

UNIGUAÇU – UNIÃO DE ENSINO SUPERIOR DO IGUAÇU LTDA
FACULDADE UNIGUAÇU
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
Trabalho de Conclusão de Curso

CAROLINA ROBERTI

**PERFIL COMPORTAMENTAL COMO INSTRUMENTO DE APOIO
PARA A ASSERTIVIDADE EM PROCESSOS DE ATRAÇÃO DE
TALENTOS DE UMA CLÍNICA ODONTOLÓGICA**

SÃO MIGUEL DO IGUAÇU - PR
2024

CAROLINA ROBERTI

**PERFIL COMPORTAMENTAL COMO INSTRUMENTO DE APOIO
PARA A ASSERTIVIDADE EM PROCESSOS DE ATRAÇÃO DE
TALENTOS DE UMA CLÍNICA ODONTOLÓGICA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel/Licenciado/ em Administração da Faculdade UNIGUAÇU.

Orientador: Prof. Me Leandro Scherer
Coorientadora: Prof. Ma. Alcina Maria Rodrigues Fresta

SÃO MIGUEL DO IGUAÇU - PR

2024



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

TERMO DE APROVAÇÃO

CAROLINA ROBERTI

PERFIL COMPORTAMENTAL COMO INSTRUMENTO DE APOIO PARA A ASSERTIVIDADE EM PROCESSOS DE ATRAÇÃO DE TALENTOS DE UMA CLÍNICA ODONTOLÓGICA

Trabalho de Conclusão de Curso em Administração apresentado, sob a orientação do professor Leandro Scherer, aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel no curso de Administração da Faculdade UNIGUAÇU, pela seguinte banca examinadora:

Professor Me Leandro Scherer
Orientador
Faculdade UNIGUAÇU

Professor Dr. Wagner Dantas de Souza Junior
Membro da comissão de avaliação
Faculdade UNIGUAÇU

Professor Esp. Elson Davanzo di Santo
Membro da comissão de avaliação
Faculdade UNIGUAÇU

SÃO MIGUEL DO IGUAÇU, 11 DE NOVEMBRO DE 2024.

DEDICATÓRIA

Quero dedicar este trabalho em primeiro lugar, a Deus, que me abençoou e me concedeu a sabedoria necessária para fazer todas as minhas escolhas de forma inteligente, e permitiu que um momento tão esperado finalmente se concretizasse.

Além disso, expresso minha gratidão aos meus pais e família, pelo apoio incondicional de sempre e por fazerem até o impossível para me ajudar a alcançar o lugar onde estou hoje.

AGRADECIMENTOS

Pensando na finalização do meu curso, percebo a quão transformadora foi essa jornada. De início, batalhei para conciliar a minha vida profissional com os requisitos acadêmicos, lidando com questionamentos e inseguranças.

Agradeço primeiramente a Deus, cuja orientação e fortalecimento da minha perseverança tornaram possível essa transformação. Sou imensamente grata também ao Professor Me. Leandro Scherer, meu orientador, por ter sido essencial no desenvolvimento do meu potencial, me auxiliando nos momentos de incerteza, agradeço também por todas as conversas esclarecedoras e pelas valiosas sugestões que compartilhou ao analisar os dados da minha pesquisa.

Gostaria de expressar meu amor e gratidão aos meus pais, Luiz Carlos Roberti e Sandra Marisa Daniel Roberti, e ao meu irmão, Maurício Luiz Roberti, pelo apoio inabalável e sempre presentes. Meu namorado, Lucas Sima, por ter sido meu porto seguro, oferecendo-me coragem e compreensão nos momentos mais difíceis.

Quero expressar minha gratidão aos meus superiores Luiz Carlos Youssef e Carla Liane Seben por todo o apoio que me proporcionaram durante este período de aprendizado, ao abrirem as portas para desenvolver meu trabalho final por meio da clínica. Também agradeço às minhas colegas de trabalho, que vibraram e torceram por mim em cada fase desse processo.

Agradeço à Faculdade UNIGUAÇU e o corpo docente por me oferecer momentos de aprendizado, interação, empatia, contribuindo significativamente para o meu desenvolvimento pessoal e profissional. Aos meus colegas de classe, com os quais realizei tantos trabalhos, agradeço pela oportunidade de compartilhar conhecimento e pelo apoio no decorrer desta caminhada.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar os processos de recrutamento e seleção de uma clínica odontológica. Foi descrito como a empresa se organiza para realizar as contratações, analisando as ferramentas e etapas do atual processo de contratação. Buscou-se identificar, a partir da literatura, fatores que contribuíssem para um processo mais assertivo. Além disso foram identificados, descritos e analisados os perfis comportamentais presentes na empresa, com intuito de estruturar os perfis de cada cargo e um novo método de recrutamento e seleção. Como procedimentos metodológicos, utilizou-se uma abordagem mista, do tipo exploratória e descritiva. A coleta de dados teve como principais instrumentos a entrevista semiestruturada e um questionário, utilizando o método DISC. Os resultados relataram que a empresa não continha de um processo de contratação definido, sendo realizado através de entrevistas sem uma estruturação e sem um checklist a se cumprir. Estes resultados contribuíram para o alcance dos objetivos desta pesquisa, além de realizar a identificação dos perfis comportamentais, a descrição de cada cargo e realização de ferramentas para auxílio no processo seletivo, possibilitou a criação de um modelo estruturado, ajudando na assertividade na hora de contratar.

Palavras-chave: recrutamento e seleção; perfil comportamental; estruturação de cargo.

ABSTRACT

This work aimed to analyze the recruitment and selection processes of a dental clinic. Where it was described how the company organizes itself to carry out hiring, analyzing the tools and stages of the current hiring process. We sought to identify, from the literature, factors that contributed to a more assertive process. Furthermore, the behavioral profiles present in the company were identified, described and analyzed, with the aim of structuring the descriptions of each position and a new recruitment and selection method. As methodological procedures, a mixed approach, exploratory and descriptive, was used. The main instruments for data collection were semi-structured interviews and a questionnaire, using the DISC method. The results reported that the company did not have a defined hiring process, being carried out through interviews without structure and without a checklist to be followed. These results contributed to achieving the objectives of this research, in addition to identifying behavioral profiles, describing each position and creating tools to assist in the selection process, enabling the creation of a structured model, helping with assertiveness when hiring.

Keywords: recruitment and selection; behavioral profile; job structuring.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Primeira fachada da clínica.....	18
Figura 2 - Nova fachada a clínica.....	19
Figura 3 – Organograma.....	23
Figura 4 – Layout do térreo da clínica Orto.com.....	25
Figura 5 - Layout do segundo piso da clínica Orto.com.....	26
Figura 6 - Aparelho de Raio-x portátil.....	32
Figura 7 - Raio- x panorâmico.....	32
Figura 8- Morpheus.....	33
Figura 9 - Câmera Intra Oral.....	34
Figura 10 - iTero.....	34
Figura 11 - DIO Inteligência artificial.....	35
Figura 12 - Quantidade colaboradora por cargos.....	49
Figura 13 - Tempo de trabalho.....	50
Figura 14 – Escolaridade.....	50
Figura 15 - Precisa ter experiência no cargo.....	51
Figura 16 - Perfil predominante.....	52

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1 - Classificação do porte empresarial.....	20
Quadro 2 - Descrição da força de trabalho.....	21
Quadro 3 - Principais fornecedores.....	28
Quadro 4 - Órgãos reguladores.....	29
Quadro 5 - Quadro de resumo.....	46
Quadro 6 - Descrição de cada cargo com o perfil que a colaboradora possui.....	52
Quadro 7 - Ferramenta 5H2W.....	54
Quadro 8 – Sugestão para implantação da ferramenta 5W2H.....	55
Quadro 9 - Cargo de financeiro.....	56
Quadro 10 - Cargo de concierge.....	57
Quadro 11 - Cargo Auxiliar de saúde bucal.....	58
Quadro 12 - Cargo comercial.....	59
Quadro 13 - Cargo de CRC Comercial.....	60
Quadro 14 - Roteiro da entrevista.....	61
Quadro 15 - Cronograma 1º semestre.....	70
Quadro 16 - Cronograma 2º semestre.....	71
Quadro 17 - Matriz de Amarração.....	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASB - Auxiliar da saúde bucal

CRC - Consultora de relacionamento com os clientes

DISC - Acrônimo de Dominance (Dominância), Influence (Influência), Steadiness, (Estabilidade) e Conscientiousnes (Consciência)

LEAD - Potenciais clientes

PSI - Prótese sob implante

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 PROBLEMA.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Gerais.....	15
1.2.2 Específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
2. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA.....	17
2.1 DADOS DA EMPRESA.....	17
2.2 HISTÓRICO.....	17
2.3 AREA DE ATUAÇÃO.....	19
2.4 RAMO DO NEGÓCIO.....	20
2.5 PORTE DA EMPRESA.....	20
2.6 FORÇA DE TRABALHO.....	21
2.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	21
2.7.1 Missão.....	22
2.7.2 Visão.....	22
2.7.3 Valores.....	22
2.7.4 Organograma.....	22
2.7.5 Layout.....	25
2.8 MICROAMBIENTE.....	27
2.8.1 Clientes.....	27
2.8.2 Fornecedores.....	27
2.8.3 Órgãos Reguladores.....	29
2.9 MACROAMBIENTE.....	29
2.9.1 Ambiente Político.....	30
2.9.2 Ambiente Econômico.....	30
2.9.3 Ambiente Sociocultural.....	30
2.9.4 Ambiente Demográfico.....	31
2.9.5 Ambiente tecnológico.....	31
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	36
3.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	36
3.1.1 Planejamento dos recursos humanos.....	36
3.1.2 Cargos.....	37
3.1.3 Seleção.....	37
3.1.4 Métodos de seleção.....	38
3.1.5 Entrevista.....	38
3.1.6 Teste de conhecimento e capacidade.....	38
3.2 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS.....	39
3.2.1 Habilidades.....	39
3.2.2 Personalidade.....	40
3.2.3 Competências.....	40
3.2.4 Competências desejadas.....	40
3.3 PERFIL COMPORTAMENTAL.....	41

3.3.1 Teoria DISC	41
3.3.2 Dominância	42
3.3.3 Influência.....	43
3.3.4 Estabilidade	43
3.3.5 Conformidade	43
4. METODOLOGIA.....	44
4.1 ABORDAGEM DA PESQUISA	44
4.2 QUANTO AOS OBJETIVOS	44
4.3 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS	45
4.4 QUANTO AOS INSTRUMENTOS DE COLETA	45
4.5 INSTRUMENTOS DE COLETA.....	45
4.6 POPULAÇÃO	46
4.7 QUADRO DE RESUMO	46
5. ANÁLISE DE DADOS.....	47
5.1 DESCREVER COMO É REALIZADO O PROCESSO SELETIVO NA EMPRESA, VERIFICANDO AS FERRAMENTAS UTILIZADAS.....	47
5.1.1 Etapas do processo seletivo	47
5.2 IDENTIFICAR OS PERFIS COMPORTAMENTAIS EXISTENTES NA EMPRESA, ANALISANDO COMO CADA UM SE COMPORTA	49
5.3 DESENVOLVER UM NOVO MODELO DE RECRUTAMENTO, APLICANDO O TESTE DE PERFIL COMPORTAMENTAL (DISC) NO PROCESSO SELETIVO ...	53
6. PROPOSIÇÃO.....	54
6.1 UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H	54
6.2 DESCRITIVO DE CADA CARGO.....	56
6.3 ENTREVISTA	60
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
8. REFERÊNCIAL.....	65
9. APÊNDICE E/OU ANEXOS.....	70
9.1 APÊNDICE A: CRONOGRAMA (ESA I E ESA II)	70
9.2 APÊNDICE B: MATRIZ DE AMARRAÇÃO	72

1 INTRODUÇÃO

As empresas para se manterem em funcionamento levam como fatores essenciais a lucratividade, investindo em tecnologias, profissionais qualificados, meios de redução de custos e recursos para se desenvolver nas áreas de atuação, sempre buscando alinhar seus objetivos e metas. Mas além de compor todas as novas tendências, a empresa deve fidelizar clientes, através do valor ofertado, não somente por atender a suas expectativas, mas sim no processo do serviço prestado, tornando clientes fiéis a empresa, fazendo com que suas expectativas sejam superadas, pois clientes satisfeitos faz avaliações satisfatórias (Corrêa; Caon 2012).

Além disso o capital humano é o fator primordial para que esses resultados sejam alcançados, a gestão precisa sempre estar em busca de novas ferramentas para aprimorar seus meios de contratação, focando em extrair o melhor de cada um dos seus colaboradores, descobrindo seus meios de pensar, agir, suas personalidades, habilidades e conhecimentos em geral, juntamente o seu perfil comportamental. Segundo Oribe (2022) pertence a área de Recursos Humanos demonstrar as competências indispensáveis que o cargo exige, desenvolvendo a captação qualificada e treinamentos que irá contribuir para o alcance dos objetivos da organização.

Em razão disso nota-se a importância de profissionais qualificados para exercerem no mercado, trazendo bons resultados e bons relacionamentos entre colaboradores e clientes, sendo fundamental para o sucesso das empresas, podendo ser um diferencial em um mercado de tanta competitividade. Segundo Sparemberger (2019) o bom relacionamento entre empresa e cliente é um elemento fundamental para alavancar o desenvolvimento da organização.

Dessa forma é essencial fazer a seleção dos melhores profissionais no momento da contratação, aonde precisam estar de acordo com as expectativas que o cargo necessita. Considerando isso o gestor será mais assertivo na hora da contratação, alinhando o comportamental conforme as necessidades do cargo e das tarefas que a empresa busca.

Conseqüentemente a identificação dos perfis comportamentais apresenta respostas para auxiliar na gestão das competências organizacionais, como conhecimento técnico e suas características comportamentais e maneiras que o

colaborador se comporta em determinadas situações, possibilitando combinar as características pessoais com as exigências que a oportunidade disponível aponta. Segundo Gil (2009) o gestor deve focar em extrair o melhor do colaborador conforme seus modos de pensar, agir, suas habilidades, conhecimentos e seu perfil comportamental.

A identificação do perfil comportamental acontece através de teorias desenvolvidas para destacar as características chaves de cada indivíduo, facilitando seu entendimento, sua visão, motivação e pensamentos, expressos com comportamentos específicos. Entre diversas teorias que contribuem para o entendimento dos perfis comportamentais, está a teoria DISC desenvolvida por Marston em 1928, na qual o autor apresenta quatro perfis distintos, sendo eles: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade.

Considerando que quanto mais a empresa busque utilizar a ferramenta no momento da seleção, maior poderá ser assertivo no momento da contratação, consequentemente diminuindo os custos com contratações desnecessárias. Podendo fazer uso dos instrumentos para desenvolvimento interno, como forma de analisar os colaboradores que já estão na instituição, se estão de acordo com suas funções, e se necessário uma nova readequação interna. Souza (2008) comenta que a empresa conhecendo as competências comportamentais, possibilita combinar o perfil comportamental do colaborador e as exigências que o cargo exige, desta maneira a empresa proporciona um conforto e satisfação no desempenho das atividades que o funcionário desempenha.

