



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**PEDRO PAULO CRUZ DE ALBUQUERQUE**

**EXPONDO OS CONCEITOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, ATRAVÉS  
DE UMA ANÁLISE FÍLMICA DO FILME “OS ESTAGIÁRIOS”.**

**FORTALEZA**

**2022**

PEDRO PAULO CRUZ DE ALBUQUERQUE

EXPONDO OS CONCEITOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, ATRAVÉS DE  
UMA ANÁLISE FÍLMICA DO FILME “OS ESTAGIÁRIOS”.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade – FEAAC da Universidade Federal do Ceará, como requisito para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientadora: Prof. Ms. Elidihara Trigueiro Guimarães.

FORTALEZA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

A312e Albuquerque, Pedro Paulo.  
Expondo os conceitos e práticas de gestão de pessoas, através de uma análise fílmica do filme "os estagiários" / Pedro Paulo Albuquerque. – 2022.  
50 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2022.  
Orientação: Prof. Me. Elidihara Trigueiro Guimarães.

1. Gestão de Pessoas. 2. Análise Fílmica. 3. Cultura Organizacional. I. Título.

CDD 658

---

PEDRO PAULO CRUZ DE ALBUQUERQUE

EXPONDO OS CONCEITOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, ATRAVÉS DE  
UMA ANÁLISE FÍLMICA DO FILME “OS ESTAGIÁRIOS”.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade – FEAAC da Universidade Federal do Ceará, como requisito para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientadora: Prof. Ms. Elidihara Trigueiro Guimarães.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Ms. Elidihara Trigueiro Guimarães (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.. Esther Rodrigues Ellery  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.. Luciano Pereira Cavalcante  
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

Ao criador de tudo.

Aos meus pais e minha irmã, Paula.

Para minha segunda mãe, Elvira.

Aos meus amigos e professores, entes  
fundamentais na minha trajetória.

Para as experiências que me trouxeram aqui,

Principalmente as desafiadoras.

## AGRADECIMENTOS

Ao criador de tudo, o qual me deu a oportunidade de viver e me deu a graça de pertencer ao meu núcleo familiar, que mesmo com todos os problemas e defeitos, sempre proveram, cuidaram e me impulsionaram.

Aos meus familiares, os quais sempre confiaram em mim, mesmo em momentos em que eu não merecia, e me deram as oportunidades às quais eu precisava, sendo meu sustento e motivação, além de guia. Em especial, minha mãe, Miza, meu pai, Paulo, minha irmã, Paula e minha mãe de coração, Elvira, a qual me criou e promoveu o mais sincero e intenso amor.

Aos meus amigos, os quais sempre estiveram do meu lado, motivando e cuidando de mim.

A todos os professores que me proporcionaram e me moldaram humanamente e profissionalmente, desde os professores do Colégio Christus, até os professores da UFC, em especial minha professora orientadora Elidihara, a qual sem o apoio e dedicação, não teria conseguido completar esse ciclo da minha vida.

Para a Inova Empresa Júnior e ao Movimento Empresa Júnior, onde pude entender o que é trabalhar através de uma cultura forte, impactando positivamente a vida das pessoas e gerando satisfação e resultados para clientes, além de fazer amizades as quais eu pretendo ter a sorte de levar para o resto da minha vida.

Ao Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região, e todas as pessoas da Secretaria de Gestão de Pessoas, onde pude ter uma experiência altamente profissional e, também, de amizade e respeito, no qual me senti extremamente grato por ser parte e, em especial, agradecer à Monalisa, minha supervisora, por todo o ensino, carinho e paciência.

Ao Centro Acadêmico, por ter me dado a oportunidade de liderar e fazer a diferença na vida dos estudantes, além de ter tido momentos incríveis e ter gerado ótimas lembranças de todos.

À instituição Universidade Federal do Ceará, por nunca ter deixado faltar nada necessário à minha formação, e ter sido sempre um lugar de amparo.

Para os meus amigos da Astor Capital, em especial ao Moisés, por toda a parceria e colaboração, principalmente nos períodos mais corridos do presente trabalho.

Por fim, mas não menos importante, um agradecimento especial às dificuldades que ocorreram, todos os momentos tristes em que tudo parecia que não ia dar certo. Esses foram essenciais para me ajudar a definir o meu propósito e para conseguir a força de persegui-lo.

“O sucesso é ir de fracasso em fracasso sem perder o entusiasmo.” (Autor desconhecido)

## RESUMO

No atual contexto organizacional, a competitividade entre as empresas e a necessidade de obter vantagens competitivas é enorme. Nessa perspectiva, é necessário que as boas práticas de gestão de pessoas sejam expostas e difundidas, a fim de melhorar, cada vez mais, o ambiente organizacional. Nesse sentido, o presente estudo teve por objetivo geral expor as práticas de gestão de pessoas presentes no filme “Os estagiários”, à luz da teoria científica acerca de diversas temáticas, como a cultura organizacional, o clima, a inovação, a sustentabilidade, a diversidade, o recrutamento e a seleção. O estudo foi realizado por meio da metodologia da Análise Fílmica, através de uma abordagem qualitativa, utilizando a técnica da observação não-participante e a técnica interpretativa. Por fim, a justificativa do trabalho se deu devido à extrema importância atual de todas as temáticas analisadas, de modo a demonstrar que os dados analisados, mesmo advindos de uma obra fictícia, possuem certa validade teórica e prática, o que reforça a usabilidade da metodologia da Análise Fílmica, principalmente como ferramenta de fixação de conteúdo.

**Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Análise Fílmica, Cultura Organizacional.**

## ABSTRACT

In the current organizational context, competitiveness between companies and the need to obtain competitive advantages are enormous. From this perspective, it is necessary that good practices of people management be exposed and disseminated, in order to increasingly improve the organizational environment. In this sense, the present study had the general objective of exposing the people management practices present in the film “The Trainees”, under the bias of scientific theory on various themes, such as organizational culture, organizational climate, innovation, Sustainability, diversity, recruitment and selection. The study was carried out through the Film Analysis methodology, through a qualitative approach, using the non-participant observation technique and the interpretative technique. Finally, the work was justified by the extreme current importance of all topics analyzed, in order to demonstrate that the analyzed data, even coming from a fictional work, have a certain theoretical and practical validity, which reinforces the usability of the methodology of the Film Analysis, mainly as a content fixation tool.

**Keywords: People Management, Film Analysis, Organizational Culture.**

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias usadas para descrever cultura organizacional.....	17
Quadro 2 - Elementos da Cultura Organizacional.....	18
Quadro 3 - Resumo sobre a relação filme x teoria no contexto da dimensão I.....	44
Quadro 4 - Resumo sobre a relação filme x teoria no contexto da dimensão II.....	45
Quadro 5 - Resumo sobre a relação filme x teoria no contexto da dimensão III.....	46



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	16
2.1 A história da cultura no âmbito das organizações.....	16
2.2 Conceitos.....	17
2.3 Elementos culturais.....	18
2.4 Resistência à mudança organizacional.....	19
2.5 Definição de clima organizacional.....	20
2.6 Os impactos da cultura e do clima na produtividade.....	20
<b>3. SUSTENTABILIDADE, DIVERSIDADE E INOVAÇÃO</b> .....	23
3.1 Conceito de sustentabilidade .....	23
3.2 Sustentabilidade nas organizações.....	23
3.3 Inovação.....	24
3.3.1 Elementos que favorecem a inovação.....	25
3.4 Efeitos da inovação nas organizações.....	26
3.5 Conceito e dimensões da diversidade.....	27
<b>4. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</b> .....	29
4.1 A etapa de recrutamento.....	29
4.1.1 Tipos e suas características.....	29
4.1.2 Principais meios de recrutar .....	30
4.2 A etapa de Seleção.....	31
4.2.1 Principais ferramentas de seleção.....	31
<b>5 METODOLOGIA</b> .....	33
5.1 A metodologia chamada Análise Fílmica.....	33
5.1.1 Importância e utilizações científicas.....	34
5.2 Abordagem, Método, Técnica e Estratégia.....	35
<b>6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	38
6.1 Sinopse.....	38
6.2 Personagens principais.....	39
6.3 Enredo.....	39
6.4 Lócus do objeto de estudo.....	41
6.5 Análise de dados.....	42
a) Análise no panorama da cultura e do clima organizacional.....	42
b) Análise no panorama da sustentabilidade, diversidade e inovação.....	44

c) Análise no panorama do recrutamento e da seleção.....	46
<b>7. CONCLUSÃO.....</b>	<b>47</b>
<b>8. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No atual contexto empresarial, no qual as organizações são altamente competitivas e eficientes, as vantagens competitivas e as boas práticas empresariais são cada vez mais necessárias para gerar diferenciação organizacional e, assim, conseguir aumentar a própria fatia de mercado.

Nesse sentido, Lin (2011) expõe que as organizações de excelência se utilizam dessas práticas, como a inovação, para gerar vantagens competitivas. De modo contraditório a essa eficiência, algumas empresas focam em práticas altamente custosas, tanto de tempo quanto de dinheiro, para atingir esses aprimoramentos, contudo, poderiam apenas utilizar alguns dos temas abordados nesse trabalho, como a cultura e o clima organizacional, que conforme explicitado por Lunenburg (2011), são ferramentas que podem gerar aumento no comprometimento organizacional.

Além dessa perspectiva, no atual contexto competitivo, as organizações tendem a vincular práticas gerenciais, ambientais, sociais e econômicas à própria imagem da empresa, o que é utilizado para melhorar a relação com clientes, fornecedores e parceiros.

É nesse panorama organizacional altamente necessitado de boas práticas e melhorias contínuas que os tópicos abordados nesse estudo, os quais são altamente interconectados, tem sua importância aumentada, fazendo com que cada temática exibida seja necessária para a sobrevivência das organizações de excelência.

Nessa perspectiva, o presente trabalho se justifica por dois quesitos, sendo o primeiro a própria importância atual, em relação ao contexto corporativo, dos tópicos abordados, tendo em vista que estudar esses tópicos e gerar novas perspectivas acerca deles é essencial para gestores e estudantes do ramo administrativo, e o segundo a importância e a, ainda, incipiente utilização da comunidade científica da metodologia de Análise Fílmica, ferramenta a qual, segundo Elí Henn Fabris (2008), poderia ser utilizada de maneira mais abrangente, principalmente em escolas e universidades, para promover aquisição e fixação de conhecimentos de maneira descontraída e acessível.

Assim sendo, as principais motivações do autor para a elaboração do estudo foram o fato de que essa metodologia, apesar de riquíssima, urge maior reconhecimento e ações mais arrojadas, por meio das instituições de ensino e seus docentes, acerca da maior utilização dela e, além disso, demonstrar que mesmo obras fictícias, como o objeto desse estudo, sendo ele o filme “Os Estagiários”, podem ser utilizadas a fim de fixar, ou até mesmo adquirir, conhecimentos altamente relevantes acerca de diversos temas que estão cada vez mais em foco

no contexto organizacional.

Com esse panorama exposto, a pergunta da pesquisa consistiu em descobrir se é possível detectar e analisar, através da Análise Fílmica, conceitos de gestão de pessoas no filme “Os estagiários”.

Derivado dessa pergunta, o objetivo geral do trabalho é expor, utilizando a metodologia da Análise Fílmica, as práticas de gestão de pessoas presentes no filme os estagiários, e seus possíveis efeitos, segundo a literatura científica. Já sobre os específicos, eles consistiram em:

- a) Demonstrar se é possível expor e analisar, à luz da ciência, práticas de gestão de pessoas advindas de uma obra fictícia
- b) Utilizar a Análise Fílmica como método de análise, a fim de demonstrar sua usabilidade.

