



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**ROBERTA ALINE FERREIRA**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA FRANQUIA ODONTOLÓGICA**

**Assis/SP  
2018**



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**ROBERTA ALINE FERREIRA**

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA FRANQUIA ODONTOLÓGICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração.

**Orientando (a):** Roberta Aline Ferreira

**Orientador (a):** Danielle Cristina Ferrarezi Barbosa

**Assis/SP  
2018**

FICHA CATALOGRÁFICA

F383r FERREIRA, Roberta Aline  
Recrutamento e seleção em uma franquia odontológica / Roberta Aline Ferreira. – Assis, 2018.

41p.

Trabalho de conclusão de curso (Administração). – Fundação Educacional do Município de Assis-FEMA

Orientadora: Esp. Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

1.Administração de RH 2.Recrutamento e seleção 3.Franquias

CDD: 658.311

# RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA FRANQUIA ODONTOLÓGICA

ROBERTA ALINE FERREIRA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação em Administração, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

**Orientadora:** Danielle Cristina Ferrarezi Barbosa

**Examinador:** José Carlos Cavassini

Assis/SP  
2018

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor do meu destino, e a toda minha família, especialmente aos meus pais que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

E ao Curso de Administração e às pessoas com quem convivi nesses espaços ao longo desses anos. A experiência de uma produção compartilhada na comunhão com amigos nesses espaços foram a melhor experiência da minha formação acadêmica.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus, pois sem ele nada seria possível. Agradeço também aos meus pais, que me deram todo apoio e incentivo nas horas difíceis.

Sou grata também aos meus amigos, que não me deixaram ser vencida pelo cansaço. Aos meus colegas de serviço, tios, primos, avós, que, de alguma forma, também contribuíram para que o sonho da faculdade se tornasse realidade.

Por fim, agradeço a todos os professores, especialmente a minha orientadora Danielle Ferrarezi, que me deu todo o suporte com suas correções e incentivos.

Ao coordenador do curso João Carlos, meu muito obrigado.

## EPÍGRAFE

*“Temos que ser sábios o suficiente para tomada de decisão, por mais simples que seja, terá consequências complexas”. (Fábio Santos)*

## RESUMO

O Sistema de Franquias se tornou rapidamente uma novidade no Brasil. Atualmente, um dos mercados que aderiu a esse sistema foi o odontológico. Sabe-se que uma franquia trabalha sempre com uma padronização em todas as suas unidades, desde o layout até a contratação de seus colaboradores. Sabe-se também que um dos processos mais importantes para esse tipo de organização é o Recrutamento e Seleção, pois o mesmo seleciona os melhores perfis dentre vários candidatos, a fim de garantir o colaborador mais adequado para a vaga disponível. Porém, muitos candidatos não se preparam para esse processo e, conseqüentemente, não conseguem a tão sonhada vaga. Pensando nesses fatores, este Trabalho de Conclusão de Curso foi desenvolvido para apresentar a devida importância do Recrutamento e Seleção em franquias, para que possamos ter uma breve visão e conhecimento da devida importância deste segmento do Recursos Humanos que vem ganhando força e devido espaço nas franquias. Com o desenvolvimento deste trabalho, pode-se concluir que erros ocorridos nos processos de Recrutamento e Seleção comprometem o desempenho da empresa em seus negócios. Por isso, é preciso dar valor a todo esse processo, pois é através dele que se encontram os profissionais mais adequados para garantir a credibilidade da organização no mercado em que atuam.

**Palavras-chave:** Administração de Recursos Humanos; Recrutamento e Seleção; Franquia.



## **ABSTRACT**

The Franchise System has quickly become a novelty in Brazil. Currently, one of the markets that adhered to this system was dentistry. It is known that a franchise always works with a standardization in all its units, from the layout to the hiring of its collaborators. It is also known that one of the most important processes for this type of organization is Recruitment and Selection, since it selects the best profiles from several candidates, in order to guarantee the most suitable employee for the vacancy available. However, many candidates are not prepared for this process and, consequently, do not get the dreamed wave. Thinking of these factors, this Course Completion Work was developed to present the importance of Recruitment and Selection in franchising, so that we can have a brief vision and knowledge of the importance of this segment of Human Resources that has been gaining strength and due space in the franchises . With the development of this work, it can be concluded that errors occurred in the Recruitment and Selection processes compromise the performance of the company in its business. For this reason, it is necessary to give value to this whole process, because it is through it that are the most appropriate professionals to guarantee the credibility of the organization in the market in which they act.