1.1 PROBLEMA

O problema que deste trabalho visa responder é a seguinte pergunta: **Como o perfil comportamental na empresa pode contribuir como instrumento de apoio para a assertividade em processos de atração de talentos de uma clínica odontológica?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Gerais

Analisar, os perfis comportamentais existentes em uma empresa e desenvolver técnicas para auxílio no recrutamento de novos colaboradores.

1.2.2 Específicos

- 1) Descrever como é realizado o processo seletivo na empresa, verificando as ferramentas utilizadas.
- 2) Identificar os perfis comportamentais existentes na empresa, analisando como cada um se comporta.
- 3) Desenvolver um novo modelo de recrutamento, com a aplicação do teste de perfil comportamental (DISC) no processo seletivo.

1.3 JUSTIFICATIVA

No processo seletivo as empresas investem tempo e dinheiro para escolher um candidato e muitas vezes por conta de desistência e até mesmo por detectar que o contratado não está se adequando ao cargo e as exigências, é necessário abrir um nosso processo de seleção. Segundo Xavier (2006) as próprias organizações falham no processo, não especificando as habilidades e competências necessárias para a vaga. Com a clareza de informações no momento da seleção, a mesma poderá ser mais assertiva, evitando perda de recursos e tempo da organização.

O processo de seleção trata-se de escolher o candidato que melhor se aproxima do perfil que o cargo deseja, no processo de seleção utilizasse algumas técnicas como entrevistas, aplicações de testes e exames periódicos.

Com isso a proposta desta pesquisa é mostrar como um funcionário com as características corretas para o cargo pode impulsionar a produtividade e crescimento

tanto do colaborador como da empresa.

A aplicação da teoria DISC no momento da seleção oferece um significativo avanço no momento da escolha dos candidatos, pois o teste identifica a resposta das pessoas a desafios e mudanças e a sua capacidade de se adaptar com eficiência as situações complexas e desafiadoras. A avaliação do comportamental é uma ferramenta útil para aumentar o autoconhecimento dos colaboradores e aperfeiçoar a capacidade de trabalho em equipe e fortalecer as habilidades de liderança.

O setor de recursos humanos é responsável pelas relações entre colaborador e organização, sendo de grande relevância, pois é a área responsável pelas atividades e processos fundamentais no recrutamento e seleção de pessoas, definição de cargos e salários, clima organizacional e gerenciamento de treinamentos, frequências, benefícios e plano de carreira.

Os gestores tem como responsabilidade desenvolver as competências dos seus colaboradores, demonstrando tarefas específicas para motivar seu profissional, procurando formas de engajar a equipe, se aprofundando em conhecer o perfil de cada colaborador do time, oferecendo feedback e conservando um bom ambiente de trabalho. Para Chiavenato (2008) as pessoas que fazem parte da instituição precisam ser tratadas como elemento básico para a eficiência da organização.

O estudo é de suma importância para a empresa, pois expõem as dificuldades que a gestão vem enfrentando no momento da seleção. O tema contribui para demonstrar na prática os pontos de melhoria a ser aplicadas no processo, evitando perda de recursos e tempo.

2. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

2.1 DADOS DA EMPRESA

Razão Social: Seben e Youssef Odontologia Ltda.

Nome fantasia: Orto.com Odontologia.

Nome da atividade: Atividade odontológica.

Endereço: Rua Riachuelo, 1220.

Cidade: Medianeira – PR.

CEP: 85884-000.

Telefone: 3264-5372.

CNPJ: 36.586.716/0001-60.

Nome do responsável: Luiz Carlos Youssef.

2.2 HISTÓRICO

Os sócios proprietários se conheceram no ano de 2010, em Curitiba- PR durante uma especialização em Ortodontia, depois de um tempo surgiu a vontade de iniciar uma vida juntos na cidade natal da Dra. Carla Liliane Seben, assim nasceu a Orto.com Odontologia Moderna, criada em julho de 2013, na cidade de Medianeira – PR, com um espaço reduzido contando apenas com um consultório, não contava com sala de esterilização e a recepção só tinha suporte para poucos pacientes em espera.

Conforme a quantidade de especializações foi aumentando o espaço não suportava mais a quantidade de pacientes que estavam iniciando o tratamento, sendo assim veio a necessidade de ampliar o espaço no ano de 2015, com isso a clínica começou a contar com apoio de dois consultórios de atendimento, central de esterilização e com o escâner mais moderno, o Scanner itero que mostra em 5D como está o sorriso do paciente.

Figura 1-Primeira fachada da clínica.



Fonte: Fornecido pelo proprietário (2024).

Mas em 2019, durante o COVID-19, com um cenário de medo constante, dificuldade nos atendimentos e muitas empresas da área tendo que fechar as portas, a clínica contrariou todas as expectativas, tendo um crescimento significativo, assim surgindo a necessidade de buscar um local maior.

Os sócios proprietários sempre realizando cursos e especializações para trazer o melhor para a clínica, iniciam um curso que através de mentoria e treinamentos auxilia clínicas e profissionais a trazer diferenciais no atendimento e assim, no ano de 2021, a clínica se tornou Orto.com Infinity Clinic.

Figura 2 - Nova fachada a clínica



Fonte: Site Orto.com Odontologia (2024).

Em março de 2022 foi inaugurada a nova sede, trazendo muito mais conforto e modernidade, contando com cinco consultórios, câmera intraoral e sendo a primeira clínica da cidade a ter um raio-x panorâmico, facilitando os diagnósticos e trazendo comodidade aos pacientes.

2.3 AREA DE ATUAÇÃO

A clínica está situada na Rua Riachuelo, 1220, Centro, Medianeira -PR, seus serviços atendem a cidade de Medianeira e as cidades da região sendo elas: Serranópolis do Iguaçu, São Miguel do Iguaçu, Santa Terezinha do Iguaçu, Matelândia, Céu Azul, Missal e Itaipulândia.

2.4 RAMO DO NEGÓCIO

A clínica atua em dois segmentos de atividades econômicas, a atividade primária é a atividade odontológica, contando com diversos tratamentos como: restaurações, limpezas, clareamento dental, implantodontia, de dentes unitários e revitalização com prótese total, PSI, coroa sob dente, exodontia, ortodontia com aparelhos fixos e os aparelhos com alinhadores, sendo o Invisalign e o Clear Correct e o tratamento de endodontia, sendo como atividade secundária a promoção de vendas de tratamentos odontológicos

2.5 PORTE DA EMPRESA

A classificação de uma empresa pode ser analisada de diferentes maneiras, duas delas sendo o BNDES que leva em consideração a receita bruta anual da empresa, mas também pela tabela do SEBRAE que considera o número de funcionários da empresa.

Nesta pesquisa foi utilizada a análise da BNDES, sendo ela da seguinte maneira:

Quadro 1 - Classificação do porte empresarial

Classificação	Receita operacional bruta anual ou renda anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$360 mil
Pequena empresa	Maior que R\$360 mil ou igual a R\$4,8 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$300 milhões

Fonte: Site BNDES (2022).

Sendo assim a empresa objeto desta pesquisa se classifica como pequena empresa, com o faturamento entre R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$4,8 milhões.

2.6 FORÇA DE TRABALHO

Para Gostick (2009), é importante ter força de trabalho para alcançar os objetivos organizacionais e pessoas com quem contar pode contribuir para o sucesso da empresa, tendo pessoas dispostas a liderar, inovar e atender bem os seus clientes.

O Quadro a seguir descreve a força de trabalho existente na empresa objeto deste estudo:

Quadro 2 - Descrição da força de trabalho

Função	Escolaridade	Tempo
Financeiro	Ensino superior completo em Administração, Arquitetura e Urbanismo	6 meses
CRC de leads	Ensino médio completo	3 meses
CRC de agendamento	Ensino superior incompleto em Contabilidade	9 meses
CRC de indicação	Ensino médio completo	1 mês
CRC comercial	Ensino superior incompleto em Contabilidade	11 meses
Lider Auxiliar de saúde bucal	Ensino médio completo	9 meses
Auxiliar de saúde bucal	Ensino superior completo em Enfermagem	6 meses
Lider concierge	Ensino médio completo	11 meses
Concierge	Ensino superior incompleto em Enfermagem	1 mês

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A empresa conta com nove colaboradoras, podendo ter alteração na escolaridade e tempo de colaboração, porém sem alteração em quantidade de cargos necessários para desenvolvimento das tarefas.

2.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Estrutura organizacional é a análise e identificação das atividades e recursos presentes na organização, onde engloba todas as decisões da divisão de trabalho, responsabilidade e autoridade que as pessoas possuem na organização, não sendo

apenas indivíduos, mas parte do sucesso da organização (Maximiniano, 2012).

A seguir será apresentado a missão, visão e valores da empresa objeto deste estudo.

2.7.1 Missão

A missão da empresa é a razão pela qual a empresa existe, o por que foi fundada (Chiavenato, 2021).

A missão que a empresa objeto desse estudo possui é: “Transformar a vida das pessoas através do sorriso.”

2.7.2 Visão

A visão de uma organização é aonde a empresa quer estar posicionada aqui a determinado tempo, são os objetivos que a empresa busca com os colaboradores que fazem parte (Chiavenato, 2020).

A visão da empresa é: “Ser referência em qualidade de atendimento e serviço na área odontológica na região.”

2.7.3 Valores

Os valores de uma organização são um conjunto de crenças e princípios que sustentam as decisões que a empresa toma (Moreira, 2016).

Os valores da empresa são: “respeito, empatia, transparência, atendimento humanizado, presteza, ética e comprometimento.”

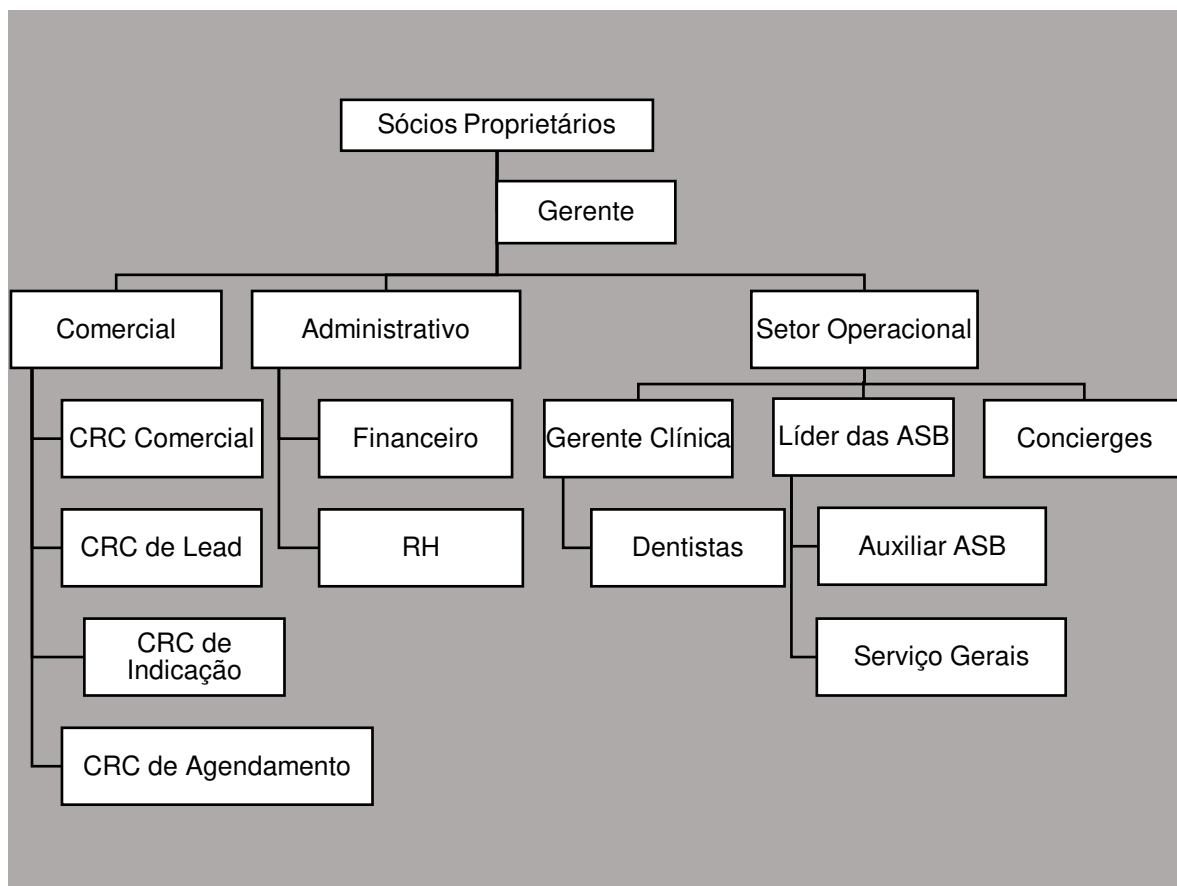
2.7.4 Organograma

Segundo Maia e Oliveira (2015) um organograma é o gráfico hierárquico da organização, sendo modificada conforme a movimentação de funcionários.

Chiavenato (2021) define organograma como um gráfico que representa a estrutura organizacional, sendo um esqueleto de como funciona a constituição interna, mas que não mostra o funcionamento e a dinâmica da empresa.

A empresa objeto desse estudo já conta com um organograma delineado, no momento do estudo, o organograma se caracteriza da seguinte forma:

Figura 3 - Organograma



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

As funções descritas no organograma são classificadas conforme o grau de hierarquia, começando com os sócios proprietários que realizam as tomadas de decisões, logo abaixo a gerente, que fica monitorando o funcionamento da empresa, cuidando de horários e atendimentos a serem realizados, análise de dados e alinhamento da equipe, também é a pessoa onde os líderes de cada setor se reportam dependendo as suas necessidades.

Logo após conta com os demais setores, sendo eles o comercial, o setor responsável por entrar em contato com o lead que faz contato com a clínica, com

intuito de agendar uma avaliação, para se tornar um novo paciente, classificados em quatro categorias, CRC de lead que faz a comunicação com os clientes que entram em contato através de redes sociais, como Facebook, Instagram, Google, CRC de Indicação que faz a captação de clientes através da indicação dos pacientes que já realizam atendimento na clínica, CRC de Agendamento é a responsável por fazer a confirmação da agenda dos avaliadores, ligação aos faltantes e atualização no App CRC e conta com a CRC Comercial, pessoa responsável por realizar as negociações e fechamentos após a avaliação, mantendo contato com os clientes que realizaram a consulta de avaliação e não se tornaram pacientes, função chamada de follow-up.

Conta com o setor administrativo que desenvolve as atividades financeiras da clínica, como cobranças e pagamentos, notas fiscais, separação das contas a pagar, onde juntamente com a gerente desenvolve as funções do RH, como pagamento de funcionários, admissão, treinamentos e as demais demandas da área dos recursos humanos.

E por fim o setor operacional, onde conta com três classificações: os dentistas especialistas em cada área que a clínica apresenta, contratados para realizar os atendimentos, conta com um dentista chamado de gerente clínico que fica responsável pelo bom atendimento e execução dos procedimentos, cobrando o corpo clínico a realizar com excelência suas atividades.