Ademais, devido à ampla abordagem do filme acerca de diversos temas que podem se enquadrar na Gestão de pessoas, foi necessário dividir o presente trabalho em oito tópicos, sendo eles: a introdução, três tópicos de embasamento teórico, a metodologia, a apresentação e análise de dados e, ao fim, as conclusões do estudo e suas referências.

Por fim, o próximo capítulo é o primeiro de embasamento teórico e conta com o embasamento teórico acerca de cultura e clima organizacional, importantes aspectos da gestão de pessoas e altamente interconectados com os demais tópicos.

## 2. CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Nesse tópico foi abordado o tema de cultura organizacional, começando pela história desse fenômeno, passando para os diversos conceitos elaborados por vários autores, os seus elementos e, por fim, a resistência que alguns colaboradores enfrentam ao encontrar mudanças culturais.

### 2.1 A história da cultura no âmbito das organizações

A cultura organizacional possui uma história e conceitos amplos e complexos, visto que é um objeto de grande procura nos estudos organizacionais. Esse fato está cada vez mais aumentando o caos conceitual e trazendo ainda mais perspectivas diferentes de compreender essa realidade nas organizações (Martin, 1992).

Apesar disso, através de uma visão crítica, Cuche (2010) afirma que a introdução e incorporação de abordagens culturais nas organizações começaram na década de 1970, em uma época de intensa competitividade entre as corporações de automóveis norte-americanas e as japonesas. Aktouf (1994) corrobora com essa visão, visto que ele afirma que a partir deste momento foi nitidamente possível visualizar numerosos trabalhos, eventos e pesquisas que abordavam esse tema. Já em meados de 1980, em um contexto de crise, a cultura organizacional foi emergindo na França como uma tentativa das organizações de minorar os problemas de reestruturação adquiridos durante a crise.

Outro fator muito importante para a ascensão da cultura organizacional foram os estudos sobre o conceito de gestão participativa, metodologia a qual vinha sendo trabalhada nas organizações japonesas e que trouxe excelentes resultados na época. Vale citar que a economia japonesa cresceu exponencialmente nesse período, o que fez com que as empresas orientais se tornassem referência e, assim, o número de pesquisas sobre seus métodos de gestão aumentaram, o que trouxe ainda mais foco para o estudo da cultura organizacional (AKTOUF, 1994).

Ainda nessa perspectiva, pode-se perceber que o advento da cultura, principalmente no começo da sua história, tinha como foco melhorar os resultados da empresa através de um método mais humano que visava aumentar o comprometimento dos funcionários e, com o passar dos anos, esse método entrou e se tornou parte central das estratégias das organizações (CUCHE, 2010).

## 2.2 Conceitos

Como descrito anteriormente, por ser uma área de grande relevância e possuir inúmeros estudos, pode-se dizer que existem múltiplos conceitos acerca desse tema, apesar disso, é correto afirmar que há um consenso acadêmico acerca da existência desse fenômeno (SCHEIN, 2009).

Com isso em mente, Schein (2009), catalogou e organizou diversos conceitos de cultura organizacional, segundo vários autores, organizando-os por categorias as quais os próprios autores levaram em conta para conceituar esse fenômeno. A seguir será demonstrado uma adaptação da catalogação de Schein (2009), feita por Machado, Maranhão e Pereira (2016):

**QUADRO 1: CATEGORIAS USADAS PARA DESCREVER CULTURA ORGANIZACIONAL**

<b>Categorias usadas para descrever a cultura</b>	<b>Autores</b>
<b>Regularidades Comportamentais observadas quando as pessoas interagem:</b> a linguagem, os costumes e tradições que se desenvolvem e os rituais que empregam em ampla variedade de situações.	Goffman (1959, 1967); Jones, Moore e Snyder (1988), Trice e Beyer (1993, 1995); Van Maanem (1979.)
<b>Normas do Grupo:</b> Os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho.	Homans (1950); Kilmann e Saxton (1983).
<b>Valores expostos:</b> Princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar atingir algum objetivo em comum.	Deal e Kennedy (1982;1999).
<b>Filosofia formal:</b> Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação aos acionistas, funcionários, clientes e outros <i>stakeholders</i> .	Ouchi (1981), Pascale e Athos (1981), Packard (1995).
<b>Regras do jogo:</b> Regras implícitas, não escritas, difundidas por toda organização, a serem aprendidas pelos novos membros como a maneira de se comportar em dado ambiente organizacional.	Schein (1968); Van Maanen (1979); Ritti e Funkhouser (1987).
<b>Clima:</b> Sentimento transmitido em um grupo pelo layout físico e o modo que os membros da organização interagem entre si.	Ashkanasy; Wilderom e Peterson (2000); Schneider (1990; Tagiuri e Ltwinn (1968).
<b>Habilidades Natas:</b> Competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades de fazer certas coisas que passam de geração e geração, sem necessariamente serem articuladas por escrito.	Argyris e Schon (1978); Cook e Yanow (1993); Henderson e Clark (1990); Peters Waterman (1982).
<b>Hábitos de Pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos:</b> Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem, utilizados pelos membros do grupo e ensinados aos novos membros no processo de socialização.	Douglas (1986); Hofstede (1991); Van Maanen (1979); Senge e outros (1994).
<b>Significados compartilhados:</b> Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si.	Geertz (1973); Smircich (1983); Van Maanen e Barley (1984); Weick (1995).
<b>Metáforas raízes ou símbolos de integração:</b> As formas pelas quais os grupos se desenvolvem que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tornam-se inseridos nos prédios, layouts de escritórios e outros artefatos materiais do grupo.	Gagliardi (1990); Hatch (1990); Pondy, Frost, Morgan e Dandridge (1983); Schultz (1995).
<b>Rituais e celebrações formais:</b> Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou passagens importantes dos membros, tais como promoção e conclusão de projetos importantes.	Deal e Kennedy (1982, 1999); Trice e Beyer (1993).

Fonte: MACHADO; MARANHÃO; PEREIRA, (2016, pág. 81).

Ademais, segundo Schein (2009), a cultura organizacional pode ser entendida como um processo social de construção conjunta de pressupostos básicos que foram aprendidos por

um grupo ao longo dos desafios de adaptação e integração, os quais funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos, e assim serem ensinados a novos membros como a maneira certa de proceder diante dessas situações.

Ainda nessa perspectiva, pode-se ainda simplificar esse conceito exponencialmente, como demonstrado por Deal e Kennedy (1993), os quais dizem que, de acordo com os depoimentos de gestores consultados no estudo deles, o conceito usual de cultura é “É o jeito que nós fazemos as coisas por aqui”.

Atualmente, a cultura não é mais percebida somente como uma forma de gerenciamento para obter melhores resultados, como explicitado anteriormente. Nos dias de hoje, ela é percebida como um fator totalmente entrelaçado com o propósito e com todas as ações da organização (BRILLO; BOONSTRA, 2019).

### 2.3 Elementos culturais

A cultura, usualmente, pode também ser definida através de seus elementos. Tais elementos tornam a cultura muito mais tangível, o que pode aumentar a eficiência do controle embutido, visto que os colaboradores irão ser partes ativas nesses elementos (FREITAS, 1991).

A seguir, segundo Freitas (1991), os elementos que compõem a cultura organizacional.

**QUADRO 2: ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Elemento	Descrição do elemento
Valores	Definições da base da organização, o que é considerado <b>inegociável</b> para a organização
Crenças e pressupostos	São todas as circunstâncias consideradas verdades na organização.
Ritos, rituais e cerimônias	Atividades planejadas que possuem práticas expressivas e que tornam a cultura coesa.
Estórias e mitos	Narrativas de eventos que ocorreram que versam sobre a organização, e estórias consistentes com os valores organizacionais, porém que não ocorreram, respectivamente.
Tabus	São as circunstâncias proibidas na organização, que orientam o comportamento do que não é permitido.
Heróis	Personagem que seguem os valores e são tidos como forças da organização, expressando ótimos resultados que serão contados ao longo da história da organização.
Normas	Regras que versam o comportamento que é esperado e aceito no grupo.
Processo de Comunicação	Envolve uma rede de relações e papéis informais que trocam informações entre si.

Fonte: Elaborado pelo autor, (2022).

Tais elementos são possíveis de serem visualizados e analisados a fim de se obter ideias acerca da cultura da organização, porém, segundo Schein (2009), uma das maneiras mais eficientes de aprender acerca da cultura organizacional é através da análise de três aspectos diferentes: Artefatos, crenças e valores expostos e suposições básicas da organização.

Ainda segundo Schein (2009), os artefatos são o aspecto mais fácil de ser analisado, visto que ele é tangível, porém as suposições básicas e as crenças e valores expostos são os aspectos que irão trazer resultados mais reais e profundos acerca da cultura organizacional. Por fim, Schein (2009) diz que o fundador, também, é um aspecto muito importante no processo de criação do padrão cultural, porém Freitas (1991) explica que, muitas vezes, esse aspecto é supervalorizado, visto que se deve considerar o papel de líder e não apenas o título de fundador.

## **2.4 Resistência à mudança organizacional**

Apesar dos reconhecidos efeitos da cultura organizacional, a criação de uma cultura, ou até mesmo o reconhecimento de uma já existente, pode ser um processo difícil. Conforme Cohen e Fink (2003), a resistência à mudança é comum quando as pessoas enxergam a mesma como negativa. Essa visão pode se dar por diversos motivos, sendo eles lógicos ou não, cabe à liderança reconhecer e analisar esses motivos e promover, caso seja necessário, adaptações no plano de mudança que visem o diminuir os pontos de conflito e minorar as visões negativas.

Afinal, ao pensar em mudanças organizacionais, deve-se considerar que os sujeitos, os quais são peças do grupo como um todo, são seres que possuem sua própria subjetividade. Nesse sentido, mexer no sistema organizacional, local onde cada trabalhador passa grande parte do seu dia e já está acostumado a um padrão, tende a ser um processo delicado, visto que por menor que seja a mudança, por se tratar de um local de grande importância na vida de seus funcionários, essa mudança irá afetar diretamente os mesmos (SILVA; VERGARA, 2003).

Nesse sentido, um dos principais modos citados para diminuir os pontos de conflitos às mudanças organizacionais é o diálogo, visto que essa troca de percepções faz com que todos possam ficar alinhados em suas expectativas e objetivos e torna um acordo muito mais tangível. Assim, é possível facilitar o processo de mudanças culturais apenas com alinhando as expectativas do time e permitindo que todos se expressem livremente, buscando atingir um objetivo em comum (SILVA; VERGARA, 2003).

Nesse contexto, vale salientar que ao tentar realizar mudanças nos aspectos culturais da empresa, é de extrema importância que essas trocar não fiquem apenas no papel e, sim, sejam refletidas no dia a dia organizacional, de modo a fazer com que os colaboradores sintam os

benefícios e a nova realidade organizacional, motivando-os e tornando ainda mais tangível o alcance do objetivo definido antes da mudança (Vergara; Pinto, 1998).

Por fim, segundo Vergara e Pinto (1998), alguns aspectos da cultura já existente na organização podem facilitar um ambiente de mudança e menos resistência, como é o caso de empresas que possuam a inovação como um forte elemento cultural.