**Keywords:** Human Resources Administration; Recruitment; Franchise.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Áreas de responsabilidades da Administração de RH ao longo da história.....	20
Figura 2 – Técnicas de Seleção de Pessoas.....	24

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ARH	Administração de Recursos Humanos
CP	Chefe de Pessoal
GRH	Gerente de Relações Humanas
PE	Planejamento Estratégico
R&S	Recrutamento e Seleção
RH	Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ARH) .....</b>	<b>14</b>
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA .....	16
2.1.1 Era Artesanal.....	16
2.1.2 Era Industrial.....	16
2.1.3 Era Pós-Industrial .....	17
2.1.4 Era Informacional.....	18
2.2 ÁREAS DE RESPONSABILIDADE DA ARH .....	19
<b>3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (R&amp;S) .....</b>	<b>21</b>
3.1 RECRUTAMENTO DE PESSOAS .....	21
3.2 SELEÇÃO DE PESSOAS .....	23
<b>4 FRANCHISING OU FRANQUIAS EMPRESARIAIS.....</b>	<b>25</b>
4.1 HISTÓRIA.....	25
4.1 FRANQUIAS ODONTOLÓGICAS.....	28
4.1.1 Franquia Odonto Excellence .....	28
<b>5 APLICAÇÃO DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM FRANQUIAS ODONTOLÓGICAS.....</b>	<b>30</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>32</b>
<b>7 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>33</b>
<b>APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA .....</b>	<b>35</b>
<b>APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b>	<b>36</b>
<b>APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>37</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O Sistema de Franquias ganhou mercados rapidamente no Brasil. Um dos mercados que aderiu a esse sistema foi o odontológico. Mesmo não tendo muitas franquias espalhadas pelo país, esse mercado aceitou bem as mesmas.

Uma área muito importante dentro das franquias é o Recrutamento e Seleção (R&S). Ele é o responsável por analisar e escolher os candidatos mais adequados para as vagas de emprego. Porém, quando abordamos o tema “Franquia”, nunca nos deparamos com explicações sobre como são realizados os processos de contratação; se os responsáveis por isso são a própria franquias ou a matriz; entre outros pontos referentes a esta área.

Sabe-se que uma franquias trabalha sempre com uma padronização em todas as lojas que inaugura, desde o layout da empresa até a contratação de seus colaboradores. Porém, ao se deparar com Recursos Humanos (RH), especialmente em R&S, pode-se perceber que há sempre uma unidade que fica responsável por essa parte (geralmente a matriz).

Levando em conta esta última informação, percebe-se que, muitas vezes, o R&S não é adequado para a região onde se localiza a unidade que terá um colaborador contratado. Pensando nisso, o foco deste trabalho será responder a seguinte questão: como funciona o R&S e o que é levado em consideração nos candidatos para atender a necessidade do cargo e da cultura local da unidade a contratar?

Para isso, precisa-se estudar sucintamente o conceito de franquias e R&S; transparecer o modo como uma franquias odontológica realiza seu R&S quando busca um novo colaborador e esclarecer as dúvidas mais comuns através de um estudo de caso.

Sabe-se que um dos processos mais importantes para uma organização é o R&S, pois o mesmo seleciona o(s) melhor(es) perfil(is) dentre vários candidatos, a fim de garantir o colaborador mais adequado para a vaga disponível. Porém, muitos candidatos não se preparam para esse processo e, conseqüentemente, não conseguem a tão sonhada vaga. Pensando nesse, e nos fatores citados no parágrafo anterior, o Trabalho de Conclusão de Curso foi desenvolvido.

Para a escolha desse tema, vários motivos foram analisados. Interesse pessoal por trabalhar em uma franquias odontológica e dúvidas sobre o funcionamento do seu RH, em

especial sobre o Recrutamento e Seleção. Por isso, pensando em como o assunto pode ser útil para os empresários (em especial os dentistas que querem adquirir uma franquia odontológica, mas que não possuem nenhum conhecimento sobre a área de RH voltada para esse tipo de negócio), optou-se por esse tema.