Conta com as ASB, auxiliares de saúde bucal, que são responsáveis pela higienização dos materiais, seguindo as normas da vigilância sanitária, realização do raio-x panorâmico e acompanhar os dentistas para qualquer auxílio caso seja necessário, conta com a zeladora responsável pela limpeza e higienização da clínica, o setor operacional ainda conta com as concierges que são responsáveis de recepcionar a todos que entram na clínica, direcionando a seus devidos atendimentos, esse setor também é responsável pela confirmação dos pacientes em tratamentos e conclusão do cadastro de novos clientes.

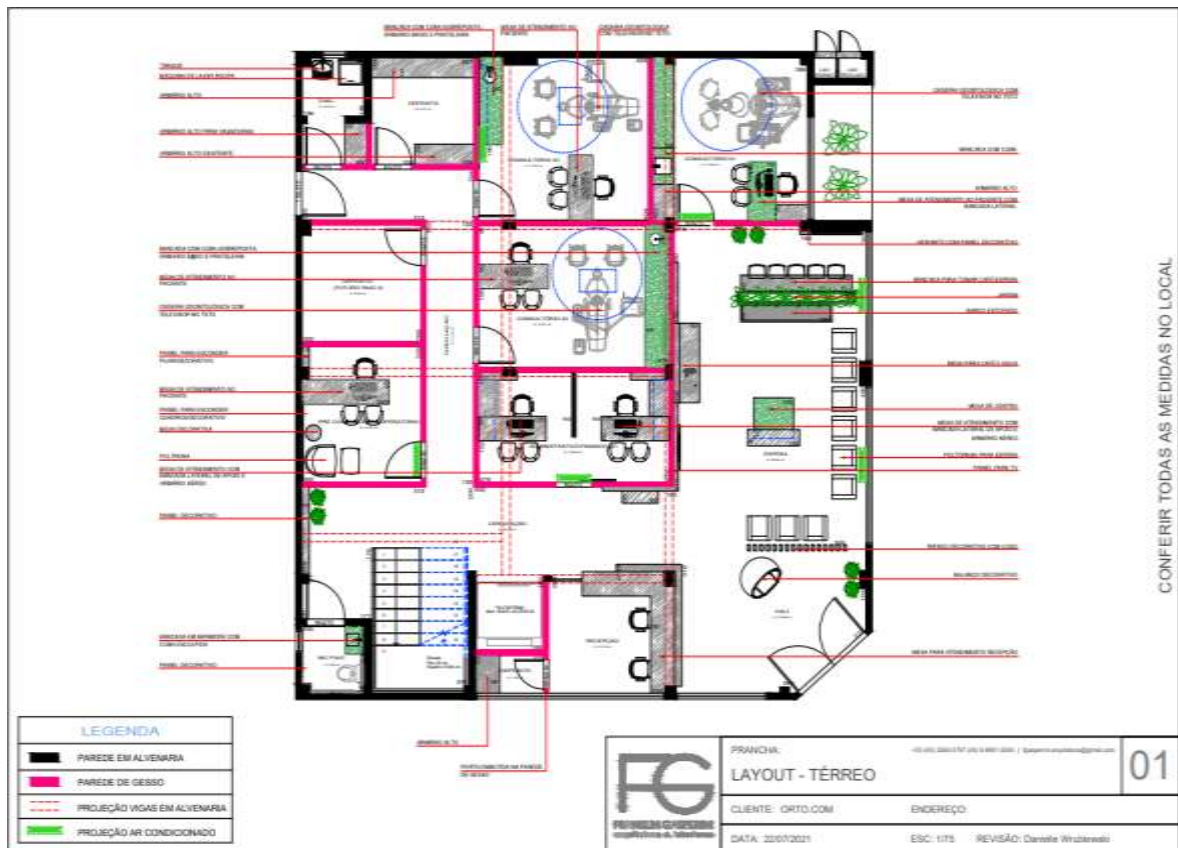
O organograma se modifica conforme as necessidades, alguns dos colaboradores são classificados como líderes de cada setor, mas desempenham atividade semelhante aos demais.

2.7.5 Layout

Segundo Cury (2019), o layout é definido como a organização dos ambientes de trabalho se encontram, analisando a posição dos móveis, equipamentos que auxiliam a produção, onde influenciam para uma boa adaptação das pessoas e dos processos que serão executados.

Nas Figuras 4 e 5 são apresentados como é o layout da empresa, mostrando como é formado a parte inferior e superior da empresa que tem dois andares.

Figura 4 – Layout do térreo da clínica Orto.com

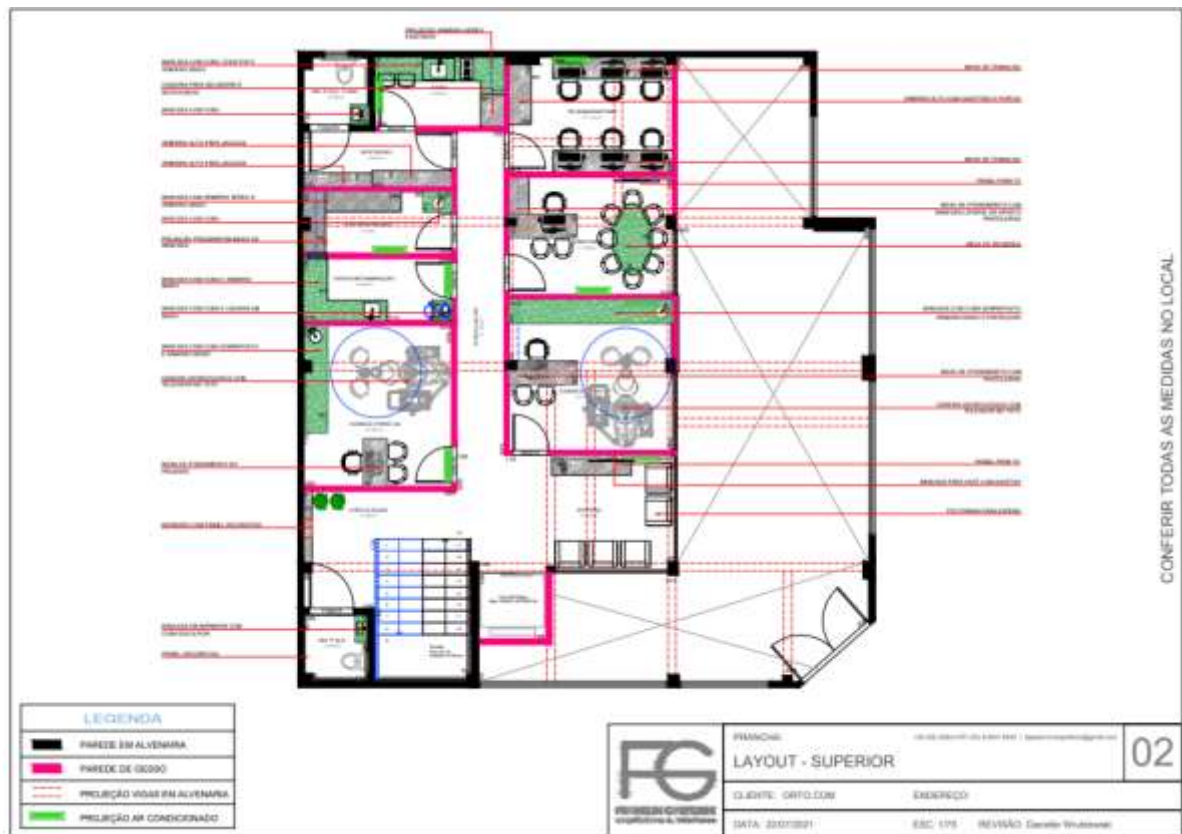


Fonte: Fornecido pelo proprietário (2024).

A Figura 4 descreve o layout térreo da clínica objeto desse estudo, contando com a primeira sala de espera, onde contém uma recepção que fica em frente a porta de entrada, apresenta duas salas sendo elas do administrativo e financeiro, possui sala de pré-consulta onde os pacientes ficam antes de um procedimento cirúrgico, para aferir a pressão e verificar os exames solicitados anteriormente pelo dentista e

logo após o procedimento o paciente fica em observação nesse espaço sob cuidados da equipe, conta com três consultórios na parte inferior, dispõe sala do raio-x panorâmico, depósito de materiais odontológicos, onde é controlado pelas auxiliares para retirada de matérias, ainda possui um banheiro na parte inferior e uma área de serviços, conta com auxílio de um elevador para o melhor deslocamento interno, tanto de paciente, como de materiais e móveis.

Figura 5 - Layout do segundo piso da clínica Orto.com



Fonte: Fornecido pelo proprietário (2024).

A Figura 5 descreve a parte superior da clínica, onde possui a segunda sala de espera, outros dois consultórios de atendimento, dispõe de um segundo banheiro para uso dos pacientes, há uma diretoria para reuniões de alinhamento, apresenta um expurgo e sala de esterilização aonde os materiais utilizados nos consultórios são lavados e esterilizados, conta com uma sala para o comercial da empresa, ao lado conta com uma cozinha juntamente com armários para deixar os pertences e um banheiro para as colaboradoras.

2.8 MICROAMBIENTE

De acordo com Sobral e Peci o microambiente são os fatores externos que afetam diretamente as atividades da empresa, como clientes, os fornecedores, concorrentes, sindicatos, instituições financeiras e até mesmo os meios de comunicação (Sobral; Peci, 2008).

A seguir será detalhado os elementos que compõem o microambiente da empresa.

2.8.1 Clientes

Os clientes, podem ser chamados de usuários, consumidores ou até mesmo contribuintes, são todas as pessoas que adquirem um produto ou serviço oferecido pela organização (Chiavenato, 2020).

Sendo uma empresa que se dedica a prestação de serviços na área da saúde e atuando no mercado há 11 anos, atende a uma ampla gama de pessoas que depositam sua confiança para cuidar de sua saúde bucal e bem-estar. O público é variado, recebe pacientes de todas as faixas etárias, desde crianças com 8 anos até idosos, e o atendimento abrange indivíduos de diferentes estratos sociais, incluindo as classes baixa, média e alta.

Essa diversidade de clientes reflete o comprometimento em oferecer um atendimento acessível e eficaz para todos, sem distinção de condição socioeconômica, garantindo que todos recebam o melhor cuidado possível.

2.8.2 Fornecedores

Para Mackey (2018) uma empresa para ter sucesso é necessária uma forte rede de fornecedores.

De acordo com Chiavenato (2021) fornecedores são responsáveis por fornecer matéria-prima e recursos para que o produto ou serviço seja finalizado, sendo essencial para o funcionamento da organização.

Os principais fornecedores da empresa objeto desse estudo estão descritos no Quadro 3:

Quadro 3 - Principais fornecedores

Fornecedor	Matéria-prima ou serviço
	Dental responsável pelos materiais odontológicos.
	Responsável por fornecer implantes.
	Distribuidora farmacêutica que fornece luvas.
	Responsável por aparelho ortodôntico com alinhadores.
	Laboratório responsável de próteses definitivas.
	Laboratório responsável de próteses provisórias.
Ortoferris	Laboratório responsável de aparelho ortodôntico.
	Fornece máquinas e insumos para o café.
	Responsável por fornecer insumos de papelaria.
	Responsável pela comunicação da empresa com os clientes.
	Responsável por produtos de limpeza e higiene.

Fonte: Fornecido pela empresa (2024).






O Quadro 3 apresenta os principais fornecedores da clínica em estudo, conta com colaboradores desde a compra de materiais essenciais para prestar o serviço desde o cappuccino que o paciente toma enquanto aguarda o atendimento.

2.8.3 Órgãos Reguladores

Órgãos reguladores são todas as organizações que controlam ou registram as operações da organização, regularizando de forma administrativa as contribuições que a empresa precisa (Andrade; Amboni, 2007).

Os principais órgãos que regularizam a empresa estão descritos no Quadro 4:

Quadro 4- Órgãos reguladores

	Prefeitura Municipal de Medianeira, responsável por emitir as notas fiscais.
	Taxa as contribuições da Receita Federal.
	Saldo vinculado com os trabalhadores registrados.
	Corpo de bombeiros, responsável pela liberação do local.
	Tributo aplicado nas micro e pequenas empresas.

Nota: Elaborado pela autora (2024).

No Quadro 4 é descrito com os principais órgãos reguladores da empresa em estudo, conta com apoio da prefeitura municipal na emissão das notas fiscais e realiza o recolhimento dos tributos que são atribuídos pelas leis municipais e federais.

2.9 MACROAMBIENTE

O macroambiente é o ambiente externo no qual a empresa tem pouca influência, ou seja, apresenta variáveis que não podem ser controladas pela empresa, são capazes de representar oportunidades e ameaças, com isso a empresa precisa sempre estar preparada estrategicamente para ter sucesso nas tomadas de decisões (Chiavenato, 2020).

2.9.1 Ambiente Político

O ambiente político inclui normas e leis locais, estaduais e federais que influenciam de forma direta as organizações (Daft, 2017).

A empresa abordada neste estudo, cumpre com exigências de várias entidades reguladoras, para estar em conformidade com suas leis e normas, sendo um exemplo disso o Ministério de Trabalho, órgão responsável por regulamentar as contratações dos colaboradores.

2.9.2 Ambiente Econômico

Segundo Kotler e Keller (2018) o ambiente econômico é o fator que influencia no poder de compra do indivíduo, conseqüentemente o padrão dos produtos.

Em relação a empresa, o aumento da inflação, afeta diretamente na compra dos materiais odontológicos e dos materiais de auxílio e limpeza, afetando no preço final do serviço prestado. Fazendo com que a empresa tenha uma decadência em relação aos novos tratamentos fechados, pois a procura por meios mais baratos de materiais e utensílios, não são viáveis a empresa, pois prestação de serviço o diferencial é a qualidade do produto final.

2.9.3 Ambiente Sociocultural

Para Andrade (2016) o ambiente sociocultural são um conjunto de características que a sociedade adquire através das suas crenças, valores, costumes e padrões de comportamentos.

Na área da odontologia os profissionais prezam por transformar a qualidade de vida dos seus pacientes, removendo dores e restaurando sua autoconfiança, mas um dos maiores desafios enfrentados são das crenças negativas que a área tem, muitos deixam de cuidar do sorriso por que dentista lembrar de dor, medo, desconforto.

A empresa objeto desse estudo tem como objetivo amenizar essas crenças

que está tão presente na sociedade, através de atendimentos humanizados, meios tecnológicos para amenizar o desconforto, prevenindo doenças e aumentando a qualidade de vida dos pacientes.

2.9.4 Ambiente Demográfico

O ambiente demográfico pode ser representado pela população, taxa de crescimento, idade, sexo, raça, distribuição geográfica, essa distribuição determina onde abrange os interesses da organização (Chiavenato, 2003).

O ambiente demográfico da empresa objeto desse estudo é bastante diversificado, não tendo uma classificação mais evidente de cliente podendo abranger desde crianças a partir dos 8 anos de idade até a terceira idade.

2.9.5 Ambiente tecnológico

O ambiente tecnológico é um conjunto de técnicas, processos, equipamentos, que auxiliam para produzir bens ou serviços (Andrade, 2016).

A tecnologia está em constante evolução, os profissionais na área devem levar em conta o acelerado ritmo de mudanças para ficar ativos no mercado, pois apresentam oportunidades ilimitadas para as inovações tecnológicas (Kotler; Keller, 2018).

