Dom Bosco.

A autonomia concedida aos coordenadores não retrata, uma liberalidade em termos gerenciais, mas sim, o reconhecimento de que as práticas organizacionais que são desenvolvidas devem ser assumidas como forma de protagonismo responsável e que a negligencia de sua competência afetam os resultados obtidos por todos. Há forte valorização da participação, no caso de haver necessidade de mudanças há abertura para discussões, procurando-se chegar a um consenso que torne possível atingir os resultados almejados. Essas diretrizes que emanam RSE oferecem as condições de integração do indivíduo, em vista da inovação/atualização pedagógica e administrativa, além de fortalecer a identidade coletiva e a co-responsabilidade como elemento cultural.

Cultura Organizacional, Recrutamento e Seleção

O Colégio Salesiano nos últimos seis anos vem construindo uma política de recrutamento adequada ao propósito da instituição, buscando superar problemas de assimilação da Pedagogia Salesiana, problema que se agrava com a rotatividade e escassez de profissionais qualificados. Segundo Diretor, devido à onerosidade e largo tempo de treinamento e assimilação da identidade do educador salesiano, o colégio adota como política oferecer aos seus colaboradores a oportunidade de fazer carreira na empresa, por meio do recrutamento internos, respeitando as limitações da estrutura organizacional da instituição. Para tanta é incentivado a requalificação dos colaboradores, por de cursos de graduação, especialização e mestrado, permitindo que o colaborador seja relocado em outra função, levando consigo uma formação salesiana mais solidada e aprofundada. Essa política, segundo Schirato (2000), já cria um grande interesse nos candidatos, fazendo com que eles se esforcem para participar dos processos de recrutamento.

De acordo com a encarregada do Departamento Pessoal, o recrutamento e seleção de pessoal dos setores administrativos e de apoio, são realizados por empresa especializada em Gestão de Recursos Humanos, *Humano Ser*¹, que encaminha uma seleção de candidatos com perfil em harmonia com as necessidades do colégio.

O processo de recrutamento externos se dá da seguinte forma: primeiramente a coordenação solicita ao departamento pessoal – DP, a contratação de novo colaborador, apresentando as habilidades e competência necessárias para o exercício da função. Tal solicitação, ao ser autorizada pelo Coordenador Geral da Escola e Gerente Administrativo, é encaminhada a *Humano Ser*, que recruta e seleciona candidatos ao cargo, aplicando testes de aptidão técnica e psicológica, buscando selecionar candidatos a qualificação técnica-profissional necessária, além valores pessoais que se identifiquem com a instituição solicitante. A administradora da *Humano Ser* destacou em sua entrevista que “além de profissionais qualificados academicamente, o colégio salesiano busca candidatos com características pessoais que facilitem o trabalho em equipe, que gostem de contado com crianças, adolescentes e jovens, e que de forma sutil busca identificar valores pessoal que estejam em harmonia com a identidade religiosa do colégio”, para tanto são implementadas a seguintes etapas: análise de currículo, psicotestes, entrevista, análise de dinâmicas grupais, sendo ao final encaminhado do DP do Colégio Salesiano, relatório apresentando três candidatos pré-selecionados pela *Humano Ser*.

Quanto a seleção de novos educadores, conforme encarregado DP, é feita por profissionais do próprio Colégio Salesiano, possíveis vagas são amplamente divulgadas internamente e em Site Web

¹ Empresa do segmento de Recrutamento & Seleção de Pessoal. Missão Institucional: Oferecer serviços de Recursos Humanos, com eficiência e transparência, em uma busca constante de crescimento, inovação, com grande diferencial no desenvolvimento do potencial humano e das Organizações.

especializados em anúncios de vagas de emprego, além do setor contar com um banco de currículos, conforme área de conhecimento e especialidade profissional. A seleção de professores, passou a ser feita internamente, conforme a Supervisora Geral Pedagógica, com o objetivo de “selecionar professores que melhor se identifiquem com a proposta pedagogia da Rede Salesiana, aptos a contribuir com educação integral. Queremos selecionar bom profissionais, mas sobretudo futuros educadores salesianos”. Tais processos são realizados como uma equipe composta por: supervisora pedagógico, orientadora educacional, psicóloga e professor de Língua Portuguesa. O Quadro 2 abaixo descreve as etapas do processo seletivo de novo professores.