## **2.5 Definição de clima organizacional**

Segundo Moser et al. (2012), a literatura possui diversas maneiras de se referir ao clima organizacional, além de haver uma amplitude de conceitos, visto que os estudos sobre o clima organizacional começaram na década de 1920, tendo seu marco com o experimento de Hawthorne, no qual foi percebido que um aumento na satisfação dos funcionários, na época através de alterações ocorridas na iluminação, provocou um aumento na produção da empresa.

O clima organizacional depende da percepção e experimentação dos participantes da empresa, podendo ser considerado como um ambiente psicossocial da organização, o qual molda o comportamento da organização, condicionando seus participantes. (CHIAVENATO, 2001).

Em complemento, Bowditch e Buono (2016) corroboram em parte com esse conceito quando afirmam que o clima organizacional é a mensuração de quanto as expectativas dos funcionários, acerca de como deve ser o trabalho na organização, estão sendo cumpridas. Ademais, eles complementam informando que esse indicador tem grandes implicações na satisfação e no desempenho da organização.

Por fim, uma conceituação mais didática poderia ser a de Luz (2003), a qual explica que o clima é o espelho do ânimo e satisfação dos colaboradores, durante um determinado período.

## **2.6 Os impactos da cultura e do clima na produtividade**

Antigamente, logo quando o tema de cultura organizacional começou a ficar mais evidente nas organizações, grande era a descrença acerca do impacto desse fenômeno no desempenho da organização. Porém, diversos pesquisadores, como Gordon (1985) e Denison (1984), fizeram estudos acerca desse impacto e, graças a isso, hoje em dia pode-se afirmar que uma cultura bem estruturada traz resultados positivos à produtividade da organização.

Tratando-se do conceito de produtividade, segundo King, Pinheiro e Gouvêa (2014), afirma-se que ele foi desenvolvido nas empresas com o fito de medir e impulsionar os resultados delas e, de forma inicial, era simplesmente calculado como uma razão do resultado da produção e do número de empregados. Entretanto, com o passar dos anos, outras fórmulas mais adequadas ao contexto foram surgindo, as quais usavam outras variáveis, como: matéria-prima e insumos.

Nessa perspectiva, de acordo com o Centro de Produtividade do Japão, conforme citado por King, Pinheiro e Gouvêa (2014, pg. 163), a produtividade pode ser definida como:

“Produtividade é minimizar cientificamente o uso de recursos materiais, mão de obra, equipamentos etc., para reduzir custos de produção, expandir mercados, aumentar o número de pessoas empregadas, lutar por aumentos reais de salários e pela melhoria do padrão de vida no interesse comum do capital, trabalho e consumidores. ”

Com esse contexto em mente, e seguindo o raciocínio do impacto da cultura no mesmo, Gordon (1985), fez uma ampla pesquisa com mais de 50.000 respostas de gerentes de empresas estáveis, e chegou à conclusão de que se a cultura definida pelos administradores for feita a partir de uma visão estratégica e se ela estiver alinhada ao meio ambiente da organização, ela é, sem dúvida, uma variável que gera forte impacto no desempenho.

Corroborando com essa ideia, o impacto da cultura na produtividade, segundo Gregory et al. (2009) é quase uma convenção implícita para os gestores, porém, foram poucos os estudos que conseguiram trazer uma perspectiva detalhada acerca desse fenômeno.

Um dos mais conhecidos é o estudo feito por Gordon e Ditomaso (1992), no qual eles concluíram que o impacto da cultura na produtividade é real e tangível, sendo possível visualizar que quanto mais forte uma cultura for dentro das organizações, melhores serão os resultados da organização, por ao menos no curto prazo.

Ainda nessa perspectiva, é importante dizer que para Gordon e Ditomaso (1992), uma “cultura forte” é medida pela consistência da percepção dos valores da companhia pelos funcionários, ou seja, os quão alinhados e consistentes estão as práticas e percepções culturais com os valores da organização.

Corroborando com esse panorama, Denison e Mishra (1995), afirmam que a produtividade está ligada à cultura devido ao aumento do comprometimento organizacional dos funcionários com as metas e resultados financeiros da organização que esse fenômeno pode gerar.

Por fim, Lunenburg (2011), através de seus estudos reafirma as ideias anteriormente citadas quando afirma que:

- a. A cultura pode gerar aumento no comprometimento organizacional;
- b. A cultura permite que o colaborador conheça melhor a história e a operação da organização;
- c. Alguns modelos de cultura organizacional demonstram estar diretamente relacionadas a um maior desempenho;
- d. A cultura serve como instrumento de controle, o que gera um alinhamento na conduta dos colaboradores.

Além dessa perspectiva, apesar de ser intangível e, muitas vezes, de difícil visualização por parte dos gestores, Moser et al. (2012), explica que o clima, também, influencia profundamente a produtividade de um indivíduo, o que é refletido nos resultados da empresa. Assim, é necessário que o clima seja favorável e motivador.

Para que essa perspectiva se realize, é de extrema importância que a cultura, também, seja favorável e motivadora, visto que para Luz (2003), o clima é uma consequência da cultura.

Em complemento, Luz (2003) afirma que o clima vai sendo impactado ao longo do tempo através de como os colaboradores percebem os elementos culturais, como rituais e valores. Ainda nessa perspectiva, vale ressaltar que esse impacto da cultura no clima pode ser tanto positivo quanto negativo.

Em finalização, o capítulo seguinte discorre sobre importantes temáticas, que estão ganhando cada vez mais força com o passar dos anos, sendo elas: sustentabilidade, diversidade e inovação.

### 3 SUSTENTABILIDADE, DIVERSIDADE E INOVAÇÃO

Nesse tópico foram abordados três valores organizacionais importantes, a sustentabilidade, a diversidade e a inovação, começando pela história desses fenômenos, e adentrando em seus conceitos, a fim de dar um panorama teórico sobre os mesmos e, assim, dirimir quaisquer dúvidas que possam surgir, posteriormente, ao longo do estudo. Após, irá ser demonstrado alguns resultados de estudos que versam sobre o impacto desses valores na organização.

#### 3.1 Conceito de sustentabilidade

Grande parte dos principais autores acerca do tópico sustentabilidade creem que o conceito do mesmo surgiu recentemente, em decorrência das reuniões da Organização das Nações Unidas (ONU), em meados dos anos 70. Tal fato se explica, visto que nessas reuniões, surgiu um ímpeto crescente pela consciência dos limites de crescimento que iam de encontro com as práticas econômicas mundiais vigentes (BOFF, 2017).

Nessa perspectiva, o conceito de sustentabilidade é amplo, possuindo várias ramificações. Segundo Sachs (1990), esse conceito é dinâmico e pode ser dividido em até cinco: a social, ecológica, econômica, cultural e espacial.

Um conceito de grande aceitação é o dito pela Comissão Mundial Sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (1991), a qual diz que sustentabilidade pode ser definida como o desenvolvimento que tenta suprir as necessidades das gerações atuais sem prejudicar e comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as próprias necessidades.

Por essa visão, percebe-se que ela inclui as dimensões ecológica, financeira e social, ou seja, é um conceito amplo e que abrange diversos panoramas.

A partir do conceito de sustentabilidade, deriva-se o conceito de desenvolvimento sustentável, o qual, segundo Boff (2017), consiste em suprir as demandas das gerações atuais sem pôr em risco a possibilidade das gerações futuras de suprirem as suas próprias necessidades e aspirações.

#### 3.2 Sustentabilidade nas organizações

As três dimensões da sustentabilidade citadas anteriormente, sendo elas a econômica, ambiental e social, podem ser chamadas por alguns autores de *triple bottom line*.

Nesse sentido, práticas e campanhas organizacionais que engloba essas três dimensões estão ficando cada vez mais recorrentes nas organizações, visto que, atualmente, as empresas buscam vincular práticas gerenciais, ambientais, sociais e econômicas à uma imagem positiva de si mesma, a qual é transmitida para diversos entes sociais, desde seus próprios funcionários, até consumidores, concorrentes, parceiros, ONG's, entre outros (ALMEIDA, 2002).

Cada dimensão da sustentabilidade pode englobar aspectos específicos da organização, por exemplo, a ambiental pode gerar mudanças organizacionais em como a empresa impacta, através de seus processos, o meio ambiente, fazendo possível repensar esses processos e entender como minorar o impacto negativo que pode estar acontecendo (BORIN, PIMENTEL, AMÂNCIO, 2008).

Nessa perspectiva de mudança organizacional, a cultura organizacional pode ser um poderoso agente de implementação da sustentabilidade, visto que conforme exposto por Angeloni e Grotto (2009), elementos culturais influenciam e transformam o conhecimento individual em ativos positivos para a organização, como resultado da cultura, e dentre esses ativos pode-se incluir a sustentabilidade.

Nessa perspectiva, a cultura organizacional possui grande importância para gerar na organização, através dos colaboradores, um foco na sustentabilidade. Porém, muitas vezes esse fenômeno é trabalhado dando pouco valor à sustentabilidade, apenas por modismo, ou até mesmo zero valor a esse elemento. Isso reflete algo muito comum a diversas organizações, que consiste em apenas ver a sustentabilidade como uma ferramenta de marketing, sem dar a devida importância a esse valor (BALDISSERA; KAUFMAN, 2013).

Ainda, segundo Gupta e Kumar (2013), é através da cultura organizacional que ideais e projetos de sustentabilidade podem se erguer e brilhar, em diferentes áreas da organização, podendo até haver a criação de oportunidades-chaves para o sucesso do negócio.

Por fim, pode-se afirmar que a cultura pode ser um obstáculo ou uma ajuda para o incremento da sustentabilidade nas organizações e, também, que com o passar dos anos esse processo de incluir a sustentabilidade nas empresas está cada vez mais comum e necessário (TABOSA, 2017).

### **3.3 Inovação**

De acordo com Amabile et al (1996), as inovações surgem de ideias e, assim, ela é conceituada, no contexto organizacional, como a implementação bem-sucedida de ideias criativas em uma empresa.

Nessa perspectiva, Schumpeter (1964) diz que a inovação, através do rearranjo de novos materiais e forças, gera novas coisas, ou até mesmo uma perspectiva diferente de uma mesma coisa, tendo como fito se diferenciar e obter retorno.

Apesar de as inovações terem como o ponto de partida a criatividade, ela não é uma condição suficiente para a inovação, visto que a criatividade deve estar alinhada com outros fatores, como clima organizacional e excelência operacional, para que possa vir a se tornar inovações úteis (BRILLO; BOONSTRA, 2019).

Além disso, vale a pena dizer que, segundo Gibson e Skarzynsky (2008), a diversidade na organização é essencial na formação de equipes que participam dos processos de inovação, visto que a diversidade é um fator altamente influente na criatividade, sendo de extrema importância reunir nas equipes pessoas com pontos de vistas e inclinações diferentes.

Por fim, de acordo com Baker e Sinkula (2002), a inovação tem um papel fundamental para sustentar as organizações durante crises e, assim, se torna uma característica essencial para o sucesso e perpetuidade da organização.

### **3.3.1 Elementos que favorecem a inovação**

A inovação é influenciada por diversos elementos organizacionais, porém, entre eles, destaca-se a cultura organizacional, principalmente quando esse fenômeno é voltado para a inovação, tendo como suas características valores que impulsionam a adaptação e flexibilidade no alcance de objetivos (QUINN; MCGRATH, 1985).

Corroborando com esse panorama, Knox (2002) cita quatro aspectos que impulsionam e sustentam a inovação nas organizações, sendo eles: a cultura organizacional, gerenciamento, novos produtos e processos e, por fim, a estrutura organizacional.