Por ser uma empresa prestadora de serviços, é necessário sempre estar atualizada nas novas tecnologias presentes no mercado, conta com agenda de atendimentos online, planilhas online para controles de serviços e controle financeiro, possui site para novos clientes, faz o uso de tecnologias avançadas no atendimento, contando com um raio x panorâmico, radiografia periapical, câmera intraoral, escâner 5D, Morpheus, a ferramenta DIO, uma inteligência artificial, para que sirva como vantagem competitiva para a organização.

A empresa conta com amplo nicho de tecnologias para melhor diagnóstico no momento do procedimento, algo que já está sendo comum nas clínicas odontológicas, se encontra presente na empresa objeto deste estudo as televisões acima da cadeira

de procedimento, trazendo maior conforto para o paciente.

Segue na figura 6 algumas imagens das tecnologias utilizadas na empresa objeto desse estudo:

Figura 6 - Aparelho de Raio-x portátil



Fonte: Surya Dental (2024).

A Figura 6 mostra o raio-x periapical, conhecido também como o raio-x portátil, nele são realizados os raio-x após procedimento de endodontia, pois apresenta somente um elemento dentário, diferente do raio-x panorâmico que apresenta a arcada dentaria por completo. No raio-x periapical demonstra de forma mais próxima a estrutura do elemento dentário, conseguindo ter uma melhor visualização da estrutura interna do dente.

Figura 7 - Raio- x panorâmico



Fonte: Fornecido pelo proprietário (2024).

A Figura 7 demonstra o raio- x panorâmico instalado na empresa, aonde é uma das ferramentas utilizadas, sendo uma técnica radiográfica que fornece uma visão ampla da mandíbula, dentes, seios maxilares e articulações temporomandibulares. É uma ferramenta valiosa na odontologia e é frequentemente usada para avaliar a saúde oral de pacientes, planejar tratamentos e diagnosticar uma variedade de condições.

Figura 8- Morpheus



Fonte: Fornecido pelo proprietário (2024).

A Figura 8 demonstra Morpheus um aparelho que realiza a aplicação da anestesia, de forma delicada e fazendo com que o paciente não sinta desconforto no momento do procedimento.

Figura 9 - Câmera Intra Oral



Fonte: Fornecido pelo proprietário (2024).

A Figura 9 demonstra a câmera intra oral que é utilizada para substituir o uso dos espelhos tradicionais, com a capacidade de ampliação de 70x, o dentista consegue ter uma melhor visualização da estrutura do dente.

As imagens coletadas com a câmera são possíveis armazenar no cadastro do paciente, como forma de comparativo de como estava a estrutura do dente antes dos procedimentos e como ficou após o tratamento.

Figura 10 - iTero

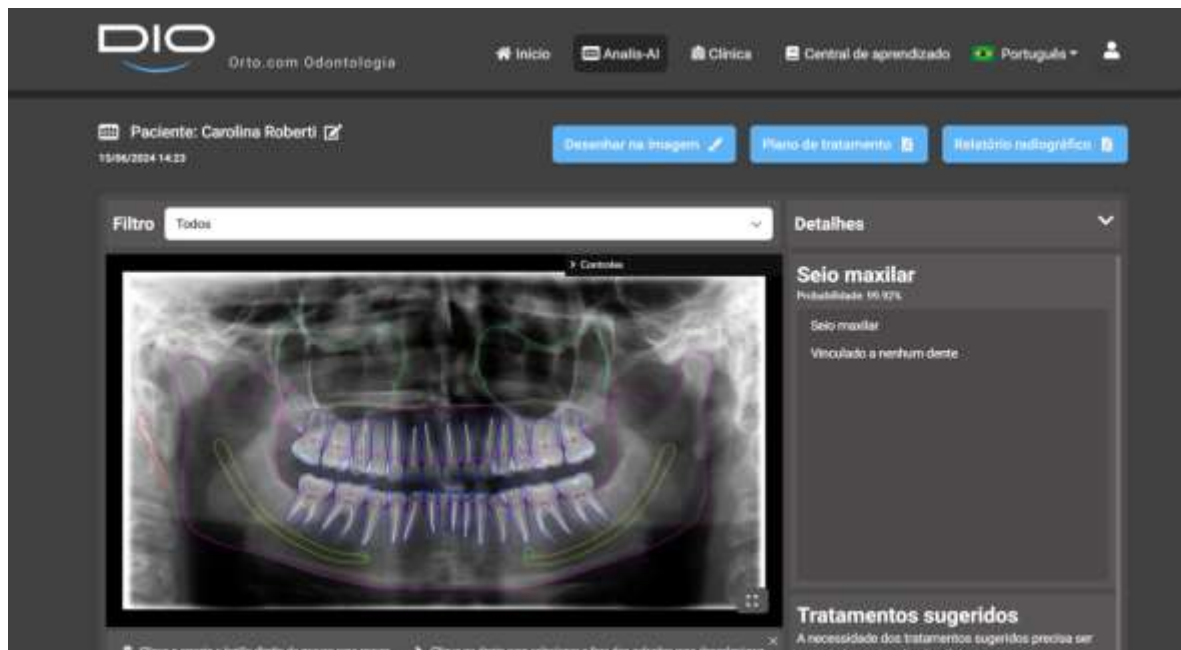


Fonte: Itero Scanner (2024).

Na Figura 10 demonstra o iTero um moderno escâner 5D, aonde o doutor consegue ter uma visão ampla e realista dos dentes, facilitando no momento do diagnóstico, nele apresenta a forma que está o alinhamento dos dentes, restaurações a serem realizadas, com isso o dentista consegue demonstrar de forma didática como está o sorriso no momento e como ficará na finalização do tratamento, dando uma noção ao paciente das mudanças que irá acontecer durante o tratamento.

Essa tecnologia auxilia nos procedimentos ortodônticos que são realizados, através do escaneamento são enviados para as plataformas digitais do Invisalign e Clear Correct, para confecção dos alinhadores que serão utilizados durante o tratamento.

Figura 11- DIO Inteligência artificial



Fonte: Fornecido pelo proprietário (2024).

A Figura 11 acima descreve a ferramenta DIO, uma inteligência artificial que demonstra de forma visual a estrutura dos dentes, a mandíbula, o seio maxilar, os nervos e aponta pontos de atenção para o doutor avaliador, para um diagnóstico mais preciso e facilitando o entendimento do paciente.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 GESTÃO DE PESSOAS

O principal objetivo da administração de recursos humanos é alcançar as metas da organização por meio de seus colaboradores. De acordo com Chiavenato (2005) quando o funcionário tem as habilidade e competências necessárias para desempenhar suas funções, conforme as diretrizes estabelecidas, resulta em resultados mais eficazes e gratificantes para a empresa.

Na medida que as empresas vêm evoluindo, a gestão de pessoas torna-se cada vez mais importante, devido à forte concorrência e necessidade de resultados de forma cada vez mais crescente e rápida.

Conforme descrito por Lacombe (2020) á uma crescente valorização dos colaboradores e suas competências, diferente do passado que o foco era somente nas tecnologias e processos de produção.

3.1.1 Planejamento dos recursos humanos

O recurso humano deve sempre estar alinhado com os objetivos gerais delineados pelos gestores, pois pode se considerar uma área estratégica da corporação. A função do planejamento dos recursos humanos engloba as definições das metas e do desenvolvimento dos planos de integração e coordenação de atividades (Robbins; Judge e Sobral 2010). Lacombe (2020) comenta que os recursos humanos devem ter parte integrante do planejamento estratégico da empresa, caso contrário muitos recursos acabam sendo desperdiçados, por contratar pessoas que não se encaixa nos programas calculados.

Em todas as empresas existe algumas peculiaridades, sua cultura, pontos fortes e fracos, contando com ameaças e oportunidades, seus produtos, Lambe (2020) comenta que não há equipe ideal para todas as situações, pois todas as pessoas tem qualidades e defeitos, mas o importante é focar na pessoa que se

encaixa com maestria no cargo disponível na empresa, conseguindo contribuir para os resultados esperados pela organização.

3.1.2 Cargos

O cargo são as responsabilidades que o empregado irá desenvolver na empresa. Para Vignotto (2015) é a formalização em forma de documento que descreve as atribuições, responsabilidades e especificações do cargo que irá desempenhar na organização.

Segundo Ribeiro (2018) o cargo precisa ser definido antes mesmo da abertura da vaga, pois não é aconselhável recrutar e selecionar pessoas sem a descrição de cargo e função, por se tratar de referências essenciais no momento de contratação.

A descrição do cargo estabelece as tarefas, atribuições e funções que o candidato irá desenvolver na empresa. Os requisitos necessários para desenvolver o cargo, são definidos através de uma análise de cargos, no que diz respeito a formação acadêmica, tempo de experiência, habilidades específicas, até mesmo se tem domínio de outros idiomas (Marques, 2015).

3.1.3 Seleção

Cabe ao processo seletivo a tarefa de analisar o candidato para verificar se ele está alinhado com as necessidades da empresa. Como comenta Robbins, Judge e Sobral (2010) a seleção tem como objetivo conciliar as características individuais como capacidade e experiências, com as exigências que a vaga necessita.

Lacombe (2020) comenta que a seleção é um conjunto de procedimentos e técnicas para selecionar os indivíduos que aparentam ter mais probabilidade de se adaptar para a vaga em aberto e suas exigências, para alcançar o melhor desempenho.

3.1.4 Métodos de seleção

Para Gil (2009) existe inúmeros procedimentos adequados para constatar as características pessoais do candidato, assim cooperando para a escolha do mais apto para a vaga.

Os métodos auxiliam não somente para diagnosticar as habilidades dos candidatos, mas também o seu perfil comportamental, dando uma presunção do seu comportamento diante do cargo a ser ocupado.

De acordo com Nelson e Economy (2009), as más contratações podem se tornar em uma experiência de trabalho infeliz.

3.1.5 Entrevista

A entrevista é o método mais comum para a seleção de novos colaboradores. Para Fernandes (2013) as entrevistas são realizadas com base na situação que se encontra o ambiente de trabalho, para que confirmem se o candidato, consegue entregar algo próximo do esperado pela empresa.

Segundo Marques (2015) entrevista tem o intuito de selecionar informações sobre os candidatos, observados nos demais teste, pois permite que seja avaliado a postura, maneiras de se expressar e capacidade de persuasão do candidato.

3.1.6 Teste de conhecimento e capacidade

Se for necessário verificar a aptidão do candidato as avaliações de percepção podem auxiliar a constatar o nível de conhecimento geral ou específico de acordo com as demandas e requisitos que o cargo exige.

Juntamente com o teste de conhecimento e capacidade, auxilia a identificação do grau de conhecimento que o candidato à vaga possui sobre determinados assuntos, sendo descritivos, orais ou práticos, conseguindo ter uma melhor avaliação de como o candidato se comunica (Marques, 2015).

Conta com os testes psicológicos, utilizados para a identificação das diferentes características entre os indivíduos, como padrão de comportamento, rendimento, aperfeiçoamento, facilidade de utilizar números, memorização e percepção de detalhes (Marques,2015).

Sendo recursos com objetivos de avaliar habilidades, conhecimento e qualquer outra forma de competência. Dutra, Fleury e Ruas (2013) comentam que os testes psicológicos, uma vez identificando traços, e características proporcionam harmonia entre profissional e sua atuação na empresa.

3.2 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

A gestão de competência é destinada para identificar e gerenciar os perfis profissionais com eficiência e trazer benefícios a empresa, ressaltando a importância dos colaboradores como peça-chave da estratégia empresarial.

Para Silva (2005) a competência de uma pessoa pode ser entendida como a sua capacidade de entrega, com isso agrega valor ao negócio.

3.2.1 Habilidades

As habilidades são requisitos que demonstram que o colaborador está apto para exercer determinado cargo, Silva (2005) descreve que são exemplos de habilidades: pró atividade, boa comunicação, liderança, capacidade de análise, gerenciamento de tempo, inteligência emocional, criatividade e resolução de conflitos.

Algumas das habilidades desejadas pela organização é a prestação de um atendimento de qualidade ao cliente, mostrando conhecimento sobre os serviços prestados, habilidades de identificar o produto mais adequado para as necessidades do cliente, com uma comunicação clara e assertiva, manifestando empatia e receptividade, resultando na satisfação dos consumidores e conquista de novos clientes (Brandão, 2017).

3.2.2 Personalidade

Todo indivíduo possui características individuais, como forma de pensar, agir, sentir, isso compõem a personalidade do ser humano (Fernandes, 2013).

Bergamini (2017) comenta que a personalidade não se trata de um elemento vago, mas através de seus hábitos, motivações psíquicas e relacionamentos interpessoal, ela distingue os indivíduos.

3.2.3 Competências

A competência do ser humano é caracterizada pela soma das suas habilidades, conhecimento, comportamentos e atitudes. Para Boog *et al* (2002) competência representa uma combinação de características pessoais que resultam em um desempenho positivo.

Para Banov (2002) a empresa precisa buscar competências que melhor se adequam com a estratégia de negócio, com o objetivo de alinhar com seus colaboradores a missão, visão e valores da empresa.

3.2.4 Competências desejadas

Ao abrir um processo de seleção é necessário que a empresa já tenha um perfil de competências que seja necessário para que o candidato tenha para desempenhar com maestria o cargo proposto. Para Chiavenato (2024) cada cargo exige certas competências para ser desempenhado, cada competência varia conforme o cargo e área de atuação.

Segundo Brandão (2017) muitas vezes a competência precisa estar claramente descrita, especificando as condições as quais espera que o desempenho ocorra. Condições são elementos impostos pela organização para que o profissional desenvolva.

3.3 PERFIL COMPORTAMENTAL

O termo “comportamento” está ligado ao modo que cada indivíduo reage em determinada situação dependendo das características que a sua personalidade possui. Deste modo o perfil comportamental aponta condutas para decifrar as posturas adotadas por alguém diante a determinados estímulos (Robbins, 2005).

Segundo Half (2019) através do perfil comportamental a empresa consegue decifrar as posturas de um indivíduo diante de determinadas situações, pois há indivíduos que conseguem melhor desempenho através da pressão, outros já antecipam as tarefas para realizar com tranquilidade e tempo.

Comenta Half (2019) que fatores como o perfil comportamental e as experiências pessoais e interpessoais possuem um impacto relevante e são fatores que fazem o colaborador ser adequado ao cargo proposto na vaga.

Através de um recrutamento bem-sucedido, é possível identificar o candidato perfeito para a vaga, que atende aos requisitos técnicos e comportamentais. Quando o colaborador se sente realizado em sua função, ele tende a aumentar sua produtividade e desempenhar suas atividades com maior excelência, resultando em impactos positivos e avanços significativos.

3.3.1 Teoria DISC

Para justificar as características comportamentais, recorre-se a teorias como a teoria DISC como forma de instrumentos de análise para encontrar semelhança nas formas de se comportar e reagir de cada indivíduo.

A teoria DISC foi desenvolvida pelo psicólogo William Moulton Marston no ano de 1928, em seu livro “*Emotions of normal people*”. Segundo Duarte (2016) a obra se baseia nas características e atitudes dominantes que o indivíduo tem através do comportamento em determinadas situações, onde se caracteriza como uma resposta as emoções e estímulos ambientais.