Quadro 2: Etapas do Processo Seletivo de Professores

Seleção e avaliação dos currículos	Acolhida dos candidatos com Vídeos sobre a história dos Salesianos no Brasil e a RSE. Exposição da carga horária e remuneração; Provas diagnósticas: <ul style="list-style-type: none"> • Língua Portuguesa • Didática • Estudo de casos. 	Após avaliação das Provas diagnósticas, será enviado por e-mail o tema da aula expositiva aos candidatos.	Aula expositiva; Entrevista Escrita	Dinâmica; Entrevista Oral
------------------------------------	---	---	-------------------------------------	---------------------------

Fonte: Processo Seletivo para Professores – 2013, Colégio Salesiano Dom Bosco (2013)

Semelhante, aos processos realizados pela *Humano Ser*, o recrutamento e seleção de novo educadores culmina com a apresentação à Direção de candidatos, mediante entrega de relatório prévio. Cabendo ao Diretor a avaliação final e conclusão do processo de seleção e o início da socialização do novo colaborador.

Cultura Organizacional, Treinamento e Socialização

A socialização dos novos colaboradores é feita em dois momentos, segundo o Diretor do Colégio Salesiano. No primeiro, o encarregado do departamento se incumbem de mostrar a estrutura física do Colégio e de fazer as apresentações aos demais colaboradores, explicando as atribuições de cada uma das partes, ao mesmo tempo em que formaliza a presença de um novo colaborador na organização, ressaltando a interdependência entre as atividades e departamentos, assegurando a integração do grupo. No segundo momento, cabe à gerente administrativo receber o novo colaborador do setor administrativo e de apoio, informando sobre as normas do colégio, os benefícios oferecidos, convidando- a participar das comemorações e eventos. Este trabalho, que corresponde à socialização é feito em quatro dias. Neste período, cada novo colaborador recebe orientações formais

acerca do comportamento a ser adotado na empresa e das atividades a serem desenvolvidas e, nos primeiros dias, há o acompanhamento do novo colaborador no desenvolvimento das atividades, o que é, de fato, um treinamento para a execução das tarefas, de acordo com o modelo da empresa.

Os novos docentes ou profissionais ligados diretamente ao processo de ensino e aprendizagem, são acolhidos inicialmente pelo diretor, para a coordenadora Pedagógica “trata-se de uma acolhida fraterna, motivando o novo educador a sentir-se parte desta nova família, família salesiana”. Posteriormente os novos educadores participam de uma semana de formação, onde é apresentada a história de São João Bosco (filme), traços fundamentais do Sistema Preventivo de Dom Bosco, princípios pedagógicos e didáticos da RSE, livros didáticos e paradidáticos elaborados pela RSE e adotados pelo Colégio Salesiano. Segundo a coordenadora pedagógica este “momento tem objetivo inserir o novo educador na dinâmica do colégio, dando continuidade um percurso que vem sendo construído a cada ano”. Tal semana de treinamento e socialização é continuado a Semana Pedagógica, atividade de capacitação profissional que envolve a todos os educadores. “No primeiro dia são apresentados os novos educadores, que são acolhidos pelos novos colegas de trabalho. A interação entre os dois grupos é facilitada pela semana de formação de novos educadores, eles chegam a Semana Pedagógica já conhecendo Dom Bosco e Domingos Sávio e as terminologias próprias do Salesiano, como Amorevolezza e Assistência Presença e outras, além das rotinas, cronogramas e calendários de todo o ano, uma vez que já foram apresentados anteriormente”. Outro momento confirmatório da socialização e da aceitação pelo grupo como a todos os setores do Colégios, é o ritual que ocorre na confraternização mensal dos aniversários do mês.