Ainda nessa perspectiva, após estudo e revisão teórica extensa, Schuldt (2017), concluiu em sua pesquisa que, de fato, a cultura organizacional quando bem estruturada traz impactos positivos tanto para os ambientes de inovação dentro das organizações.

Além da cultura, diversidade e do clima organizacional, outros elementos, também, se fazem importante para impulsionar a inovação nas organizações, Ekvall (1996), enumera alguns, sendo eles:

- a. Liberdade criativa, fazendo com que os trabalhadores possam ousar e realizar suas tarefas de variadas maneiras, a fim de terem novas ideias.
- b. Rotinas dinâmicas, a fim de favorecer a criatividade.
- c. Tarefas desafiadoras e motivadoras e tempo para resolvê-los plenamente.

- d. Liberdade de expressão, por parte dos funcionários, seguida de uma abertura às ideias por parte da organização.
- e. Debate acerca de novas ideias, e suporte para elas.

Por fim, vale salientar o que Amabile et al (1996) expõe, quando diz que todo colaborador tem a possibilidade de ser inovador e criativo, porém deve-se proporcionar o meio para que tal fato aconteça.

### **3.4 Efeitos da inovação nas organizações**

Diversos autores confirmam que inovar é essencial, atualmente, para manter uma empresa competitiva, inclusive Lin (2011), expõe que um dos métodos mais utilizados pelas organizações de excelência para se diferenciar competitivamente da concorrência é utilizar a criatividade dos funcionários para criar vantagens competitivas para a organização.

Não obstante, a inovação é importante para as organizações continuarem competitivas em um mercado altamente globalizado e repleto de concorrência, visto que é através dela que as empresas podem gerar novos serviços e produtos, muitas vezes até melhores do que os já pré-existentes, gerando melhorias nos processos, assim, nessa perspectiva, a organização conseguirá se desenvolver, podendo até melhorar a resolução de problemas delicados, tornando-os mais simples e diminuindo os investimentos que seriam necessários para solucioná-los (Huhtala e Parzefal, 2007).

Além disso, Barbieri et al (2003), elencam alguns outros aspectos positivos que foram percebidos, através de extenso estudo, sobre os efeitos positivos de ter um clima de inovação na organização, sendo eles:

- a. Aumento da percepção de time, e unidade, pois percebem que o reconhecimento virá para a equipe, e não uma pessoa específica.
- b. Funcionários se sentem mais valorizados, devido ao ambiente de abertura e de escuta ativa.
- c. Tentativas fracassadas tendem a ser menos reprimidas, visto que o erro faz parte do processo de inovação.
- d. Reconhecimento e inspiração em líderes que promovem as mudanças inovadoras dentro da organização.
- e. Há incentivo à profissionalização, visto que os colaboradores tendem a procurar novos conhecimentos, a fim de inovar.

Com tudo isso em mente, percebe-se que organizações inovadoras tendem a ter melhores resultados, visto que podem gerar vantagens competitivas, utilizando-se das mesmas a fim de superar concorrentes. Além disso, conforme visto anteriormente, ainda pode haver grandes impactos positivos no próprio quadro de pessoal, gerando colaboradores mais motivados e que buscam mais conhecimentos, a fim de se profissionalizarem e superarem desafios.

### **3.5 Conceito e dimensões da diversidade**

O estudo da diversidade, apesar de não ser recente, visto que a Antropologia já trata desse assunto a bastante tempo, ainda é incipiente nas ciências sociais aplicadas, como a Administração, além de ter sido abordada de diversas formas por diferentes autores, o que causou uma variedade considerável de conceitos. Uma das abordagens mais utilizadas versa que diversidade é o conjunto de várias identidades diferentes entre si, inseridas em um mesmo sistema (NKOMO; COX, 1999).

Corroborando com esse panorama, Hanashiro, Godoy e Carvalho (2004) explicitam a baixa quantidade de estudos realizados acerca desse tema e, ainda, versam que esse tema, quando pesquisado no âmbito organizacional, é extremamente correlacionado com ênfase nas questões de gêneros e de pessoas portadoras de deficiência.

Com essas perspectivas em mente, um estudo, caracterizado por ser uma revisão sistemática que visa analisar as produções científicas sobre esse tema de 2001 até 2019, realizado por Fraga, Colomby, Gemelli e Prestes (2022), demonstra que a abrangência de conceitos acerca do tema gera divergências entre autores quando expõem seus conceitos, criando um problema de especificidade. Segundo o estudo, 24% das publicações analisadas nem sequer apresentam algum conceito, e alguns estudos apresentam diversos conceitos, porém não definem qual será utilizado. Em adição, os autores informaram que o conceito de Knomo e Cox (1999), informado anteriormente, e o adotado no presente trabalho, se destaca nos trabalhos científicos, tendo em vista sua ampla abrangência.

Ademais, conforme visto anteriormente, a diversidade pode ser abordada com ênfase em diversas dimensões. Nesse sentido, Fraga, Colomby, Gemeli e Prestes (2022) em seu trabalho, conseguiram analisar e expor as dimensões mais trabalhadas cientificamente nessa faixa de tempo (2001 a 2019). É importante informar que esse estudo levou em conta apenas os trabalhos que, especificamente, informaram no mínimo uma dimensão. Com essa análise, verificou-se que em períodos mais iniciais do estudo, o principal tópico abordado em conjunto

com a questão da diversidade eram as questões de gênero e de pessoas com deficiência. Porém, a partir de 2015, nota-se uma diferença nessa concentração, visto que mesmo que as questões de gênero continuem com uma boa representatividade na análise, outras dimensões, como a de orientação sexual, a étnica e a cultural, se tornaram mais presentes. Tal fato representa um aumento na gama de tópicos relacionados a esse tema, fazendo que as discussões acerca desse tema se tornem cada vez mais ricas e variadas.

Em adição, Cox (1993) salienta que a diversidade é um tema muito importante para impulsionar a inovação, devendo sempre estar alinhada com a cultura organizacional, a fim de promover o encontro de diferentes ideias e, assim, gerar o debate e consequente melhoria do processo atual. Além disso, ele elenca alguns outros possíveis benefícios de ter boas práticas de diversidade dentro da organização, sendo elas:

- a. Promove a criatividade e o embate de ideias.
- b. Melhorar o marketing da empresa, visto que se utiliza de políticas de responsabilidade social para impulsionar seu público.
- c. Aumento da aceitação de diferentes pessoas pelos seus respectivos grupos
- d. Incremento na capacidade de realizar trabalhos em times.

Por fim, o próximo tópico explicita um ponto de extrema importância para as demais dimensões analisadas, tendo em vista que o recrutamento e a seleção que fornecem os principais ativos para uma organização, as pessoas, e essas pessoas que poderão exercer as temáticas analisadas dentro da realidade empresarial, ou seja, essas pessoas, em grupo, que serão inovadoras, inclusas e diversas, sustentáveis e que farão o clima e a cultura da empresa.

## **4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Esse tópico discorreu acerca de dois elementos essenciais à gestão de pessoas, sendo eles o recrutamento e a seleção. É demonstrado as diferenças entre eles, perpassando pelas etapas de recrutamento, tipos e meios, até a conceituação de seleção e suas ferramentas.

Com o exposto, de acordo com Guimarães e Arieira (2005), o recrutamento e a seleção são importantes ferramentas para as organizações, visto que, por meio de tais processos, as empresas estão percebendo seus novos ingressantes não apenas como trabalhadores, mas, sim, como seus colaboradores.

Afinal, conforme Orlickas (2001), esses processos têm o papel de recrutar e selecionar pessoas não apenas para cumprir o resultado presente, mas superá-los, de modo a gerar aprimoramento na organização e a realização pessoal de seus colaboradores.

Em complemento, a escolha de pessoas alinhadas com a empresa e altamente qualificadas é um grande diferencial, visto que as vantagens competitivas da organização estão intrinsecamente relacionadas com os seus colaboradores, visto que são eles que produzem e intensificam a inovação, realizam o atendimento ao cliente, gerenciam, lideram e realizam os processos (Chiavenato, 1999).

### **4.1 A etapa de recrutamento**

Segundo Chiavenato (2002), o recrutamento é o processo que possui como objetivo atrair candidatos, os quais serão posteriormente selecionados para a organização. Esse processo é precedido por uma análise das demandas de recursos humanos na organização e consiste no planejamento e execução acerca dos meios de atrair números satisfatórios de candidatos necessários às demandas organizacionais.

Nesse sentido, com o fito de fazer com que o maior número de candidatos qualificados participe do processo, é necessário que as atividades de recrutamento e os benefícios oferecidos sejam muito estimuladores, de modo a potencializar a vontade de ingresso na organização (BULGACOV, 2006).

#### **4.1.1 Tipos e suas características**

Para isso, é necessário entender, conforme dito por Limongi-França e Arellano (2002), que existem duas formas principais de recrutamento: o interno, que visa elencar

possíveis candidatos para a vaga dentre os atuais colaboradores da empresa, e o externo, que, conforme evidenciado pelo próprio nome, busca no ambiente externo a empresa, ou seja, no mercado de trabalho, possíveis candidatos qualificados para atender as demandas organizacionais.

Com isso em mente, é importante ressaltar que cada tipo de recrutamento tem seus prós e contras. O recrutamento interno tende a ser mais barato para a empresa, tem menos variáveis de incerteza acerca do candidato, visto que ele já é familiar à empresa, e ainda pode promover motivação entre os funcionários, pois demonstra que a organização possui oportunidade de crescimento internas, melhorando o moral de seus colaboradores (BOAS; ANDRADE, 2009).

Em contrapartida, essa modalidade de recrutamento pode gerar conflitos entre colaboradores que se encontre disputando a mesma oportunidade e nas mesmas condições, se feito sem regras bem definidas pode causar rotatividade exagerada, e não traz o conhecimento de empresas concorrentes para a organização, dificultando a inovação (ROCHA, 1997).

Já se tratando do recrutamento externo, o mesmo ocorre quando a empresa, pessoalmente, busca candidatos sem vínculo com a empresa para complementar o quadro de pessoal (BULGACOV, 2006).

Nessa modalidade, os principais pontos positivos são a incorporação, por parte da empresa, do conhecimento de práticas de outras concorrentes, aumentando a inovação. Além disso, a empresa, ao contratar candidatos que foram treinados por concorrentes, economiza com os custos de treinar tais habilidades novamente. Por outro lado, esse modelo de recrutamento tende a ser mais caro, demorado e pode gerar insatisfação nos funcionários da empresa, os quais podem se sentir menos valorizados (Ligmongi-França; Arellano, 2002).

Por fim, conforme explicitado por Chiavenato (2002), o recrutamento interno e o recrutamento externo não são excludentes entre si, em verdade, eles podem ter suas fraquezas minoradas e seus pontos fortes aguçados se utilizados de forma simultânea e feitos por uma fonte externa à empresa.

#### **4.1.2 Principais meios de recrutar**

O recrutamento pode ser feito de diversas formas, e conforme visto anteriormente, os meios de divulgação vão variar dependendo do tipo de recrutamento no qual a empresa irá utilizar.

Caso o recrutamento seja interno, de acordo com Carvalho e Nascimento (2004), os principais meios de divulgação e atração para a vaga são:

- a. Divulgação interna por meio de avisos presenciais.
- b. Informes em quadros de vagas
- c. E-mails e avisos em sites (intranet)
- d. Banco de Talentos interno

Em adição, os autores salientam que é de extrema importância que o recrutamento seja amplamente difundido para toda a empresa, pois conforme visto anteriormente, quanto mais candidatos qualificados possuírem interesse, melhor serão as chances de o processo seletivo ter bons resultados.