Assim as emoções foram classificadas com base em quatro grupos descritos por Marston com as nomenclaturas: *Dominance* (Dominância), *Influence* (Influência),

Steandiness (Estabilidade), *Conscientiousness* (Conformidade).

Com os quatro grupos definidos, Marston desenvolveu as suas características principais, com base em dois critérios: inicialmente era descrever com uma palavra cujo significado comum, pudesse caracterizar de maneira simples e abrangente a relação entre a reação emocional do indivíduo com os estímulos ambientais que o despertou. O segundo critério seria utilizar um termo que pudesse descrever os comportamentos associados a cada emoção.

Dentro das particularidades dos perfis comportamentais, são traçados dois eixos principais, sendo eles o eixo interno que é definido pela percepção pessoal e reações internas do indivíduo e o eixo externo que compreende os estímulos em nexo ao ambiente. Assim pessoas com o perfil dominância tendem a possuir características de proatividade, o indivíduo do perfil conformidade podem ter uma visão semelhante ao ambiente, mas tendem a ter uma abordagem mais passiva, enquanto os de perfil influência veem o ambiente propício e buscam moldá-lo de forma ativa, enquanto o perfil estável compreende o ambiente como positivo, mas reage de maneira mais consistente.

Diante da diversidade e complexidade dos perfis, é essencial que o desenvolvimento de instrumentos de avaliação seja capaz de identificar as características com precisão, sendo um instrumento significativo, capaz de proporcionar uma análise minuciosa e individualizada de cada característica do candidato.

3.3.2 Dominância

O fator dominância tem características mais focadas nos resultados e resolução de conflitos, segundo Matos (2008) pessoas com o perfil de dominância geralmente tendem a tomar mais iniciativas, ser competitivo, dotados de garra.

Para Montenegro (2015) pessoas com perfil dominante tendem a ser líderes natos, por conta de suas características ativas, independentes e dinâmicas, além de serem assertivos, objetivos e estimulados a desafios que geram bons resultados.

As habilidades presentes no perfil dominância faz com que a pessoa

desempenhe com facilidade o cargo de liderança, pois conta com uma facilidade de motivar e guiar para o sucesso em equipe.

3.3.3 Influência

O indivíduo com características influentes, geralmente são mais amigáveis e extrovertidos, prezam pela interação social, o perfil é associado como comunicador e a sua alta sociabilidade está relacionada a calorosa e amigável forma de agir, afirma Montenegro (2015).

3.3.4 Estabilidade

Segundo Matos (2008) o indivíduo que tem características de estabilidade são bons ouvintes, controlados, pacientes, ponderados e amáveis. Indivíduos com alta estabilidade tendem a ser leais, regrados com as normas e demonstram ser constantes, tendem a ter dificuldade com mudanças, comenta Barros e Perondini (2016).

Montenegro (2015) comenta em seu estudo características básicas do perfil, onde o indivíduo desenvolve suas atividades até a conclusão, por esse motivo são conhecidos como organizados, em consequência tendem a escolher ambientes previsíveis, atuando de forma passiva e evitando conflitos.

3.3.5 Conformidade

O bom senso, disciplina, perfeccionismo, exato, são características essenciais para definir um indivíduo com alta conformidade, segundo Matos (2008).

Segundo Barros e Perondini (2016) pessoas com alta conformidade são críticas e analíticas, podendo ser pessimistas em certas situações, a conformidade mostra o jeito de lidar com procedimentos e regras.

4. METODOLOGIA

Nesse capítulo é apresentado as estratégias utilizadas para desenvolver esta pesquisa, detalhando os processos da coleta e análise de dados, que visa responder o problema apresentado inicialmente, o qual busca entender a influência do perfil comportamental para auxílio de novos processos seletivos em uma clínica odontológica.

Conforme Gil (2022) uma pesquisa científica é formulada através de combinações dos conhecimentos já existentes com a aplicação aprimorada de meios técnicos e métodos científicos.

4.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

Uma pesquisa pode conter diversos objetivos, como gerar uma nova ideia, conhecer fatores básicos que levam a uma determinada situação ou até mesmo criar uma visão geral de um determinado assunto.

A natureza dessa pesquisa se encaixa na pesquisa aplicada, pois está empenhada a buscar e apresentar soluções para determinada questão organizacional. Segundo Gil (2022) a pesquisa aplicada contém estudos elaborados com o intuito de resolver problemas identificados no ambiente empresarial

4.2 QUANTO AOS OBJETIVOS

Quanto aos objetivos desta pesquisa, ela se caracteriza como exploratória e descritiva. Para Gil (2022) pesquisas exploratórias buscam compreender de forma geral o assunto estudado, buscando informações publicadas em livros e documentos.

Andrade (2010) comenta que uma pesquisa descritiva é definida como uma pesquisa que se observa, registra e analisa os fatores e suas causas, sem que o observador mude ou altere algo.

4.3 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

Em relação aos procedimentos, este estudo se trata de uma pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo. Uma pesquisa bibliográfica é a qual deve utilizar ideias de trabalhos importantes na área, conseguindo desenvolver com base a pesquisa e conclusões mais definidas (Marconi; Lakatos, 2021).

A pesquisa de campo busca observar os fatos, coletando dados no local em que a pesquisa está sendo realizada, com que através das observações colhidas utilize a técnica da entrevista e questionários (Andrade, 2010).

4.4 QUANTO AOS INSTRUMENTOS DE COLETA

Essa pesquisa pode ser considerada uma pesquisa qualitativa e quantitativa pois faz a seleção de informações e a pesquisa de campo e os resultados serão analisados de forma objetiva.

Para Marconi (2022) uma pesquisa qualitativa ocorre uma coleta de dados para se fazer uma análise para compreender profundamente os casos identificados. Segundo Gil (2022) pesquisa qualitativa, são pesquisas com descrição verbal, como estudos de caso, pesquisas narrativas, pesquisa participante, passando a ser reconhecida como estudo da experiência vivida, nos processos de interação social.

Já a pesquisa quantitativa analisa de forma objetiva e sistemática, os resultados obtidos, com objetivo de medir com base nas medidas numéricas as informações coletadas, sem dar margem para erros de interpretação (Marconi, 2022).

4.5 INSTRUMENTOS DE COLETA

Os instrumentos de coleta desta pesquisa são com maior ênfase na observação participante, porém utiliza-se as ferramentas da entrevista estruturada e do questionário em determinados momentos.

Na observação participante, o pesquisador tem contato direto com o caso em

estudo, com intenção de obter informações mais autênticas (Gil, 2022).

Segundo Stewart (2015) a entrevista é um método mais comum para uma comunicação mais objetiva, planejada e séria, podendo ser uma entrevista formal e informal, conseguindo identificar o comportamento do indivíduo.

4.6 POPULAÇÃO

O público alvo desta pesquisa são os colaboradores que estão ingressados na organização, juntamente com os gestores, para uma análise mais completa e com melhores resultados. É aplicado os instrumentos de coleta para arrecadação de dados mais concretos e que facilita o entendimento, a população em estudo se caracteriza como censo, por se tratar de todos os colaboradores que possui na empresa, para um levantamento de dados e uma finalização mais correta.

4.7 QUADRO DE RESUMO

Quadro 5- Quadro de resumo

Objetivos específicos	Instrumentos de coleta	Técnica de análise
Descrever como é realizado o processo seletivo na empresa, verificando as ferramentas utilizadas.	Observação participante.	Análise de conteúdo.
Identifica os perfis comportamentais existentes na empresa, analisando como cada um se comporta.	Entrevista estruturada e observação participante.	Análise de conteúdo.
Desenvolve um novo modelo de recrutamento, aplicando o teste de perfil comportamental (DISC) no processo seletivo.	Questionário e observação participante.	Análise de conteúdo.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

5. ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo é apresentado a análise dos dados desta pesquisa, onde foi conduzida através de duas etapas. Iniciando com a entrevista com a gestora da empresa para levantamento dos dados de como é realizado o processo seletivo e a segunda etapa foi a aplicação de um questionário estruturado juntamente da aplicação da metodologia DISC, através de um teste de perfil comportamental, nas colaboradoras que estão inseridas na instituição.

A entrevista com a gestora Carla Liliane Seben foi realizada no dia 21 de agosto de 2024, no período da tarde, nas dependências da empresa. Já o questionário foi aplicado entre os dias 19 a 21 de agosto de 2024, em oito colaboradoras no regime CLT, através de um questionário por escrito, logo após transcrito para as ferramentas online, para melhor diagnóstico.

5.1 DESCREVER COMO É REALIZADO O PROCESSO SELETIVO NA EMPRESA, VERIFICANDO AS FERRAMENTAS UTILIZADAS

A Orto.com atua na prestação de serviços desde 2013, com o propósito de proporcionar um atendimento individualizado a cada paciente, para que isso ocorra a comunicação interna precisa estar alinhada com os objetivos da empresa.

O processo seletivo é realizado com base na identificação das necessidades, que são determinadas através das informações repassadas pelos próprios colaboradores da empresa ou até mesmo quando ocorre pedidos de demissão voluntárias ou desligamentos por parte da organização.

5.1.1 Etapas do processo seletivo

Cabe ao processo seletivo a tarefa de analisar o candidato para verificar se ele está alinhado com as necessidades da empresa. Como comenta Robbins, Judge e Sobral (2010) a seleção tem como objetivo conciliar as características individuais como capacidade e habilidades, com as exigências que a vaga necessita. O processo

seletivo da empresa em estudo se encontrava da seguinte forma descrita abaixo.

Anúncio da vaga: As vagas são anunciadas nas redes sociais da empresa, sem muitas especificações, a maioria dos candidatos ficavam sabendo através das postagens nas redes sociais ou por meio de indicação das pessoas que já trabalhavam na empresa.

Recebimento de currículos: Os currículos eram recebidos tanto presencialmente na clínica, quanto online por meio do WhatsApp, já que o número de telefone é divulgado no momento da divulgação da vaga. No momento do recebimento o responsável pedia um vídeo de identificação, onde era possível visualizar a forma que a pessoa se comportava, modo de falar, vestimentas e quando não há uma devolutiva por parte do candidato, esse currículo já é descartado ou somente o material utilizado para a seleção é o currículo inicial.

Análise de currículos: A análise era realizada pela gestora da empresa, sendo uma avaliação tanto informal, como a forma que o currículo foi feito, parte estética, forma que as informações foram colocadas, quando uma análise mais técnica referente as habilidades que o candidato possui, tempo de trabalho em outras empresas, não precisa necessariamente ter experiência, mas se possuía um histórico favorável ao cargo.

Entrevista: As entrevistas eram realizadas de forma individual com a sócia gestora, não havendo um roteiro de perguntas já pré-estabelecidas, as perguntas eram realizadas conforme a conversa se encaminhava. No momento da entrevista a gestora procurava identificar os trejeitos do candidato, forma de falar, postura, vestimentas.

As informações como carga horária, salário, regras básicas da empresa, eram comunicadas no momento da entrevista.

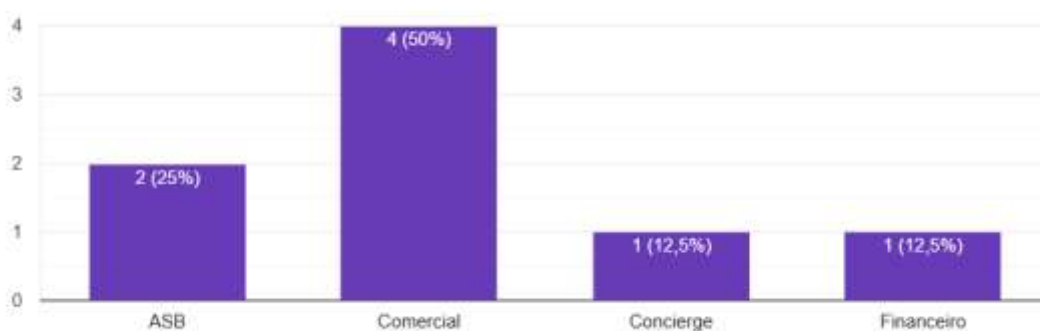
Contratação: No próprio momento da entrevista se a gestora perceber que o perfil da pessoa se encaixa na vaga, já era comunicado ao candidato a possibilidade de iniciar na empresa, aonde a mesma passava para a gerente, para ser iniciado as documentações para a contratação e exame admissional.

Aos currículos que não eram selecionados, mas possuíam algumas habilidades interessantes a empresa, eram arquivados para futuras oportunidades.

5.2 IDENTIFICAR OS PERFIS COMPORTAMENTAIS EXISTENTES NA EMPRESA, ANALISANDO COMO CADA UM SE COMPORTA

Para propor uma descrição de perfil comportamental para cada cargo exercido na empresa, faz-se necessário a apresentação do perfil da população pesquisada, neste caso, os colaboradores que ocupavam cada cargo presente no quadro funcional da empresa. A figura 12 apresenta a divisão de cargos e quantos ocupantes tem em cada um deles.

Figura 12 - Quantidade colaboradora por cargos

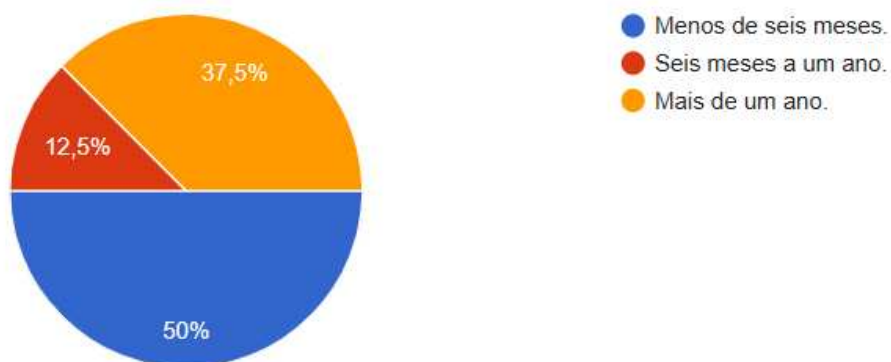


Fonte: Desenvolvido pela autora em questionário (2024).

Observa-se no gráfico acima que das 8 colaboradoras presente na empresa, 4 (50%) são do setor comercial, realizando o agrupamento com os cargos de ASB, concierge e financeiro que fazem parte do operacional da empresa, se encontra com 4 (50%) colaboradoras.

Já ao tempo de trabalho na empresa, percebe-se que 50% faz menos de 6 meses que fazem parte da equipe, 12,5% de seis meses a um ano de trabalho e 37,5% a mais de um ano.

Figura 13 - Tempo de trabalho

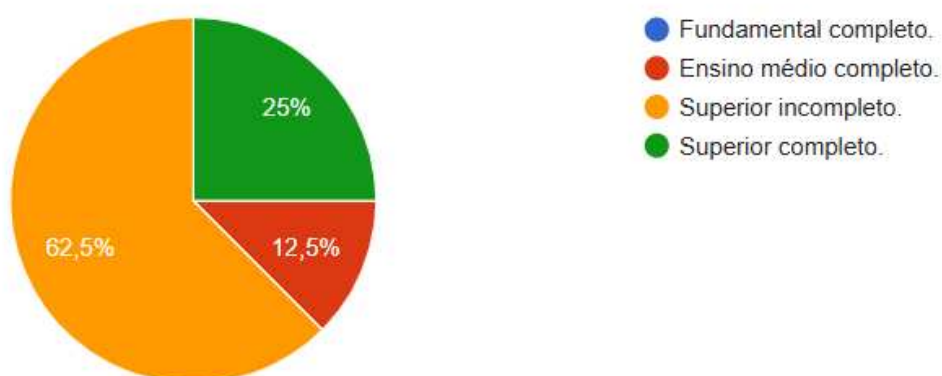


Fonte: Desenvolvido pela autora em questionário (2024).