O treinamento dos novos professores passa a ser a comum a todos educadores, segundo especialidades acadêmicas, e cronograma de formação da RSE – Polo Recife, a quais visam a atualização pedagógica, avaliação dos livros e recursos didáticos, em especial a troca de experiência exitosas.

Conclusões

A educação salesiana tem crescido em importância na região metropolitana de Natal, especialmente com a abertura do Colégio Dom Bosco, em 2009. Sua íntima relação com a tradicional Colégio São José - Ribeira, deu-lhe uma forte identidade cultural, que foi sendo adequada e consolidada, adaptando-se positivamente a novos alunos e colaboradores.

Há uma grande atenção entre os gestores, sejam eles do setor administrativo ou pedagógico, em manter as escolas natalenses com os melhores resultados acadêmicos, mas sem perder as características das instituições inspiradas em São João Bosco, indo muito além da simples transmissão

de conhecimento, e sim no transmitir uma experiências de vida e relações cheias de ricos valores de lições que podem persistir ao longo da vida, propondo como objetivo final uma educação capaz de propor caminhos reais de educação na fé, onde a comunidade educativa é chamada a propor a abertura ao transcendente.

A Rede Salesiana de Escolas, presente em várias cidades do país, tem em seu quadro de referência preocupações semelhantes, por isso, além de propor os livros em linha com a identidade salesiana, centra-se na promoção de práticas e processos capazes de formar colaboradores, professores ou não, comprometidos com a missão educativa evangelizadora dos salesianos. Essa postura foi evidenciada pelo cuidado e determinação com que os gestores, entrevistados durante a investigação, implementam os processos de recrutamento, seleção e socialização dos novos colaboradores.

O Colégio Salesiano, como unidade de RSE, possui uma cultura voltada para a qualidade, com o estabelecimento de metas educacionais claras e formação humana, para isso oferece aos seus colaboradores condições de trabalho adequadas para um bom desempenho. Sua cultura organizacional tem imagens patriarcais heróicas, como acontece nas empresas familiares. Sendo associada com estas imagens, principalmente: Dom Bosco e Mazzarello (co-fundador da congregação das Filhas de Maria Auxiliadora - Salesianas), além de sacerdotes e educadores leigos bem preparados com uma visão de mercado a longo prazo, que são admirados e respeitados por sua competência administrativa / pedagógica e pela forma como conduziram a organização a um crescimento constante, sólido e consistente, mesmo diante das ameaças do mercado educacional.

As principais características culturais que sustentam a atuação desta unidade de RSE se baseiam nos valores do Sistema Preventivo Dom Bosco e se referem ao respeito aos outros, à confiança, ao espírito de família, ao otimismo pedagógico, à pedagogia da alegria. e a celebração e a comunidade educativa como comunidade de fé, além de valores como profissionalismo, busca de resultados e corresponsabilidade. Os colaboradores são continuamente instruídos e treinados na prática / experiência desses valores entre si, independentemente de seu nível hierárquico e em relação a toda a comunidade educativa da Escola Dom Bosco. Esses valores são refletidos nas práticas de recrutamento que privilegiam o recrutamento interno, em primeira instância e externamente, imediatamente. Essa é uma estratégia de controle de custos, pois promove a manutenção de funcionários já treinados, garantindo que a empresa usufrua do investimento realizado em sua elaboração. Além do fato de que não há necessidade de sair da empresa para ocupar um cargo superior em outro setor ou mesmo em outro grupo, a empresa é altamente estimulante, sendo tratada de forma transparente e apoiada pela coordenação, fato que é compatível com a política de atualização acadêmica de colaboradores adotada pela Escola Dom Bosco.

O processo de seleção é facilitado na medida em que se busca internamente preencher as vagas. Isso significa que o desempenho do candidato já foi avaliado em algum momento anterior e a

empresa oferece maior conhecimento sobre suas habilidades e competências, mostrando também seu potencial. O processo de seleção, quando realizado com candidatos externos, privilegia pessoas cujas características estão mais próximas daquelas desejadas pelos gestores, levando a uma maior conformação à cultura da organização.