Em relação ao recrutamento externo, na visão de Rocha (1997), no caso do recrutamento externo, os principais meios de atração são:

- a. Banco de talentos externo;
- b. Anúncios;
- c. Parcerias com universidades;
- d. Indicações;
- e. Agências de recrutamento;
- f. Palestras e Apresentações Institucionais.

## **4.2 A etapa de Seleção**

Após o recrutamento, se feito de forma abrangente e efetiva, a organização disporá de um rol de candidatos qualificados à vaga, a partir desse ponto se inicia a fase de seleção, na qual o candidato mais apto será escolhido. Para realizar essa escolha, diversas ferramentas e técnicas são utilizadas para filtrar os concorrentes do processo seletivo. Vale dizer que essas ferramentas devem seguir uma linha lógica, alinhada com as necessidades da vaga, e que consigam comparar e avaliar, plenamente, as características mais necessárias à vaga (KNAPIK, 2008).

### **4.2.1 Principais ferramentas de seleção**

Tendo em vista o exposto anteriormente, o processo de seleção pode se utilizar de diversas ferramentas para atingir seu resultado. Nesse sentido, é importante que essa etapa se utilize de ferramentas que excedam a avaliação da experiência do candidato e do conhecimento

acerca das rotinas do trabalho, devendo, também, entender aspectos da personalidade do candidato, sempre tendo em vista que todo teste possui uma margem de erro, sem ser possível prever, plenamente, o desempenho futuro de um candidato (Ligmongi-França; Arellano, 2002).

Nesse sentido, Ligmongi-França e Arrelano (2002) ilustram alguns dos principais instrumentos de seleção de pessoas, sendo eles:

- a. Entrevista: Classificada pelos autores como a ferramenta mais importante da seleção, pois pode alcançar aspectos comportamentais, caso conduzida por profissional experiente, importantes para a condução do cargo desejado. Esse método pode aprofundar dados pessoais já trazidos anteriormente pelo candidato, sendo importante deixar o entrevistado bastante confortável, a fim de ter um ambiente que permita o máximo de exposição pessoal e favorecer a qualidade do diálogo.
- b. Provas de Conhecimento: Conforme as autoras, são divididas em duas categorias de conhecimento, os específicos e os gerais. As provas de conhecimento geral visam reconhecer o grau de instrução e cultura do candidato, enquanto as provas de conhecimentos específicos visam avaliar o candidato no que tange ao necessário para o bom desempenho da função.
- c. Testes Psicológicos: Se caracterizam por serem ferramentas padronizadas que tem por fito revelar e prever os aspectos emocionais e comportamento do candidato, através das respostas obtidas no teste.
- d. Técnicas Vivenciais: Esses instrumentos possuem diversas formas de serem aplicados, consistem em simulações de situações-problemas, as quais devem ser resolvidas pelos candidatos. Essas situações são conduzidas por um profissional experiente e visam ver, na prática, como os candidatos reagem diante de pressão e adversidades. Seguindo com a visão das autoras, as principais técnicas vivenciais são: dinâmica em grupo, psicodrama e provas situacionais.
- e. Avaliação de Saúde: Consiste em um conjunto de testes e exames clínicos que visam avaliar a possibilidade de o candidato exercer, plenamente, as tarefas requeridas pela vaga.

Por fim, o próximo capítulo trata de um dos principais pontos do trabalho, ele versa sobre a Análise Fílmica, que será a metodologia utilizada para a análise de dados e, explicitando como será o roteiro utilizado para tratamento de dados, sua história e sua importância.

## 5 METODOLOGIA

Toda tarefa, em qualquer nível, urge ações e processos adequados para se obter o melhor resultado possível, nesse sentido, trabalhos científicos não são exceção (BASTOS; KELLER, 1997). Nesse sentido, é nessa necessidade de processos adequados que a metodologia se enquadra, como exposto pelo autor Heerdt (2007):

“A palavra método deriva do grego e quer dizer caminho. É a ordenação de um conjunto de etapas a serem cumpridas no estudo de uma ciência, na busca de uma verdade ou para se chegar a um determinado fim. Se “Método” significa caminho e “logia” significa estudo, metodologia é o estudo dos caminhos a serem seguidos para se fazer ciência” (Heerdt, 2007, p.15).

Assim sendo, esse capítulo tem o fito de explicar, detalhadamente, a metodologia utilizada para cumprir com os objetivos do estudo.

### 5.1 A metodologia chamada Análise Fílmica

Conforme explicado por Vanoye e Goliot-Lété (1994), a Análise Fílmica não é um fim, ela, em verdade, é uma metodologia abrangente e inclusiva, que pode ser utilizada em diversos níveis de escolaridades, desde instituições escolares, até teses de mestrados e dissertações. Apesar de poder ser utilizado em diversos níveis, essa metodologia é mais complexa do que parece e exige características específicas de comportamento por parte do analisador, visto que ver, tecnicamente, um filme e entender as características temporais e de espaço se mostram grandes desafios dessa metodologia.

Nesse sentido, esse recurso consiste, no conceito científico, analisar através da decomposição de seus elementos constitutivos, agrupando esses elementos em uma perspectiva específica, extraíndo, destacando e denominando cada elemento. Isso se deve ao fato de que ao assistir a um filme, os telespectadores, em geral, percebem o filme como uma parte totalizada, enquanto o analista deverá ser capaz de decompor cada pedaço do filme e analisá-lo seguindo o viés da pesquisa. Com isso em mente, é necessário entender que muitos analistas caem no erro de apenas descrever o filme, porém falham no ato de interpretar seguindo um viés (VANOYE; GOLIOT-LÉTÉ, 1994).

Após decompor o filme, é necessário que o analista ultrapasse o senso comum e se questione, intensamente, sobre as partes decompostas de acordo com o viés da análise que será analisada, de preferência alongando a perspectiva da análise através de pesquisas de “como”, e não de porquês (VANOYE; GOLIOT-LÉTÉ, 1994).

Tendo isso em perspectiva, urge entender que, enquanto um espectador deve deixar-se ser guiado pelo filme, se identificar com ele, assisti-lo por prazer e de modo passivo, um analista deve assistir ativamente, olhando, ouvindo, e examinando, sempre de forma técnica e com um distanciamento pessoal, tratando a análise como um trabalho (VANOYE; GOLLIOT-LÉTÉ, 1994).

Por fim, França (2002) montou um roteiro que pode ser utilizado para a realização de análises fílmicas, consistindo em seis fases, sendo elas:

- a. O analista deve assistir ao filme, completamente, com a mesma visão de espectador, deixando o lado lúdico prevalecer.
- b. Na segunda fase, o analista deve refletir acerca da sua experiência com o filme, refletindo acerca dos pontos que o sensibilizaram e sobre a obra.
- c. Na terceira fase, o analista deverá assistir novamente, dessa vez com o olhar de analista e reparando em todos os elementos do filme, com o objetivo de coletar o máximo de dados relevantes possíveis.
- d. Na quarta etapa, o analista deverá criar hipóteses que relacionem o filme com o seu trabalho e com o mundo real, buscando enxergar além do mundo lúdico do filme.
- e. Na quinta etapa, o analista deverá assistir novamente o filme, buscando validar ou invalidar as hipóteses feitas anteriormente, descobrindo se será necessário criar, ou adaptar as existentes.
- f. Por fim, na sexta fase, o analista irá escrever a análise fílmica, evidenciando os pontos de contato entre projeto, filme e mundo real.

### **5.1.1 Importância e utilizações científicas**

A análise fílmica, como visto anteriormente, é uma metodologia que pode ser utilizada em diversas áreas e, por ser versátil e acessível, pode ser utilizada em realidades distintas. Corroborando com isso, a autora Elí Henn Fabris (2008) cita que, desde 1936, outros autores, como Roquette-Pinto, defendem a utilização acadêmica dessa metodologia de forma educacional e analítica, como é exposto quando ele diz que, idealmente, a análise fílmica deveria ser uma escola para aqueles que não a possuem.

Essa utilização educacional é explicada pela autora Fabris (2008) devido à grande influência que os diversos tipos de mídia possuem sobre cada indivíduo em decorrência da imersão que somente obras artísticas, em especial cinematográficas, conseguem passar para o receptor. Assim, durante o processo de imersão, ocorre trocas de ideias e conhecimento entre o

contexto audiovisual e o indivíduo que, inconscientemente, perpassa por um processo de aprendizagem.

Assim, essa metodologia vem, cada vez mais, sendo utilizada em diversas áreas do conhecimento humano, principalmente na área da ciência humana, como uma ferramenta capaz de utilizar-se de filmes como seu objeto de estudo empírico e disso, extrair reflexões e promover o amadurecimento de ideias (FABRIS, 2008).

Nessa perspectiva, Fabris (2008) afirma que a Análise Fílmica está, cada vez mais, sendo utilizada por diversos autores para fazer investigações, inclusive em programas de pós-graduação brasileiras. Apesar disso, ainda há certo receio, por parte de alguns autores, em utilizá-la, por ser uma ferramenta mais recente e não possuir a utilização de dados quantitativos.

Em adição, como forma de corroborar o que foi exposto anteriormente, Rosenstone (2010) afirma que mesmo que produções cinematográficas possuam, em certo nível, a ausência da fidelidade como algo recorrente, isso não é prejudicial à compreensão da realidade, pois, mesmo com essa dificuldade, o conjunto da obra é capaz refletir a realidade. Inclusive, o autor defende o estudo da História através dessa metodologia.

## **5.2 Abordagem, Método, Técnica e Estratégia**

Além da metodologia da Análise Fílmica explicada anteriormente, o trabalho possuiu diversos aspectos que devem ser destrinchados na metodologia. Primeiramente, é válido expor que o presente trabalho possui uma abordagem metodológica qualitativa, tendo em vista que, segundo Chizzotti (2008), essa abordagem coloca em prioridade elementos subjetivos que compõe o objeto de pesquisa, como o contexto, as pessoas e os locais.

Inclusive, sobre essa abordagem, Castro (2006) expõe que nessa abordagem, por natureza, o processo de exploração do tema é mais livre e aberto, fazendo com que o pesquisador fique menos preso devido ao instrumento de pesquisa e que há menos decisões irreversíveis, pois as dúvidas, as respostas e as perspectivas de exploração do tema continuam abertos até o final, sem a limitação do método.

Além disso, a pesquisa do trabalho se caracteriza por ser de caráter bibliográfico, visto que segundo Marconi e Lakatos (2003), esse tipo de pesquisa engloba a bibliografia pública em relação aos temas de estudo, desde livros, teses e monografia até os meios de comunicação orais. Em complemento, Gil (2008) acrescenta que esse tipo de pesquisa ocorre quando há a necessidade de visitar material que exponha a fundamentação teórica do tema, tornando-se necessária a consulta de material já publicado.

Além desse caráter bibliográfico, a pesquisa ainda apresenta um caráter documental, visto que, segundo Marconi e Lakatos (2003), esse tipo de pesquisa tem como fator principal a coleta de dados de documentos, escritos ou não, de modo a gerar dados primários para a pesquisa. Em adição, Fonseca (2002 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 37) expõe o seguinte:

“A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão etc.”

No caso, como foi utilizado como fonte de coleta de dados, como visto anteriormente, o filme “os estagiários”, a pesquisa obteve esse caráter bibliográfico.

Complementar a isso, o método utilizado para realizar esse estudo foi o de Análise Fílmica, conforme roteiro proposto por França (2002), o qual foi apresentado anteriormente.