Ao analisar a imagem acima, pode-se concluir que a maior parte da equipe estão na empresa, em média de 6 meses, sendo considerado uma equipe jovem na empresa.

Referente a escolaridade das colaboradoras, o gráfico mostra que 62,5% iniciaram o ensino superior e não finalizaram, 25% possui o ensino superior completo e 12,5% possuem o ensino médio completo.

Figura 14 - Escolaridade

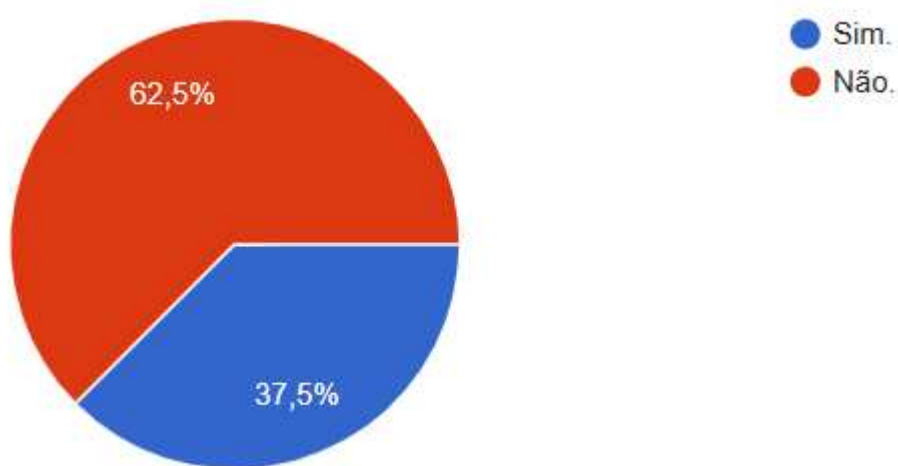


Fonte: Desenvolvido pela autora em questionário (2024).

Como descrito na imagem acima das colaboradoras da empresa possuem o ensino superior incompleto, muitas desistiram para se dedicar a vida profissional ou até mesmo estão realizando a graduação.

No questionário com a equipe foi questionado sobre a importância de ter experiência na área de atuação onde cada uma se encontrava, a grande maioria das colaboradoras ingressaram na empresa sem ter experiência, na figura 15 apresenta um gráfico da opinião das colaboradoras.

Figura 15 - Precisa ter experiência no cargo



Fonte: Desenvolvido pela autora em questionário (2024).

Como descrito na imagem acima 62,5% acredita que não há necessidade de ter experiência no cargo em que ocupa, já 37,5% acredita ser importante ter uma bagagem para desenvolver as funções que o cargo exige.

O perfil comportamental diz respeito à forma como cada indivíduo responde em diversas situações, moldada pelas particularidades de sua personalidade. Dessa maneira, o teste DISC busca identificar padrões que auxiliem na compreensão das reações e posturas adotadas por uma pessoa diante de determinados estímulos (Robbins, 2005).

Segundo Half (2019), o perfil comportamental permite que as empresas compreendam o modo como uma pessoa reage em situações variadas: alguns indivíduos se destacam sob pressão, enquanto outros preferem antecipar as atividades para executá-las com tranquilidade e organização.

Um processo seletivo bem planejado possibilita a escolha do candidato adequado para o cargo, considerando tanto os requisitos técnicos quanto comportamentais. Quando o colaborador se sente realizado em sua posição, ele tende

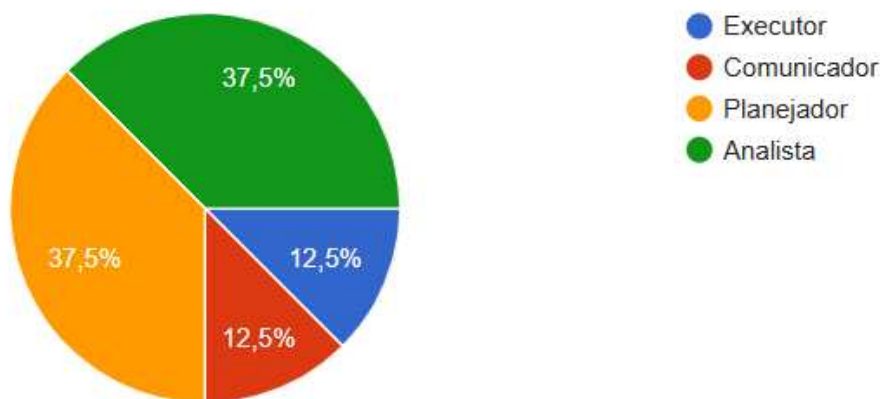
a ser mais produtivo e desempenhar suas tarefas com maior excelência, gerando resultados positivos e avanços importantes.

O resultado da análise do perfil comportamental de cada colaboradora encontra-se representado no gráfico e no quadro a seguir, que mensura a presença das características dos perfis.

Na pesquisa foi utilizado o teste do perfil comportamental DISC disponibilizado pela professora Aline Lacerda que compõem o grupo de professores da Faculdade UNIGUAÇU.

O questionário foi entregue para cada colaboradora, onde contia 26 perguntas com 4 alternativas, onde deveria ser respondida como cada uma reagiria a determinada situação, onde o 4 seria o que você reage e o 1 onde seria a sua última atitude.

Figura 16 - Perfil predominante



Fonte: Desenvolvido pela autora em questionário (2024).

Quadro 6 - Descrição de cada cargo com o perfil que a colaboradora possui

Cargo	Setor	Perfil Comportamental
Concierge	Recepção	Analista
Financeiro	Administrativo	Planejador
CRC Comercial	Comercial	Executor
CRC de Agendamento	Comercial	Planejador
CRC Leads	Comercial	Planejador
CRC de Indicação	Comercial	Comunicador
ASB	Operacional	Analista
ASB	Operacional	Analista

Fonte: Desenvolvido pela autora (2024).

Ao analisar o gráfico e o quadro acima, observa-se que 37,5% dos participantes possui o perfil de analista, 37,5% planejador, 12,5% executor e 12,5% o perfil comunicador.

Sendo assim o perfil comportamental predominante na empresa é analistas e planejadores.

5.3 DESENVOLVER UM NOVO MODELO DE RECRUTAMENTO, APLICANDO O TESTE DE PERFIL COMPORTAMENTAL (DISC) NO PROCESSO SELETIVO

Para desenvolver um novo processo seletivo da empresa, foi necessário entender como é realizados os processos na empresa, em entrevista com a sócia proprietária Carla Liliane Seben, aonde percebe-se a necessidade da estruturação do processo, iniciando com a divulgação da vaga.

Após questionada referente como é realizado a divulgação da vaga de emprego nas redes sociais a mesma comentou que é somente divulgado a vaga e inúmeros currículos são recebidos, mas poucos são selecionados, pois as habilidades necessárias para a vaga não são divulgadas no momento da divulgação.

A empresa tentou implementar no momento da seleção que os candidatos mandem um vídeo curto dizendo seu nome, idade, habilidades e o que espera da vaga, mas sem sucesso, pois poucos retornam com o vídeo. Assim obrigando a empresa a chamar os candidatos mesmo sem ter realizado essa etapa.

No momento da entrevista não há perguntas estruturadas, é realizado uma conversa para conhecer melhor o candidato e saber quais são as suas experiências profissionais.

Esse trabalho procura estruturar esse processo, contando com a descrição de cada cargo e perguntas mais específicas para facilitar o momento da contratação.

6. PROPOSIÇÃO

Diante dos resultados que os instrumentos de coleta apresentaram, sugere-se um modelo de realização do recrutamento e seleção da empresa, onde são utilizadas técnicas e ferramentas que conduzem o processo de acordo como a empresa procura trabalhar.

6.1 UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H

A ferramenta 5W2H é uma importante ferramenta para apoiar e nortear a execução de todos os processos do recrutamento e seleção. Segundo Kuazaqui (2020) a função da ferramenta é expor as necessidades da empresa, para a execução mais clara do processo, para que os processos sejam realizados conforme planejados.

A ferramenta 5W2H defini o que deve ser produzido, comprado ou contratado através de algumas perguntas como:

Quadro 7 - Ferramenta 5H2W

	Tradução para português	Objetivo
<i>What?</i>	O quê?	O que se deve ser produzido, descrevendo de forma detalhada o objetivo que o projeto quer alcançar.
<i>Why?</i>	Porquê?	Por qual motivo e a importância de estar realizando esse projeto
<i>Who?</i>	Quem?	Quem vai realizar esse processo
<i>How?</i>	Como?	Como será realizado esse projeto
<i>When?</i>	Quando?	Quando que esse processo deve ser aplicado
<i>Where?</i>	Onde?	Onde esse processo será realizado.
<i>How Much?</i>	Quanto?	Quanto isso vai custar para a empresa aplicar.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A aplicação dessa ferramenta no processo de seleção e recrutamento da empresa fica conforme descrito na tabela abaixo:

Quadro 8 – Sugestão para implantação da ferramenta 5W2H

WHAT? O que?	WHY? Porquê?	WHO Quem?	HOW Como?	When Quando?	WHERE Onde?	HOW MUCH Quanto?
Divulgação da vaga	Por que a empresa necessita de mão de obra	A pessoa responsável pela divulgação do conteúdo nas redes sociais	Através de um post nas redes sociais	No momento que será visto a necessidade de novos integrantes da equipe	Nas redes sociais	Mensurando pelo valor paga a moça responsável pela divulgação
Recebimento dos currículos	Por que a empresa precisa avaliar os currículos enviados	Gerente ou sócios proprietários	Os currículos entregues na recepção e pelo WhatsApp da empresa	Após o envio dos currículos	No WhatsApp e na clínica	Um currículo por candidato
Análise dos currículos	Para mensurar as habilidades do candidato	Sócios proprietários	Analisar o histórico do candidato, escolaridade e habilidades	Após o recebimento dos currículos	Na diretoria	Um currículo por candidato
Entrevista	Para conhecer o candidato e realizar a aplicação do teste do perfil comportamental	Sócios proprietários	Através de uma entrevista estruturada com perguntas objetivas e o teste do perfil comportamental	Após a seleção dos currículos	Na diretoria da clínica	Um teste de perfil por candidato
Contratação	Para a pessoa compor a equipe	Gerente ou sócios proprietários	Através de como foi a entrevista e os acordos que realizaram	Após a entrevista com os sócios	Presencialmente na empresa ou via WhatsApp	Valor de R\$100,00 para os exames admissionais

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O quadro acima demonstra como cada etapa da seleção e recrutamento deve ser feito, como forma de checklist para a empresa ter uma mensuração das etapas que deve decorrer para realizar a contratação de um novo colaborador.

6.2 DESCRITIVO DE CADA CARGO

Cargos são relacionados as atividades diárias que o colaborador irá desempenhar durante o trabalho. Para Vignotto (2015) é realizado em forma de documento as atribuições e responsabilidades que o colaborador irá desempenhar na organização.

Marques (2015) ainda comenta que através de uma análise de cargos os requisitos necessários para desenvolver o cargo, como formação acadêmica, tempo de experiência, habilidades específicas.

A seguir os quadros 9 a 13 apresentam os perfis que melhor se encaixam para conter em cada cargo, realizando uma descrição das funções que cada cargo apresenta e as especificações que o colaborador precisa desenvolver durante a jornada de trabalho.

No quadro 9 apresenta as funções do setor financeiro, aonde desenvolve tarefas relacionadas a pagamento de despesas e organização das funções do RH da empresa em estudo:

Quadro 9 - Cargo de financeiro

Nomenclatura do cargo: Financeiro	Setor: Administrativo
Descrição Sumária: Realização de cobranças, boletos, pagamentos de despesas, compras e documentação da empresa.	
Descrição detalhada: <ol style="list-style-type: none">1. Presta auxílio aos pacientes com pendências e dificuldades no momento do pagamento.2. Realiza a baixa de boletos no sistema.3. Realiza as renegociações.4. Executa processos relacionados à área de recursos humanos, como regulamentação dos documentos dos colaboradores.5. Realiza compras de mercado, dentais e papelaria.6. Elabora relatórios e planilhas de controle.	
Especificações: <ol style="list-style-type: none">1. Instrução: São requeridos conhecimentos na área de Administração e financeiro.2. Experiência: De 6 meses a 1 ano de experiência adquiridos em experiências profissionais anteriores.3. Outros requisitos: Domínio básico do pacote office.4. Complexidade/ Iniciativa: Tarefas em geral padronizadas, mas que requer decisão e esforços para não cometer eventualmente erros que irá prejudicar a empresa, ocasionando relativas percas de tempo e recursos.5. Competências exigidas para a execução do cargo: Trabalho em equipe, organização, atenção, foco e disciplina.6. Responsabilidade por dados confidenciais: O colaborador terá acesso a dados confidenciais, como senhas e documentações, exige cuidados normais para evitar a divulgação, para não se tornarem públicas. O cargo requer contatos frequentemente com outros departamentos para fornecer ou obter informações internas.	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

No quadro 10 é apresentado as funções de uma concierge, colaboradora responsável pela recepção dos pacientes na clínica, organização da agenda e atendimento diretamente com o paciente.

Quadro 10 - Cargo de secretária

Nomenclatura do cargo: Secretária	Sector: Operacional
Descrição Sumária: Recepção de pacientes, atualização de cadastros, responsável por marcar as consultas e confirmá-las.	
Descrição detalhada:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsável pelo primeiro contato com o paciente, criando conexão com o mesmo para que se sinta confortável na clínica. 2. Responsável pela atualização de cadastros, contendo nome completo, documentos e telefone. 3. Apresentar ao novo paciente o ambiente da clínica. 4. Realizar o agendamento das consultas. 5. Responsável pela organização e confirmação da agenda, enviando receituários e lembretes. 6. Responsável pela separação das fichas físicas do paciente. 7. Responsável por solicitar exames em laboratórios externos para realização de procedimentos cirúrgicos. 8. Comunicação com os laboratórios de prótese dentárias. 	
Especificações:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Instruções: São requeridos conhecimentos adquiridos em ensino médio completo ou cursando cursos profissionalizantes na área. 2. Experiência: A empresa não exige experiência nesse cargo. 3. Outros requisitos: Domínio básico do pacote office, disposição para aprender. 4. Complexidade/ Iniciativa: São tarefas padronizadas, que consistem pequenas modificações no dia a dia, mas quase sempre se repetem, recebe instruções gerais sempre que necessário. O cargo está a sujeito a eventuais erros de agendamento e confirmação, os quais poderão ser descobertos por terceiros ou até mesmo o próprio encarregado do setor, podendo ocasionar situações desagradáveis com os pacientes. 5. Competências exigidas para a execução do cargo: Boa comunicação de forma clara, trabalho em equipe, proatividade, organização e atenção. 6. Responsabilidade por dados confidenciais: O ocupante do cargo possui informações pessoais de cada paciente, exige o cuidado para evitar a divulgação do formulário para não se tornarem públicas. 	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O quadro a seguir apresenta as atividades atribuídas ao cargo de auxiliar de saúde bucal, que utiliza a abreviatura ASB, setor responsável por auxiliar nos procedimentos odontológicos e a organização e manutenção dos materiais e utensílios da clínica, para que tudo esteja conforma as normas estabelecidas da vigilância sanitária.