A socialização dos novos funcionários está impregnada dos valores salesianos, sendo primeiramente a oferta de textos com as regras de conduta da organização contidas no Manual do Educador Salesiano.

A investigação deixou claro que existe uma forte influência da cultura salesiana nas práticas de recrutamento, seleção, formação e socialização das pessoas na Escola Dom Bosco. E, inclusive, que todas as esferas de ação dos cooperadores e gestores são amplamente acompanhadas na busca de mantê-la sempre visível e frutífera. Esse acompanhamento exercido não limita a autonomia de coordenação, especialmente pelo fato de os líderes escolherem como parte do sucesso. gestão empresarial aberta ao diálogo, marcando uma comunicação que promove a corresponsabilidade.

Concluiu-se que, apesar de ter alcançado o objetivo proposto neste estudo, confirmando a influência da cultura organizacional no recrutamento, seleção, formação e socialização da equipe do Colégio Salesiano Dom Bosco, que ocorrem de forma clara, transparente e estratégica, não pode extrapolar esses resultados para outras unidades de RSE, porque não se pode garantir que essa influência seja tão evidente, com exatamente os mesmos resultados em outras unidades de RSE, estejam eles ligados aos salesianos ou aos salesianos.

Referências

BRAIDO, Pietro. *Prevenir, não reprimir: o sistema educativo de Dom Bosco*. São Paulo: Editora Salesiana, 2004.

COLOMBELLI, Ricardo Luiz. Avaliação dos valores e práticas que caracterizam a cultura organizacional da secretaria judiciária do Superior Tribunal de Justiça (STJ). 2009. 40 f. *Monografia* (Especialização em Gestão Judiciária)–Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

FERREIRA, M. C. et al. Desenvolvimento de um Instrumento Brasileiro para avaliação da Cultura Organizacional. *Estudos de Psicologia*, Natal, v.7, n. 2, p 271-280, jul./dez., 2002.

FREITAS, Maria Ester. Cultura organizacional: grandes temas e debate. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 1991, v.31, n.3, p 73-82, jul./set.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LÓPEZ YÁÑEZ, J. et al. *Dirección de centros educativos*. Un enfoque basado en el análisis del sistema organizativo. Madrid: Síntesis, 2003.

MACHADO, Denise Del Prá Netto; CARVALHO, Carlos Eduardo (2011). Cultural Typologies and Organizational Environment: a conceptual analysis. In: Klann, R. C; Machado, D. P. N. *Impacto da cultura organizacional no uso dos controles gerenciais de empresas metalúrgicas*. São Paulo: USP. *Revista de Contabilidade e Organizações*, vol. 5, núm. 12, maio-agosto, pp. 90-108.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SCHIRATO, Maria A. C. *Ofeitiço das organizações*. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, C.; GOBBI, B.; SIMÃO, A. O Uso da Análise de Conteúdo Como uma Ferramenta para a Pesquisa Qualitativa: Descrição e Aplicação do Método. *Organizações Rurais Agroindustrial*, Lavras, 2005, v. 7, n. 1, p. 70-81.

TORRES, Leonor Lima. *Cultura organizacional escolar: apogeu investigativo no quadro de emergência das políticas neoliberais*. *Educ. Soc.*, Campinas, 2007, vol. 28, n. 98, p. 151-179, jan./abr. Acedido outubro 7, 2013 em <<http://www.scielo.br/pdf/es/v28n98/a09v2898.pdf>>.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

SARAIVA, Francisco Diógenes da Cunha; ESCUDERO, Jaime Caiceo. A Influência da Cultura Organizacional nos processos de Recrutamento, Seleção e Treinamento de Recursos Humanos. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, 2019, vol.13, n.46, p. 656-676. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 06/07/2019;

Aceito: 15/07/2019.