Quanto à técnica, que conforme Lakatos (2003) corresponde à habilidade de usar processos para a obtenção do propósito de pesquisa, que em síntese consiste na coleta de dados, foi utilizado a técnica da observação não-participante, a qual é caracterizada por ser uma observação em que o pesquisador atua apenas como espectador, presenciando o fato, porém sem se integrar a ele e o pesquisando de maneira sistemática.

Ainda em relação à técnica de observação não-participante, ela teve a característica de ter sido realizada individualmente, que conforme Lakatos (2003), tem como peculiaridade o fato de que a personalidade do observador é projetada sobre o fenômeno observado, podendo causar distorções, porém, como ponto positivo, Lakatos (2003) versa que pode intensificar a objetividade de suas informações, principalmente se o observador indicar quais são os eventos analisados e, em seguida, apresentar as interpretações. No estudo, foi demonstrado, além do contexto de cada cena e sua possível interpretação à luz da teoria científica, o momento exato, em minutos de filme, em que a cena ocorre. Assim, caso o leitor sinta vontade, será possível encontrar a cena mais facilmente e interpretá-la conforme observação própria, de modo a poder validar o que foi escrito nesse trabalho.

Ademais, tal observação gerou diversos dados que foram analisados sistematicamente, para que essa análise ocorresse, as cenas foram analisadas à luz da literatura exposta anteriormente, através da leitura interpretativa, definida por Gil (2008) como um modo de análise que estabelece relação entre o conteúdo pesquisado nas fontes científicas e outros

conhecimentos, nesse caso as relações organizacionais expostas na obra fictícia “os estagiários” de modo a gerar uma amplitude maior para os resultados

Por fim, o capítulo a seguir apresenta o objeto de estudo, além de demonstrar e analisar os dados recebidos através do estudo.

## 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Nesse tópico foi explicado acerca do filme objeto de estudo, o filme “Os estagiários”, passando por sua sinopse, seus personagens principais, seu enredo, a empresa a qual ele retrata e, por fim, os pontos de encontro entre o filme e a teoria, demonstrados através da análise fílmica.

### 6.1 Sinopse

“Os estagiários”, é um filme de comédia com 119 minutos de duração, lançado em 2013 e dirigido por Shawn Levy. O filme, que se passa em 2013, versa sobre a vida de dois vendedores de relógios, Billy McMahon e Nick Campbell, dois funcionários com cerca de quarenta anos, os quais passaram suas vidas trabalhando com vendas, porém, de repente o dono da loja de relógio em que eles trabalhavam decide fechar a loja, e assim eles ficam desempregados.

Após o desemprego, ambos buscam outras formas de ganhar dinheiro e, inclusive, passam por dificuldades pessoais que atrapalham o processo. Porém, Billy e Shawn conseguem uma oportunidade de entrevista para uma vaga de estágio no Google, a qual mesmo com a diferença na área de atuação e da dificuldade, eles conseguem passar da fase de entrevista e começam as outras fases de seleção.

As demais fases são em grupos, então os dois são forçados a sair da zona de conforto e interagir em equipe com colegas muito mais novos e, também, vencer diversos desafios da área de tecnologia, atendimento e vendas.

Pela diferença de idade, os dois são os últimos a serem escolhidos e são forçados a ficar no grupo dos restantes, o qual não aceitaram rapidamente os dois sêniores.

Porém, com o passar do filme e enfrentamento dos desafios, os dois conseguem se integrar à equipe e começam a obter bons resultados no processo seletivo, sempre se esforçando para viver o novo sonho de trabalhar no Google.

Toda essa história é repleta de cenas engraçadas, além de demonstrar algumas particularidades organizacionais extremamente interessantes da empresa Google, a qual existe na realidade e é retratada, em certos pontos, com bastante realidade pelo filme, visto que suas instalações e sua cultura são, de fato, parecidas com o que é demonstrado no filme nos quesitos de estrutura e inovação, respectivamente.

## 6.2 Personagens principais

O filme conta com dois personagens principais, Billy MacMahon, interpretado pelo ator Vince Vaughn, e Nick Campbell, interpretado pelo ator Owen Wilson. Ambos são vendedores experientes e que já estão na casa dos quarenta anos. Além disso, ambos não possuem conhecimentos prévios na área de tecnologia, o que foi um certo obstáculo durante certos pontos do filme.

Em relação a Billy, pode-se afirmar que ele possuiu atitudes de resiliência durante o filme, visto que, mesmo com as dificuldades pessoais que ele enfrentou com a separação, ele conseguiu a oportunidade de iniciar o estágio no Google. Apesar disso, ele não lidou muito bem com um erro que cometeu, principalmente por ter prejudicado a equipe, e acabou desistindo momentaneamente do processo.

Quanto a Nick, ele se caracterizou por ser proativo, visto que se dedicou desde o início do estágio no estudo da área de tecnologia, porém resistiu em certo ponto quando a oportunidade do estágio surgiu, preferindo continuar vendendo colchões do que tentar essa nova oportunidade, mostrando uma certa aversão à mudança.

De modo geral, os dois personagens possuem muitas características em comum, principalmente no que se trata sobre as habilidades de venda, mas ao mesmo tempo são bastante complementares e necessários um ao outro.

## 6.3 Enredo

O filme começa com Billy e Nick conversando no carro, a caminho de realizar uma venda de relógios para um cliente. Depois de combinarem como será a venda, os dois entram no restaurante e fazem contato com o cliente, enquanto seguem o plano combinado. Ao fim, conseguem vender os relógios com maestria, mas algo inesperado acontece, o cliente os informa que não poderá mais comprar os relógios da loja deles, pois a loja irá fechar. Billy e Nick ficam bastante confusos e incrédulos com essa informação, visto que o chefe deles não os havia avisado, então, no dia seguinte, os dois vão até o chefe para pedir esclarecimentos.

Ao chegarem, o chefe os avisa que é verdade que a loja fechará. Os dois ficam chateados e voltam para casa. Billy discute com sua esposa e ela pede divórcio, enquanto Nick busca outras oportunidades, a qual ele logo consegue devido ao namorado da sua irmã, que é dono de uma loja de colchões. Nesse meio tempo, Billy também vai atrás de outras oportunidades e, então, consegue uma oportunidade de estágio no Google para ele e para Nick.

Nick, o qual já está trabalhando na loja de colchões como vendedor, não aceita e fica receoso com a diferença de profissão e de cargo, porém, após ser maltratado pelo seu atual chefe e vê-lo sendo infiel com sua irmã, ele decide dar uma chance.

Nick e Billy participam juntos da entrevista e, logo de cara, demonstram que possuem pouca habilidade com o mundo tecnológico, tendo alguns problemas para se comunicar através da reunião virtual. Eles decidem fingir que Nick é um físico e, ao serem questionados sobre o que eles fariam caso fossem reduzidos ao tamanho de uma moeda e jogados em um liquidificador que logo seria ligado, os enrolam e tentam mostrar uma saída por uma perspectiva diferente da que os entrevistadores estavam acostumados, tentando transformar o fato de terem virado uma moeda em algo positivo.

Os entrevistadores estavam esperando a resposta padrão para a pergunta, que seria de que se eles foram reduzidos ao tamanho da moeda e permaneceram com a força anterior, eles poderiam saltar para fora do liquidificador, visto que a pressão é igual a força, em newtons, dividida pela área, logo em uma força constante e em uma área menor, eles poderiam aplicar mais pressão para o salto.

Apesar de não terem respondido da maneira esperada, a maioria dos avaliadores que assistiram à entrevista consideraram a tentativa deles satisfatória e decidiram dar uma chance para os dois ingressarem no processo de estágio.

Assim, os dois começam no processo e logo de cara se impressionam com a estrutura do Google, suas regalias e ótimas práticas. Logo no início do processo, devido à diferença de idade, os dois sofrem preconceito por parte dos outros integrantes da seleção e, assim, na hora de definir os grupos, ninguém os escolheu.

Portanto, eles precisaram se juntar com os “excluídos”, os quais também possuíam barreiras com os dois personagens principais. Ao passar do tempo, o Google foi lançando desafios diversos que exigiu que a equipe trabalhasse em equipe para superá-los, porém com a equipe desunida, tendo em vista o preconceito, e devido à falta de habilidade dos dois sêniores, a equipe não conseguiu vencer o primeiro desafio.

Ao decorrer dos próximos desafios, a relação da equipe vai melhorando, até que em certo ponto eles já estão bastante entrosados e conseguindo bastantes pontos dentro do processo de seleção. Porém, no desafio de atendimento ao cliente, Billy, após estudar bastante e conseguir fazer um ótimo atendimento, superando suas dificuldades, esquece de fazer uma parte essencial do desafio por falta de atenção e, assim, toda a equipe perde o desafio.

Tal fato faz com que Billy desanime e se sinta culpado, fazendo com que ele desista temporariamente do processo. Enquanto isso, ocorre o último desafio do processo de seleção,

que é caracterizado por um desafio de vendas, no qual os candidatos devem vender um serviço específico para diversas lojas locais. Devido à falta de habilidade da equipe de Nick e Billy, eles não conseguem bons resultados e ficam à deriva, até que Nick, o qual tinha havia ido fazer o Billy reconsiderar a decisão, consegue cumprir seu objetivo e, então, eles começam a vender para uma pizzaria local.

No fim, após um susto devido ao fato da equipe de Billy e Nick estarem atrasadas e por isso todos achavam que a equipe rival iria ganhar, a equipe deles conseguiu vender para a pizzaria e recebeu elogios dos funcionários, chamados de “Googlers”, e assim eles venceram a seleção.

#### **6.4 Lócus do objeto de estudo**

A empresa representada no filme é o Google, uma das maiores empresas de tecnologia do mundo e está presente em diversas versatilidades da vida contemporânea, como o aplicativo de música Youtube, e até a ferramenta de busca que leva o seu próprio nome.

A empresa é uma subsidiária multinacional da Alphabet Inc, e foi fundada por Lary Page e Sergey Brin, os quais estavam cursando seus doutorados na Universidade de Stanford na época (1988).

Segundo a relação com investidores da Alphabet Inc (2022), o Google é altamente reconhecido no mundo pela sua cultura de inovação, por possuir ótimas práticas de gestão de pessoas, pela dificuldade para virar um colaborador devido à alta concorrência e, principalmente, pela diversidade de serviços de sucesso que a empresa possui. Conforme o próprio site, a missão do Google é: “Nossa missão é organizar as informações do mundo para que sejam universalmente acessíveis e úteis para todos.

Além disso, seus compromissos são: benefícios à sociedade, excelência e integridade científica, ética e segurança, responsabilidade com as pessoas, compartilhar conhecimento responsabilmente e diversidade, igualdade e inclusão (Alphabet Inc, 2022).

Ademais, é possível explicitar que a empresa, também, é grande defensora da causa ambiental, possuindo diversos projetos nesse âmbito com o objetivo de diminuir o impacto negativo que o Google causa no meio ambiente, tornando esse impacto positivo no longo prazo (Alphabet Inc, 2022).

Por fim, a organização já foi escolhida pela revista Fortune como o melhor lugar no mundo para trabalhar, isso é devido à sua cultura, com boas práticas de gestão de pessoa, e,

também, a sua incrível estrutura que conta com diversos equipamentos focados em dar qualidade de vida para seus colaboradores (Alphabet Inc, 2022).

Vale dizer que, apesar de o Google realmente existir, os dados obtidos do filme não retratam completamente a realidade, e nem possuem esse objetivo, porém, algumas práticas de gestão de pessoas no filme podem gerar efeitos positivos nas organizações e serem implementadas na vida real, assim, a análise dessas práticas é válida e, também, a ponderação da viabilidade de implementar essa prática em uma organização específica é totalmente necessária, tendo em vista que, mesmo a prática sendo majoritariamente boa, não é possível generalizar e dizer que ela servirá bem para qualquer modelo organizacional.