Quadro 11 - Cargo Auxiliar de saúde bucal

Nomenclatura do cargo: Auxiliar de Saúde Bucal	Sector: Operacional
Descrição Sumária: Auxiliar nos procedimentos, organização e esterilização dos materiais.	
Descrição detalhada:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsável por auxiliar nos procedimentos quando necessários. 2. Organização e limpeza dos consultórios. 3. Responsável pela atualização do estoque. 4. Responsável por fazer a lista de compras da dental. 5. Responsável pela realização da cesta de protocolo para os pacientes. 6. Responsável pela limpeza e esterilização dos materiais. 7. Responsável pelo lançamento de procedimentos no sistema. 8. Responsável pela realização do raio-x panorâmico, aferir pressão e testes rápidos de diabete. 9. Separação e organização de próteses. 	
Especificações:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: São requeridos conhecimentos adquiridos no ensino médio completo ou cursando cursos profissionalizantes na área de saúde. 2. Experiência: A empresa não exige experiência na área, mas se conter experiência facilita a execução das atividades. 3. Outros requisitos: Domínio básico do pacote office. 4. Complexibilidade/Iniciativa: São tarefas padronizadas, que consistem pequenas modificações no dia a dia, mas quase sempre se repetem, recebe instruções gerais sempre que necessário. O cargo está a sujeito a eventuais erros de separação de materiais e próteses, podendo rapidamente ser reparados. 5. Competências exigidas para a execução do cargo: Trabalho em equipe, boa comunicação, organização, atenção, agilidade e foco no atendimento. 6. Responsabilidade por dados confidenciais: Por ser um cargo que exerce atendimento diretamente ao paciente, manter a confidencialidade na execução do procedimento, não comentar referente a tratamento de outros pacientes, manter o foco e cuidado com o paciente que está sendo atendido, caso necessário conversar sobre tratamento de terceiros ou outras intercorrências, tratar a sós com o responsável. 	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O quadro 12 apresenta as atribuições dos cargos do setor comercial da empresa, por desenvolver atividades semelhantes, as funções de CRC abreviatura utilizada para descrever a função das consultoras de relacionamento com os clientes, podem ser categorizadas como CRC de indicação, CRC de leads e CRC de agendamento, onde ambas as funções desenvolve a função de criar relacionamento com os novos pacientes com intuito de transformar em possíveis clientes.

Quadro 12 - Cargo comercial

Nomenclatura do cargo: Consultoras de relacionamento ao cliente
Sector: Comercial
Descrição Sumária: Realização de ligações para o agendamento de avaliação para novos pacientes.
Descrição detalhada: <ol style="list-style-type: none">1. Realização de ligações para leads com intuito de realizar o agendamento de avaliação.2. Responsável por fazer a captação de leads através de indicação dos pacientes já em atendimento.3. Responsável por entrar em contato com leds que vem através das redes sociais, como Facebook, Google e Instagram.4. Responsável por entrar em contato 15 minutos antes da consulta para auxiliar a chegada do paciente até a clínica.5. Responsável por ligar para os leads faltantes.6. Realizar atualização nas planilhas e relatórios.7. Setor podendo ser dividido em três funções: CRC de agendamento, CRC de indicação e CRC leads, onde ambos realizam a mesma função, porém com ênfase em cada processo do agendamento.
Especificações: <ol style="list-style-type: none">1. Instrução: São requeridos conhecimentos adquiridos no ensino médio completo ou cursando cursos profissionalizantes na área.2. Experiência: A empresa não exige experiência nesse cargo.3. Outros requisitos: Domínio básico do pacote office, disposição para aprender.4. Complexibilidade/Iniciativa: São tarefas padronizadas, que consistem pequenas modificações no dia a dia, mas quase sempre se repetem, recebe instruções gerais sempre que necessário. O cargo está a sujeito a eventuais erros de agendamento e confirmação, os quais poderão ser descobertos por terceiros ou até mesmo o próprio encarregado do setor, podendo ocasionar situações desagradáveis com os pacientes.5. Competências exigidas para a execução do cargo: Boa comunicação de forma clara, trabalho em equipe, proatividade, organização e atenção.6. Responsabilidade por dados confidenciais: O ocupante do cargo possui informações pessoais de cada paciente, exige o cuidado para evitar a divulgação do formulário para não se tornarem públicas.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O quadro 13 apresenta as funções da CRC comercial, ainda pertencendo ao setor comercial da empresa, porém com funções distintas das demais, pois realiza o fechamento de novos contratos, emissão de contratos e boletos dos novos pacientes. Além de manter um bom relacionamento com os pacientes, mantendo o cuidado para que tudo seja realizado conforme o combinado no momento da avaliação inicial.

Quadro 13 - Cargo de CRC Comercial.

Nomenclatura do cargo: CRC Comercial	Sector: Comercial
Descrição Sumária: Realizar o fechamento de novos tratamentos	
Descrição detalhada:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsável por fazer a negociação dos tratamentos. 2. Responsável por emitir os boletos e contratos a serem assinados. 3. Entrar por manter o relacionamento com os leads que não fecharam tratamento. 4. Responsável por cobrar o setor comercial com os agendamentos de novas avaliações. 5. Atualização de planilhas e relatórios. 6. Responsável pela atualização das metas. 	
Especificações:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: São requeridos conhecimentos adquiridos no ensino médio completo ou cursando cursos profissionalizantes na área. 2. Experiência: A empresa não exige experiência nesse cargo. 3. Outros requisitos: Domínio básico do pacote office, disposição para aprender. 4. Complexibilidade/Iniciativa: São tarefas padronizadas, que consistem pequenas modificações no dia a dia, mas quase sempre se repetem, recebe instruções gerais sempre que necessário. O cargo está a sujeito a eventuais erros de preenchimento de documentos e boletos os quais poderão ser descobertos por terceiros ou até mesmo o próprio encarregado do setor, podendo ocasionar situações desagradáveis com os pacientes. 5. Competências exigidas para a execução do cargo: Boa comunicação de forma clara, trabalho em equipe, proatividade, organização e atenção. 6. Responsabilidade por dados confidenciais: O ocupante do cargo possui informações pessoais de cada paciente, exige o cuidado para evitar a divulgação do formulário para não se tornarem públicas. 	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Como descrito acima a elaboração dos descritivos de cada cargo auxilia no momento da divulgação da vaga, para que seja recebido currículos já com essas habilidades existentes, evitando perda de tempo e recursos por parte da empresa, assim tendo o recebimento de currículos que melhor se encaixam as habilidades que o cargo exige.

6.3 ENTREVISTA

A entrevista é um método comum nos processos de seleção das empresas, Fernandes (2013) comenta que as entrevistas se baseiam na situação em que a empresa se encontra, para confirmar se o candidato está apto a entregar algo próximo ao esperado.

Marques (2015) reforça que as entrevistas são realizadas com o intuito de selecionar através da postura, trejeitos, modos de falar e capacidade de persuasão um candidato que melhor se encaixa no que o cargo exige.

No quadro a baixo foi realizado um roteiro para as futuras entrevistas da empresa em estudo para auxílio no momento da seleção, para que seja realizado perguntas que ajudem os sócios a identificar as melhores habilidades dos entrevistados.

Quadro 14 - Roteiro da entrevista

DADOS DO ENTREVISTADO:
Nome completo: Idade: Estado civil: Disponibilidade de horários: Escolaridade:
HISTÓRICO PROFISSIONAL:
Comente sobre suas experiências profissionais.
PERFIL PROFISSIONAL:
Por que você escolheu essa profissão? Quais pontos fortes você considera ter? Quais são seus pontos a melhorar? Quais as habilidades que mais admira em você? Quais são as suas limitações profissionais? Como você se vê daqui um ano? O que lhe fez querer sair do seu antigo trabalho? O que você conhece sobre a nossa empresa? Por que contratar você? Pretensão salarial?
INFORMAÇÕES DA VAGA:
Descrever as atribuições do cargo, horários, salário e condições propostos pela empresa.
APLICAÇÃO DO TESTE DO PERFIL COMPORTAMENTAL:
O teste contém 26 perguntas com diversos assuntos e deverá ser respondido as 4 possibilidades de reação, com a numeração de 1 a 4, onde 4 seria sua primeira reação referente ao acontecido e 1 a última reação que teria. Aconselha-se a realizar o teste em um lugar tranquilo, para o candidato se concentrar e ter atenção ao que será respondido.

Fonte: Realizado pela autora (2024)

O roteiro apresentado no quadro acima, pode ser adaptado conforme as atribuições e exigências do cargo. Além que este instrumento da entrevista poderá ser utilizado para futuros feedbacks, como forma de registro para alinhar os acordos no momento da seleção e até mesmo como base para a tomada de decisão dos candidatos que melhor se ajustarem nas necessidades do cargo.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar os processos de recrutamento e seleção de uma clínica odontológica com intuito de aplicar o teste do perfil comportamental juntamente no processo. Para melhor entendimento foi descrito como a empresa se organiza para a realização das contratações, caracterizando as ferramentas e etapas que a empresa percorre para a realização do processo. Através da literatura buscou-se fatores que contribuíssem para processos de recrutamento e seleção mais assertivos.

A pesquisa teve como objetivos, descrever como era realizado o processo de seleção, a identificação dos perfis comportamentais atuantes na empresa e realização de um novo processo seletivo através de ferramentas que auxiliam para que essa etapa seja assertiva.

Para que fosse possível realizar essa análise, o primeiro objetivo da pesquisa foi realizar um levantamento das ferramentas que eram utilizadas nos processos, a análise mostrou que a empresa não contia um critério de avaliação fixo, as entrevistas eram conduzidas pelos sócios proprietários, mas em forma de conversa e as perguntas iam surgindo conforme a conversa ia tomando forma.

Para a identificação do segundo objetivo da pesquisa, foi realizado um questionário para identificação dos perfis que já eram existentes na empresa, onde apresentou que das 8 colaboradas que realizaram o teste, 3 colaboradoras continham o perfil planejador sendo duas do setor comercial e uma do financeiro, outras 3 colaboradoras possuíam do perfil analista, sendo as duas ASB e a concierge e somente uma colaboradora do comercial com o perfil comunicativo e a outra contendo o perfil executor. Mostrando uma equipe com bastante semelhança nas atitudes por compor perfis parecidos.

Para a realização do terceiro objetivo proposto na pesquisa, foi realizado através da identificação dos perfis comportamentais já existentes na empresa, auxiliando para uma estruturação de cargos e modelo de seleção mais coerentes com cada cargo. Foi realizado como procedimentos metodológicos, uma pesquisa com os colaboradores onde caracterizou o estudo como um estudo de caso, tendo uma abordagem mista, do tipo exploratória e descritiva.

Como coleta de dados teve como principais instrumentos a entrevista com a

sócia proprietária e o questionário e o teste do perfil comportamental realizado com as colaboradoras.

Ao desenvolver um novo processo de recrutamento e seleção foi proposto a utilização de algumas ferramentas como o 5H2W, para direcionar quais processos os candidatos precisam percorrer, assim facilitando e dando um direcionamento aos sócios para uma seleção mais organizada e assertiva.

O descritivo de cargo também foi uma ferramenta utilizada neste trabalho, para poupar recursos e tempo, pois a empresa não contia um descritivo, fazendo com que a empresa se receba inúmeros currículos, mas poucos que se encaixavam nas demandas que o cargo exige. Assim o recebimento de currículos será mais centralizado as exigências da função.

No momento da entrevista foi proposto algumas perguntas mais centralizadas para entender as experiências passadas do candidato e perceber também os interesses e expectativas para a vaga

Os resultados da pesquisa revelam que a empresa não continha um processo de contratação estruturado, tendo como critérios as indicações e análise curricular. A empresa conta com vários cargos, os quais foram descritos e analisados cuidadosamente para que auxiliem em melhores contratações, além de trazer entendimento das funções de maneira mais clara, para os colaboradores já existentes na empresa.

Por fim ao analisar os dados coletados ao longo deste trabalho, percebe-se a importância de coletar currículos que melhor se encaixam as funções do cargo, através do teste do perfil comportamental, com isso a empresa tem um direcionamento, facilitando a realização dos requisitos que compõem o cargo, pois para desempenhar com maestria a função, um colaborador com as competências corretas e habilidades correspondente as exigências, faz com que o trabalho seja executado de forma simples e agradável.

Através de um recrutamento bem-sucedido, é possível identificar o candidato perfeito para a vaga, que atende aos requisitos técnicos e comportamentais. Quando o colaborador se sente realizado em sua função, ele tende a aumentar sua produtividade e desempenhar suas atividades com maior excelência, resultando em impactos positivos e avanços significativos

No momento da construção deste trabalho foi de muito aprendizado, por se

tratar de uma empresa onde estava inserida e não perceber as falhas que se encontravam no momento da contratação. Com este estudo foi possível aprender melhor como a empresa trabalhava e identificar os pontos a melhorar, adentrando mais em ferramentas que auxiliam neste momento tão importante para a empresa.

Acredita-se que os resultados apresentados neste trabalho possam servir de auxílio para que a empresa seja mais assertiva no momento do processo, assim evitando percas de recursos e tempo, espera-se contribuir para a melhoria no momento do processo de recrutamento e seleção, afim que impactar positivamente os resultados da empresa no futuro.

8. REFERÊNCIAL

ANDRADE, Rui Otávio B.; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração: Das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M. Books, 2007.

_____. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação**. 10ª ed. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522478392/pageid/11> São Paulo: Atlas, 2010. Acesso em: 16 mar. 2024.

_____. **Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle**, 2ª ed. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597009040/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover\]!/4/2](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597009040/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover]!/4/2), São Paulo: Grupo GEN, 2016. Acesso em: 17 mar, 2024.

BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competência**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BARROS, J.; PERONDINI, M. **Perfil Comportamental dos Colaboradores de uma empresa de materiais para construção**. São Paulo, 2016.

BERGAMINI, C. W..5ª ed. São Paulo: Atlas,2017.

BOMBEIROS, 2024. Disponível em <https://www.bombeiros.pr.gov.br/PrevFogo/Pagina/Unidades-de-Atendimento-ao-Publico-9deg-GB-Medianeira>. Acesso em: 25 maio, 2024.

BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas: estratégias e tendências**. São Paulo: Editora Gente. 2002

BRANDÃO, Hugo P. **Mapeamento de Competências**, 2ª ed. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597013573/epubcfi/6/18\[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter02\]!/4](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597013573/epubcfi/6/18[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter02]!/4) , 2017.Acesso em: 19 jun, 2024.

CAFÉ, Gerbe, 2024. Disponível em: https://www.facebook.com/gerbecafe/?locale=pt_BR. Acesso em: 25 maio, 2024

CAIXA, Fgts, 2024. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/beneficios-trabalhador/fgts/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 25 maio, 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados**. São Paulo: Grupo GEN, 2020.

_____. **Empreendedorismo - Dando Asas ao Espírito Empreendedor**. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597028089/epubcfi/6/34\[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter05\]!/4/76/4/5:214\[os%5E%2C%2C%20qu\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597028089/epubcfi/6/34[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter05]!/4/76/4/5:214[os%5E%2C%2C%20qu]) 5ªed. Grupo GEN, 2021. Acesso em: 16 abril, 2024.

_____. **Gestão de pessoas: O Novo Papel da Gestão do Talento Humano.** Disponível em: [_____. **Introdução à teoria geral da administração.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2003](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597024074/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]!/4, 5ª ed. Grupo GEN, 2020. Acesso em: 15 abril, 2024.</p></div><div data-bbox=)

CORRÊA, HENRIQUE, L. E MAURO CAON. **Gestão de serviços:** lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. Disponível em: [CRC, App, 2024. Disponível em: <https://appcrc.com.br/> Acesso em: 25 maio, 2024.](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522479214/pageid/53, 2012. Acesso em: 19 jun, 2024.</p></div><div data-bbox=)

CURY, Antonio. **Organização e Métodos** - Uma Visão Holística, 9ª ed. São Paulo: Grupo GEN, 2019.

DAFT, Richard L. **Administração**, Tradução da 12ª edição norte-americana. Disponível em: [DENTAL, Surya. 2024. Disponível em: \[https://www.suryadental.com.br/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw1emzBhB8EiwAHwZZxTl0lwAOuvlgNTB7mylZtl3r5zvHyFPiojAiPE5b3yyacuBNkYelzBoCgnUQAvD_BwE\]\(https://www.suryadental.com.br/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw1emzBhB8EiwAHwZZxTl0lwAOuvlgNTB7mylZtl3r5zvHyFPiojAiPE5b3yyacuBNkYelzBoCgnUQAvD_BwE\) Acesso em: 25 maio. 2024.](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522125258/pageid/104, 3ª ed. Cengage Learning Brasil, 2017. Acesso em: 29 mar, 2024.</p></div><div data-bbox=)

DISTRIBUIDORA, G Girardi, 2024. Disponível em: <https://www.distribuidoragirardi.com.br/contato>. Acesso 25 maio, 2024.

DUARTE, M. **Desenvolvimento de Potencial através do DISC.** Monografia do curso de Especialização em Desenvolvimento do Potencial. Campinas, 2016.

DUTRA, J. FLEURY, M. T. L. RUAS, R. **Competências:** conceito, métodos e experiências. Disponível em: [ELTON, C., GOSTICK, A. **O Princípio do Reconhecimento.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522468317/pageid/131, 1ª ed. São Paulo. Editora Atlas, 2013. Acesso em: 25 abril, 2024.</p></div><div data-bbox=)

FERNANDES, B. R. **Gestão estratégica de pessoas:** com foco em competências. 1ª ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2013.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª ed. São Paulo, Editora Atlas, 2009.

_____ **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** Disponível em: [GOV.BR, Darf, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/emitir-darf-para-pagamento-de-tributos-federais>. Acesso em: 25 maio, 2024.](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml5]!/4, 7ª ed. Grupo GEN, 2022. Acesso em: 07 jun, 2024.</p></div><div data-bbox=)

HALF, R. **Gestão de Talentos.** <https://www.roberthalf.com/br/pt/insights/gestao-talentos/perfis-comportamentais-conheca-os-tipos-e-saiba-como-ajudar-seus-rc>. Acesso em maio, 2024.

INVISALIGN, 2024. Disponível em: <https://www.invisalign.com.br/>. Acesso em: 25 maio, 2024.

KOTLER, P; KELLER, K. L., **Administração de marketing.** 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018

KUAZAQUI, Edmir. **Administração por competências.** São Paulo: Actual Editora, 2020. E-book. pág. 368. ISBN 9788562937378. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788562937378/>. Acesso em: 27 out. 2024.

LABORATÓRIO, Jonattan, 2024. Disponível em: https://www.instagram.com/jg_protetico/. Acesso em: 25 maio, 2024.

LABORATÓRIO, Sthetic, 2024. Disponível em: https://www.facebook.com/StheticLab/?locale=pt_BR. Acesso em: 25 maio, 2024.

LACOMBE, Francisco José M.**Recursos humanos.** Disponível em: [LEE, Nancy R.; KOTLER, Felipe. **Marketing Social.** Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788571440319/pageid/5> São Paulo: Editora Saraiva, 2020. Acesso em: 26 abril, 2024.](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788571441262/epubcfi/6/20[%3Bvnd.vst.idref%3Dcap2.xhtml]!/4/2/2%4041:29, 3ª ed. SRV Editora LTDA, 2020. Acesso em: 19 jun, 2024.</p></div><div data-bbox=)

MACKEY, John; **Capitalismo Consciente.** Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550805023/pageid/0> Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. Acesso em: 24 abril, 2024.

MAIA, F. L.; OLIVEIRA, V. S. **Secretariado em pauta:** técnicas de assessoria e métodos de organização. 1ª ed. [S.l.] Editora InterSaberes, 2015

MARCONI; M. A.; LAKATOS; E. M. **Metodologia do Trabalho Científico.** Disponível em: [_____ **Metodologia Científica.** Disponível em:](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026559/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml0]!/4/2, 9ª ed. Atlas; 2021. Acesso em: 27 maio, 2024.</p></div><div data-bbox=)

[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover\]/4/2](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover]/4/2), São Paulo: Grupo GEN, 2022. Acesso em: 29 maio, 2024.

MARQUES, José C. **Recursos Humanos**. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522122516/pageid/8>, Cengage Learning Brasil, 2015. Acesso em: 19 jun, 2024.

MATOS, J. F. **Análise dos Aspectos Comportamentais Através da Ferramenta DISC**. ISCTE: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Rio de Janeiro, 2008.

MAXIMIANO, A. **Introdução à administração**. 8ª ed. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522475872/pageid/209>, Grupo GEN, 2012. Acesso em: 25 abril, 2024.

MEDIANEIRA, Prefeitura, 2024. Disponível em: <https://www.medianeira.pr.gov.br/#gsc.tab=0>. Acesso em: 25 maio, 2024.

MONTENEGRO, Carolina Barbosa (2015). **O mapeamento DISC/Etalent como ferramenta de desenvolvimento e orientação empreendedora**: um estudo na Incubadora Empreende UnP

MOREIRA, E. A. L. **Administração Geral e Pública**. Salvador: jusPODIVM, 2016.

NEODENT. 2024. Disponível em: <https://www.straumann.com/neodent/br/pt/profissionais.html>. Acesso em: 25 maio, 2024.

NELSON, B; ECONOMY, P. **Gerenciamento para leigos** .2ª ed. Rio de janeiro: Alta Books, 2009.

ORIBE, CLAUDEMIR Y. **Capital humano**: desenvolvendo planos de treinamento realmente eficazes. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555208283/epubcfi/6/40\[%3Bvnd.vst.idref%3Dx2CG_Levantamento_Necessidades_Cap01-2\]/4\[x2CG_Levantamento_Necessidades_Cap012\]/4\[_idContainer045\]/2/1:5\[TRO%2CDU%C3%87\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555208283/epubcfi/6/40[%3Bvnd.vst.idref%3Dx2CG_Levantamento_Necessidades_Cap01-2]/4[x2CG_Levantamento_Necessidades_Cap012]/4[_idContainer045]/2/1:5[TRO%2CDU%C3%87]), Editora Alta Books, 2022. Acesso em: 19 jun, 2024.

PAPELARIA, Encopel, 2024. Disponível em: <https://www.lojasencopel.com.br/materia/papelaria-alternativa-agora-a-encopel-15.html>. Acesso em: 25 maio, 2024.

PAPER, Hygie, 2024. Disponível em: <https://hygiepaper.com.br/>. Acesso em: 25 maio, 2024.

RIBEIRO, Antônio de L. **Gestão de Pessoas** - 3ª ed.. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788553131808/pageid/118>, SRV Editora LTDA, 2018. Acesso em: 20 maio, 2024.

ROBBINS; S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução: R. Cavalheiro. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall; 2005.

_____. **Comportamento organizacional**. 14ª ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2010.

SILVA, M. de O. **Gestão de pessoa através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SIMPLES, Nacional, 2024. Disponível em: <https://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/>. Acesso em: 25 maio, 2024.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: Teoria e Prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STEWART, Charles, J. e William B. Cash. **Técnicas de entrevista**. Disponível em: [SPAREMBERGER, ARIOSTO. **Vendas: Fundamentos e Relacionamento com os Clientes**. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788541903073/pageid/79>, Editora Unijuí, 2019. Acesso em: 20 jun, 2024.](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580555042/epubcfi/6/20[%3Bvnd.vst.idref%3Dcap4_stewart]!/4[cap4_stewart], 14ª ed. Grupo A, 2015. Acesso em: 25 jun, 2024.</p></div><div data-bbox=)

XAVIER, R. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções**. São Paulo: Editora Gente, 2006.

9. APÊNDICE E/OU ANEXOS

9.1 APÊNDICE A: Cronograma (ESA I e ESA II)

Mello (2012, p.8), define cronograma como “um conjunto de datas planejadas para a realização das atividades do projeto necessárias ao cumprimento de objetivos estabelecidos, podendo ser ou não representado graficamente.”

1º semestre de 2024.

Quadro 15 - Cronograma 1º semestre

Meses	Fev.				Março				Abril				Maio				Junho				Julho
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
1. Documentos ESA I	X																				
2. Escolha tema	X																				
3. Escolha Orientador	X																				
4. Escolha empresa e supervisor		X																			
5. Introdução			X	X																	
6. Tema					X	X															
7. Problema e Objetivos						X	X														
8. Justificativa							X	X													
9. Fundamentação Teórica								X	X												
10. Metodologia									X	X	X										
11. Referências										X	X										
12. APENDICE E/OU ANEXOS												X									
13. Instrumentos de coleta de dados													X	X	X						
14. Matriz de Amarração															X	X					
15. Protocolo do Projeto																	X	X			
16 Pré-banca																					X

Nota: Elaborado pela autora (2024)

O projeto ESA II, será desenvolvido no 2º semestre de 2024, nos meses entre agosto a dezembro.

Quadro 16 - Cronograma 2º semestre

Meses	Agosto			Setembro			Outubro			Novembro			Dezembro				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Realização do pré-teste	x	x															
2. Correção dos instrumentos			x	x													
3. Aplicação da pesquisa					x	x											
4. Tratamento dos dados							x	x									
5. Análise dos resultados									x	x							
6. Proposição de Plano											x						
7. Considerações Finais												x					
8. Revisão ortográfica													x				
9. Protocolo TCC II														x			
10 Defesa em banca															x		
11. Correção pós banca																x	
12. Protocolo da versão final																	x

Nota: Elaborado pela autora (2024)

9.2 APÊNDICE B: Matriz de Amarração

Quadro 17 - Matriz de Amarração

Matriz de Amarração - Ajuda por meio dos objetivos específicos, referencial teórico a traçar os Instrumentos de Coleta.		
Problema de pesquisa: Como melhorar a forma de recrutamento por meio do perfil comportamental na empresa Orto.com.		
Objetivo Geral: Analisar, utilizando a ferramenta DISC, os perfis comportamentais existentes na empresa e desenvolver técnicas para auxílio de recrutamento de novos colaboradores, que irão ingressar na empresa.		
Objetivos específicos	Referencial Teórico	Perguntas do questionário/roteiro entrevistas
Descrever como é realizado o processo seletivo na empresa, verificando as ferramentas utilizadas.	<p>Segundo Ribeiro (2006) o cargo precisa ser definido antes mesmo da abertura da vaga, pois não é aconselhado recrutar e selecionar pessoas sem a descrição de cargo e função, por se tratar de referências essenciais no momento de contratação.</p> <p>Lacombe (2020) comenta que a seleção é um conjunto de procedimentos e técnicas para selecionar os indivíduos que aparentam ter mais probabilidade de se adaptar para a vaga em aberto e suas exigências, para alcançar o melhor desempenho.</p> <p>Fernandes (2013) as entrevistas são realizadas com base na situação que se encontra o ambiente de trabalho, para que confirmem se o candidato, consegue entregar algo próximo do esperado pela empresa.</p> <p>Silva (2005) descreve que são exemplos de habilidades: pró atividade, boa comunicação, liderança, capacidade de análise, gerenciamento de tempo, inteligência emocional, criatividade e resolução de conflitos.</p>	<p>A empresa desenvolve em forma de documentação a descrição do cargo, contendo formação, atribuições e responsabilidades necessárias?</p> <p>Quais critérios a empresa segue no momento da seleção?</p> <p>Quais as principais ferramentas realizadas no momento da entrevista?</p> <p>A empresa leva quais habilidades, em consideração no momento da seleção?</p> <p>É exigido experiência profissional na área para o candidato?</p> <p>Qual o cargo com maior dificuldade para encontrar candidatos?</p> <p>A empresa busca pelo recrutamento interno antes de novos processos seletivos?</p> <p>Qual a média de entrevistas realizadas para que a vaga seja preenchida?</p> <p>As perguntas feitas nas entrevistas são voltadas para o cargo em aberto?</p> <p>As entrevistas são realizadas de forma online ou presencialmente?</p>

<p>Identificar os perfis comportamentais existentes na empresa, analisando como cada um se comporta.</p>	<p>Segundo Half (2019) através do perfil comportamental a empresa consegue decifrar as posturas de um indivíduo diante de determinadas situações, pois há indivíduos que conseguem melhor desempenho através da pressão, outros já antecipam as tarefas para realizar com tranquilidade e tempo.</p>	<p>1) Qual cargo possui na empresa?</p> <p>2) Quanto tempo está na empresa? <input type="checkbox"/> Menos de seis meses. <input type="checkbox"/> Seis meses a um ano. <input type="checkbox"/> Mais de um ano.</p> <p>3) Qual a sua escolaridade? <input type="checkbox"/> Fundamental completo. <input type="checkbox"/> Ensino médio completo. <input type="checkbox"/> Superior incompleto. <input type="checkbox"/> Superior completo.</p> <p>4) Você acredita que é necessário ter experiência para exercer a sua função? <input type="checkbox"/> Sim. <input type="checkbox"/> Não.</p> <p>5) Para a sua função qual habilidade é a mais importante? <input type="checkbox"/> Boa comunicação. <input type="checkbox"/> Trabalho em equipe. <input type="checkbox"/> Tomada de decisão. <input type="checkbox"/> Pró atividade. <input type="checkbox"/> Disciplina.</p> <p>Será aplicado um teste de perfil comportamental de forma online para as colaboradoras. https://www.mrcoach.com.br/teste-perfil-comportamental-disc.php</p>
--	--	--

<p>Desenvolver um novo modelo de recrutamento, aplicando o teste de perfil comportamental (DISC) no processo seletivo.</p>	<p>Para Banov (2002) a empresa precisa buscar competências que melhor se adequam com a estratégia de negócio, com o objetivo de alinhar com seus colaboradores a missão, visão e valores da empresa.</p> <p>De acordo com Nelson e Economy (2009), as más contratações podem se tornar em uma experiência de trabalho infeliz.</p>	
--	--	--

Nota: Elaborado pela autora (2024)