## **6.5 Análise de dados**

Esse tópico teve o objetivo de expor e analisar, segundo as dimensões estudadas nos capítulos anteriores, os dados coletados ao observar o filme. Em recordação, vale ressaltar que tais dados (cenas) foram analisados sempre com um referencial científico em suas dimensões analisadas.

As dimensões que foram analisadas são: cultura organizacional, clima organizacional, sustentabilidade, diversidade, inovação, recrutamento e seleção. Essas dimensões foram agrupadas entre si de acordo com a interconexão entre elas, e desse agrupamento foi procedido com a análise, sendo a primeira uma análise com as dimensões de cultura e clima organizacional, a segunda é relativa à sustentabilidade, diversidade, inovação e, por fim, a terceira faz relação com as dimensões de recrutamento e seleção.

### **a) Análise no panorama da cultura e do clima organizacional**

Em relação a essas temáticas, o objeto de estudo é extremamente rico, demonstrado diversos aspectos que cabem a ser analisados em diversas perspectivas diferentes, abaixo segue catalogado os principais pontos de encontro entre a teoria abordada anteriormente e o filme.

No aspecto da cultura organizacional, o filme apresentou alguns valores organizacionais, como aos 21 minutos e 39 segundos, onde Lyle cita que “Diversidade está no nosso DNA”, e em 33 minutos e 02 segundos, onde o Googler cita que “Esse lugar é sobre comunidade e colaboração”. Assim, conforme a definição de Freitas (1991), foi possível notar o que é inegociável para a organização.

Além disso, tendo em vista o proposto por Freitas (1991), é possível ver outro elemento cultural, sendo ele as normas bem definidas, visto que em 29 minutos e 10 segundos os Googlers mais experientes ensinam aos Nooglers acerca do regulamento da empresa, e posteriormente, à 1 hora e 30 minutos de filme, Billy perde o desafio por descumprir uma norma.

Ademais, alguns rituais, como chamar os funcionários experientes de Googles e os novos de Nooglers, além de citar um sentimento próprio da empresa, chamado de “Googlide” e definido aos 27 minutos e 33 segundos como “A característica intangível que transformou uma ferramenta de busca de dados em uma ferramenta de mudança”, são outros elementos da cultura organizacional que podem ser visualizados.

Quanto ao clima organizacional, o filme traz visões bem extremas de clima organizacional, visto que, ao todo, Billy e Nick passaram por cinco empresas diferentes, sendo elas: a loja de relógio, a loja de colchões, o Google e a venda de andadores nos asilos. Em especial, a loja de relógio, logo aos cinco 5 minutos e 25 segundos demonstra a falta de transparência entre o líder e os liderados, visto que o líder não havia avisado acerca do fechamento da loja, enquanto na loja de colchões, aos 11 minutos e 30 segundos, é demonstrado que o líder é ameaçador e inconveniente, chegando até a ameaçar o Nick de designar ele para uma tarefa mais difícil e danosa. Vale ressaltar que o ambiente era insalubre.

Já no Google, como visto em 13 minutos e 28 segundos, a situação se inverte, possuindo uma estrutura incrível, possuindo quadras de vôlei, canto da soneca, salas de massagem, sauna e, até, já tendo sido considerado o melhor lugar da América para se trabalhar. Além disso, ainda fornece diversos tipos de alimentos grátis para os colaboradores, como visto aos 24 minutos e 20 segundos.

Ademais, apesar de ser um lugar democrático, como em 21 minutos e 31 segundos, na cena em que há a votação para avaliar a possível entrada de Nick e Billy e todos os Googlers participam, dando sua opinião, a empresa retratada no filme é um lugar extremamente competitivo, visto que, como demonstrado em 27 minutos e 55 segundos, apenas 5% dos candidatos conseguirão ser efetivado. Por fim, além de ser uma comunidade, como explicitado aos 33 minutos, algumas práticas, como a intranet que permite ver horários, aniversários e curiosidades acerca de todos os funcionários, permitem a integração efetiva da equipe, promovendo a colaboração.

Por último em relação a essa temática, foi possível analisar alguns pontos de resistência a mudança organizacional, como logo no começo do filme, aos 21 minutos e 36 segundos, quando Dana é questionada sobre aceitar Billy e Nick no processo seletivo e ela ri e

fala “Você está brincando, certo?” apenas por causa das diferenças entre eles e os candidatos padrões. Vale notar que, mesmo com essa resistência, a aceitação dos dois foi possível, o que corrobora com Vergara e Pinto (1998), no sentido de que a cultura democrática da organização facilitou a aceitação dos dois no processo seletivo.

Por fim, é possível sintetizar o exposto acerca dessa dimensão, como visto no quadro resumo abaixo:

**QUADRO 3: RESUMO SOBRE A RELAÇÃO FILME X TEORIA NO CONTEXTO DA DIMENSÃO I**

Temática da dimensão	Relação Teórica	Cenas do Filme
Cultura Organizacional	Valores organizacionais, aquilo que é inegociável à organização.	"Diversidade está no nosso DNA" (21min e 39s).
Normas	Elementos culturais, fatores que compõem a cultura.	"Esse lugar é sobre comunidade e colaboração" (33min e 02s).
Rituais		Normas bem definidas (29 min e 10s).
Clima Organizacional	“o clima é o espelho do ânimo e satisfação dos colaboradores, durante um determinado período” (Luz, 2003).	"Googlers e Nooglers" e "Googlidade" (27min e 33s).
Resistência à mudança	Medo de mudanças, quando consideradas negativas.	Três climas diferentes, a empresa de relógio com falta de transparência (5min e 25s), a loja de colchões com um clima ameaçador (11min e 30s) e o Google, estrutura incrível (13 min e 28s), lugar cooperativo, mas também com alta competição (27min e 55s).
		Resistência ao votar pela entrada de Nick e Billy no processo seletivo, devido às diferenças (21 min e 36s).

Fonte: Elaborado pelo autor, (2022).

## **b) Análise no panorama da sustentabilidade, diversidade e inovação**

No que tange à sustentabilidade, o filme apresentou algumas práticas interessantes, como o vasto uso bicicletas e patinetes para a locomoção, o que além de ter um impacto ambiental de redução na poluição, ainda poderá ter um efeito positivo na saúde dos colaboradores.

Além disso, ao longo do filme foi possível observar que todo a estrutura da organização conta com lixeiras de coleta seletiva e, também, mantém suas áreas verdes bem preservadas. Assim, de maneira simples, é possível causar impactos positivos no âmbito ambiental e social.

Já no quesito de diversidade, o Google a têm em seu DNA, como exposto por Lyle, aos 21 minutos e 49, ao defender a entrada de Nick e Billy para o processo seletivo. Inclusive, Lyle aproveita e complementa “O objetivo não era achar quem pensasse diferente?”, corroborando com a ideia de Gibson e Skarzynsky (2008), sobre a necessidade de times com diferentes perspectivas.

Apesar dessa diversidade no DNA, no começo do filme a equipe de Nick e Billy possuíam uma resistência muito grande a eles, o que é corroborado pela fala de Stuart, aos 37 minutos e dez segundos, na qual ele fala “Dois quintos na equipe são coroas que não sabem de

nada, e pela fala de Neha, na qual ela diz, aos 37 minutos e 50 segundos, que as habilidades deles não são relevantes no trabalho e nem serão posteriormente

Outrossim, a falta de diversidade dentro da própria equipe gera problemas para eles, tendo em vista que às 1 horas, 13 minutos e 45 segundos a desistência temporada de Billy e a ausência de Nick fez com que não sobrassem nenhum colaborador com habilidades de venda na equipe.

Quanto à inovação, no começo do filme, aos 23 minutos, os personagens principais tentam pedir informação para um automóvel, mas o automóvel é auto tripulado. Assim, logo cedo é possível visualizar o alto grau de tecnologia da empresa.

Além disso, a própria estrutura instiga a criatividade, possuindo diversos instrumentos e decorações diferentes. Assim, a tecnologia, aliada à estrutura e à criatividade pode trazer diversas inovações. Inclusive, um ponto interessante sobre a criatividade é que aos 41 minutos e 32 segundos, foi demonstrado que até algumas paredes de vidro são riscáveis na empresa, gerando uma facilidade para os funcionários expor ideias para outras pessoas.

Em conclusão, às 1 horas, 13 minutos e 45 segundos, é explicitado que através das experienciais novas e diferentes visões de mundo dos membros da equipe, eles conseguem criar um aplicativo novo, o qual vence o desafio.

Nessa perspectiva, foi resumido o evidenciado através do seguinte quadro resumo:

#### QUADRO 4: RESUMO SOBRE A RELAÇÃO FILME X TEORIA NO CONTEXTO DA DIMENSÃO II

Temática da dimensão	Relação Teórica	Cenas do filme
Sustentabilidade	<i>Tripple Bottom Line</i> , impactos na dimensão econômica, ambiental e social (Almeida, 2002).	Uso de bicicletas e patinetes para a locomoção, cedidos pela empresa. Estrutura repleta de lixeiras de coleta seletiva.
Diversidade	Conjunto de várias identidades diferentes entre si, inseridas em um mesmo sistema (NKOMO; COX, 1999).	"Diversidade está no nosso DNA" (21 min e 39s), "O objetivo não era achar quem pensasse diferente" (21min e 50s). Resistência à diversidade por parte da equipe de Nick devido à diferença de idade (37min e 50s) - "Dois quintos na equipe são coroas que não sabem de nada", "As habilidades de vocês não são relevantes hoje e nem no próximo milênio".
Inovação	Para que os colaboradores sejam inovadores e criativos, deve-se proporcionar o meio para tal (Amabile et al, 1996).	Estrutura repleta de elementos inovadores, como carros auto tripulados (23min) Paredes das salas são riscáveis (41 min e 32s), possuindo pincéis ao alcance, promovendo a criatividade e a troca de ideias. No terceiro desafio (1h 13min e 45s), devido as diferentes ideias e perspectivas de cada membro da equipe, eles conseguem criar um aplicativo "fora da caixa" que os faz ganhar o desafio

Fonte: Elaborado pelo autor, (2022).

### c) Análise no panorama do recrutamento e da seleção

Como visto aos 16 minutos e 14 segundos, o modo de recrutamento foi caracterizado como externo, e o meio utilizado para encontrar o processo seletivo foi a internet, através do próprio google, visualizado aos 10 minutos e 55 segundos

Já sobre a seleção, se caracterizou por ser realizada de forma híbrida, presencialmente e online na primeira etapa (entrevista). As ferramentas utilizadas foram: entrevista online, com questões de raciocínio lógico, como a pergunta da moeda no liquidificador, demonstrada aos 19 minutos.

Além disso, a seleção contou, principalmente, com fases altamente competitivas de dinâmicas em grupo, chamadas de desafios, sendo eles:

- a) Primeiro desafio: Demonstrado às 41 horas e cinco minutos? encontrar um bug em um novo produto do Google, o qual está gerando a desativação do som. Para isso, os estagiários terão que checar dois milhões de linha de código.
- b) Segundo desafio: Partida de quadribol que vence quem possuir mais pontos.
- c) Terceiro desafio: Criar um aplicativo, o aplicativo que tiver mais pontos ganha.
- d) Quarto desafio: Operar no atendimento ao cliente, juntando a parte técnica com a comportamental.
- e) Quinto desafio: Vender os serviços de anúncios do Google para empresas que não tem.

Por fim, foi sintetizado o exposto nessa dimensão através do quadro resumo abaixo:

**QUADRO 5: RESUMO SOBRE A RELAÇÃO FILME X TEORIA NO CONTEXTO DA DIMENSÃO III**

Temática da dimensão	Relação Teórica	Cenas do filme
Recrutamento	Atração de candidatos e seus meios.	Recrutamento externo, pois buscou fora da organização os candidatos
		Meio de recrutamento principal foi a internet (10min e 55s)
Seleção	Seleção de candidatos, através de diversas ferramentas, as quais buscam selecionar o candidato que melhor cumpra a função.	Híbrida, com fases online (entrevista) e presenciais (desafios)
		Repleta de desafios que podem ser encarados como testes de raciocínio e dinâmicas de grupo, segundo a literatura
		Explora diversas dimensões diferentes dos candidatos, desde características comportamentais até técnicas.

Fonte: Elaborado pelo autor, (2022).

Em adição, o capítulo seguinte expõe as conclusões e sugestões que foram refletidas acerca desse trabalho, trazendo os principais conhecimentos e reflexões obtidas.

## 8 CONCLUSÃO

Após abordado diversos temas importantes para a sobrevivência organizacional contemporânea, e após analisar as práticas de gestão de pessoas do filme “Os estagiários”, se utilizando da técnica de Análise Fílmica, concluiu-se que, em decorrência de ter sido possível analisar pontos de encontro entre as práticas do filme e a literatura científica acerca dos temas, a Análise Fílmica é, sim, um método de análise que pode gerar reflexões científicas e fixação de conteúdo, inclusive como um ótimo recurso pedagógico, além disso, também conclui-se que as práticas de gestão de pessoas analisadas, apesar de terem como fonte uma obra totalmente fictícia, como é o caso do filme “os estagiários”, podem, sim, ser utilizadas nas organizações da realidade, contudo, deve ser observado o panorama geral da organização, tendo em vista que não é só porque uma prática organizacional possui um efeito positivo que ela deve ser implementada, pois podem haver outras práticas que se encaixem melhor a cada realidade empresarial.

Assim, o questionamento do estudo e seus objetivos, tanto o geral quanto os específicos, foram plenamente respondidos, visto que ficou claro que a Análise Fílmica pode ser utilizada para analisar, à luz da literatura, conceitos reais de gestão de pessoas, inclusive não só para esse filme em específico, como para diversas realidades, visto que o panorama fictício, salvo algumas temáticas que realmente buscam se desconectar totalmente da realidade, tende a imitar a realidade.

Por fim, como sugestão, recomenda-se a intensificação da utilização dessa metodologia pelas instituições de ensino e seus docentes, tendo em vista a vasta usabilidade, acessibilidade e o caráter lúdico dessa metodologia. Ademais, também é recomendado a continuidade desse estudo, tendo em vista seu caráter amplamente qualitativo, seria muito interessante se houvesse uma continuação que pudesse medir, quantitativamente, os efeitos das práticas de gestão de pessoas analisadas.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002. 191p.
- Alphabet Inc.; **Relação com Investidores**, 2022. Disponível em: <https://abc.xyz/investor/>, Acesso em: 25 de Novembro de 2022.
- AMABILE, T. et al. **Assessing the work environment for creativity**. The Academy of Management Journal, v. 39, n. 5, oct. 1996.
- ANGELONI, M. T.; GROTO, D. **A influência na cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento**. FACES R. Adm. Belo Horizonte v. 8, n. 2, p. 76-93, 2009.
- AKTOUF, O. **O simbolismo e a cultura de empresas: dos abusos conceituais às lições empíricas**. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. **Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box**. Journal of Market-focused Management, v. 5, n. 1, p. 5-23, 2002.
- BALDISSERA, R.; KAUFMANN, C. **Comunicação organizacional e sustentabilidade: sobre o modelo instituído no âmbito da organização comunicada**. Revista Organicom, ano 10, n.18, 2013.
- BARBIERI, J. C. et al. **Metodologia para identificação dos fatores organizacionais constitutivos de um meio inovador efetivo: Aplicação em três casos**. In Anais 10th Latin-American Seminar of Technology Management ALTEC: Knowledge, Innovation and Competitiveness: Challenges from Globalization. México, 2003 (a).
- BASTOS, C.; KELLER, V. **Aprendendo a aprender: introdução à metodologia científica**. 6.ed. Petrópolis: Vozes, 1995.
- BOFF, L. **Sustentabilidade: O que é: O que não é**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2017.
- BORIN, P; PIMENTEL, D; AMÂNCIO, R. **Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações**. Revista de Administração - RAUSP, São Paulo, vol 43, n. 4, p. 289-300, out./dez. 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2234/223417504001.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2022.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. 7ª ed. São Paulo: Cenage Learning, 2016.
- BRILLO, J.; BOONSTRA, J. **Liderança e cultura organizacional para inovação**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.
- BULGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHO, A. V. NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos** v 1. São Paulo, Thomson Learning, 2004.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campus, 2002.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2008.

CMMAD, **Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento**. Nosso futuro comum. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1991.

COX, Taylor. **Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993.

COHEN, R. Allan; FINK, L. Stephen. **Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de casos**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CUCHE, D. **La notion de culture dans les sciences sociales**. Paris: Ed. La Découverte, 2010.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Culture: A new look through old lenses**. The journal of applied behavioral science, v.19. n.4,1993.

DENISON, D. R. **Bringing corporate culture to the bottom line**, Organizational Dynamics, v. 13, n. 2, 1984, p. 5-22, Set. 1984. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90015-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90015-9). Acesso em: 23 de novembro de 2022.

DENISON, D.R.; MISHRA, A.K., **Toward a theory of organisational culture and effectiveness**. Organisation Science, v. 6, n. 2, p. 204-23, 1995.

EKVALL, G. (1996). **Organizational climate for creativity and innovation**. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5, 105-123.

FABRIS, E. H. **Cinema e Educação: um caminho metodológico**. Educação & Realidade v. 33, 2008. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/6690>. Acesso em: 23 nov. 2022.

FRANÇA, A. R. **Das teorias do cinema à análise filmica**. Salvador, BA; Universidade Federal da Bahia, Tese de Dissertação, 2002.

FRAGA, A. M., COLOMBY, R. K., GEMELLI, C. E., & PRESTES, V. A. (2022). **As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019)**. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-39512020015>. Acesso em: 23 de Novembro de 2022.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Grandes Temas em Debate**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, Jul./Set. 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901991000300007>. Acesso em: 23 de Novembro de 2022.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em 23 de novembro de 2022.

GIBSON, E.; SKARZYNSKI, P. **Inovação: prioridade nº1**. São Paulo: Campus, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GORDON, G. "The Interrelationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance". In: KILMANN, R. et al. *Gaining Control of the Corporate Culture*. Op. cit, 1985.

GORDON, G.; NANCY, D. **Predicting Corporate Performance From Organizational Culture**, Journal of Management Studies v. 9 n. 6, p. 783-798, nov. 1992. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00689.x>. Acesso em: 23 de Novembro de 2021.

GREGORY, B. T.; HARRIS, S. G.; ARMENAKIS, A. A.; SHOOK, C. L. **Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes**. Journal of Business Research, v. 62, n. 7, p. 673-679, 2009.

GUIMARÃES, M. F.; ARIEIRA, J. O. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão**. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

GUPTA, S.; KUMAR, V. **Sustainability as corporate culture of brand for superior performance**. Journal of World Business v. 48 p. 311-320. 2013.

HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S.; CARVALHO, S. G. **Estudos em Diversidades: Reflexões Teóricas e Evidências Práticas**. In: Encontro de Estudos Organizacionais - EnEO, Atibaia, SP, 2004.

HEERDT, M. L. **Metodologia científica e da pesquisa: livro didático** / Mauri Luiz Heerdt, Wilson Leonel; design instrucional Luciano Gamez, [Carmen Maria Cipriani Pandini]. – 5. ed.rev. e atual. – Palhoça: UnisulVirtual, 2007.

HUHTALA, H. e PARZEFALL, M. R. **A review of employee well-being and innovativeness: an opportunity for a mutual benefit**. Creativity and Innovation Management, vol. 16(3), pp. 299-306.

- KING, N. C. de O.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. **Produtividade sistêmica: conceitos e aplicações**, Production, v. 24, n. 1, p. 160-176, jan./mar. 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000006>> Acesso em: 23 de Novembro de 2022.
- KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpex, 2008
- KNOX, S. **The boardroom agenda: developing the innovative organisation**. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, v. 2, n. 1, p. 27-36, 2002.
- LAKATOS, E. M.; **Fundamentos de metodologia científica**/ Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 5. ed - São Paulo: Atlas 2003.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **Os processos de recrutamento e seleção. As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- LIN, L. (2011). **Electronic human resource management and organizational innovation: the roles of information technology and virtual organizational structure**. The International Journal of Human Resource Management, 22 (2), 235-257.
- LUNENBURG, F. C. **Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z**. National Forum of Education Administration and Supervision Journal, v. 29, n. 4, 2011.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MACHADO, F. C. L. MARANHÃO, C. M. S. de A. PEREIRA, J. J. **O Conceito de Cultura Organizacional em Edgar Schein: Uma Reflexão à Luz dos Estudos Críticos em Administração**, Reuna, Belo Horizonte. v. 21, n. 1, p. 76-96, Mar. 2016. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/712>. Acesso em: 23 de Novembro de 2022.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTIN, J. **Cultures in organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.
- MONSER, R. et al. **Impactos da Cultura e Clima Organizacional nas Organizações**. VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 8 e 9 de jun. 2012. Disponível em: <https://www.inovarse.org/node/1325>. Acesso em: 23 Novembro de 2022.
- NKOMO, S. M., & COX, T. C., Jr. (1999). **Diversidade e identidade nas organizações**. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), Handbook de Estudos Organizacionais (Vol. 1, pp. 334-360). São Paulo, SP: Editora Atlas.
- ORLICKAS, E. **Seleção como estratégia competitiva**. São Paulo: Futura, 2001.
- QUINN, R. E., & MCGRATH, M. R. (1985). **The transformation of organizational cultures: A competing values perspective**. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), Organizational culture (pp. 315–334). Sage Publications, Inc.

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

ROSENSTONE, R. **A história nos filmes, os filmes na história**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2010.

SACHS, I. **Desarrollo sustentable, bio-industrialización descentralizada y nuevas configuraciones rural-urbanas. Los casos de India y Brasil**. Pensamiento Iberoamericano v. 46, p. 235 – 256, 1990.

SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHULDT, K. S. **A Influência da Cultura Organizacional Sobre os Ambientes de Inovação e Desempenho Organizacional**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Regional de Blumenau. São Paulo, p. 120. 2017.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Círculo do Livro, 1964.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. **Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional**. Revista Administração de Empresas, 2003.

TABOSA, M. C. O. **A correlação entre a cultura, gestão do conhecimento e a sustentabilidade nas organizações**. 2017. 175 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

VANOYE, F.; GOLIOT-LÉTÉ, A. **Ensaio sobre a análise fílmica**; tradução de Marina Appenzeller, - Campinas, SP; Papyrus, 1994, - (Coleção Ofício de Arte e Forma).

VERGARA, S. C.; PINTO, M. C. S. **Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ**. Revista de Administração Contemporânea [online]. 1998, v. 2, n. 2. Acesso em 23 de Novembro de 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1415-65551998000200005>>.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2009