A divisão dos capítulos se deu da seguinte forma: primeiramente, falou-se sobre a Administração de Recursos Humanos (ARH) e suas áreas de responsabilidade; depois, sobre Recrutamento e Seleção (R&S); em seguida, abordou-se sobre o sistema de franquias empresariais; e por fim, foi exemplificado com o caso da franquia odontológica Odonto Excellence como geralmente são realizados os processos de R&S nesse tipo de empresa.

## 2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ARH)

Os conceitos apresentados por muitos pesquisadores têm um ponto em comum: todos procuram atender as necessidades do colaborador e fazer com que a organização atinja seus objetivos.

Segundo Souza (2014, p. 30), a ARH foi compreendida como contingente humano em todas as suas dimensões até a década de 70, onde foi denominado pela administração como área para lidar com atividades relativas ao elemento humano, tratando assim, os problemas destes. Outro ponto importante para esse novo modelo de administração, segundo Marras (2011, p. 05) foi a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, com ênfase em horas trabalhadas, faltas e atrasos, a fim de calcular o pagamento e/ou os descontos dos mesmos.

As grandes organizações são as principais responsáveis pelas primeiras mudanças. Elas, segundo Marras (2011, p. 05) acabaram patrocinando estudos e pesquisas na área acadêmica, fazendo com que houvesse uma valorização de novas posturas de comando, com o intuito de otimizar os resultados produtivos dessas organizações.

Portanto, é a partir desse cenário que começa a surgir o interesse no estudo de alguns fenômenos observados no campo da Psicologia Organizacional e da Sociologia no Trabalho, principalmente no que se refere ao comportamento humano.

Segundo Marras (2011, p. 06), foi através da influência dos livros de Taylor e Fayol, lançados no início do século XIX, e que contavam suas experiências dentro das empresas e como poderiam buscar a maximização da eficiência na produção, que a função conhecida como “chefe de pessoal (CP)” nasceu.

Alguém deveria contabilizar as entradas e saídas, os pagamentos, os vales, os descontos e as faltas. Cabia ao então chefe de pessoal “informar” eventuais irregularidades e advertir ou despedir os faltosos. Era uma função geralmente vista pelos empregados como “de confiança” do patrão e revestida de um poder coercitivo muito grande, já que eram suas as ações punitivas em nome da empresa. (MARRAS, 2011, p. 07).

Porém, como a mesma foi tachada de “estar sempre do lado do patrão”, vários conflitos entre os próprios colaboradores fizeram com que a função de CP sofresse uma pressão muito forte.

A ordem agora é preocupar-se com o indivíduo, com suas necessidades e outras variáveis com as quais até esse momento ninguém estava absolutamente preparado: nem o empresário, nem o trabalhador e muito menos o chefe de pessoal (MARRAS, 2011, p. 08).

Essa pressão contra os CP's aumentou mais ainda a partir de 1920, quando se iniciou um segundo ataque a função, chamado Behaviorismo. Segundo Marras (2011, p. 08) “esse movimento foi fundamentado como uma crítica à Escola de Relações Humanas (criada por Taylor e Fayol) pela sua singeleza e empirismo, deixando a entender que uma simples satisfação no trabalho pudesse gerar a eficiência que os empresários e donos de empresa procuravam”. Com isso, os CP's começam a lidar com uma variável até então desconhecida: o poder das relações informais.

Quando percebem que esse poder podem lhes trazer grandes benefícios, esses chefes passam a trabalha-lo cada vez mais, fazendo com que, em pouco tempo, o cargo de chefe de pessoal passasse a ser chamado de gerência de pessoal (MARRAS, 2011, p. 08).

Esta nomenclatura foi usada durante muitos anos. Somente na década de 1950 ela foi alterada, passando para “Gerente de Relações Humanas (GRH)”. De acordo com Marras (2011, p. 09) essa alteração foi feita devido à área estar ligada diretamente as ciências humanas, e não somente as áreas de ciências exatas.

O ganho dessa vez não foi somente de nomenclatura. Nem só de status. A “moderna” função de GRH ganhou diversas subáreas que passaram a lhe dar uma abrangência muito maior, embora ainda sempre em nível tático-operacional (MARRAS, 2011, p. 09).

Quanto mais os anos se passavam, mais as mudanças aconteciam no sentido desse campo de estudo, que acabou conceituando Recursos Humanos como um conjunto de princípios a serem considerados, sendo eles as estratégias e técnicas que visam, basicamente, desenvolver o indivíduo dentro de uma organização, independentemente do



porte e função. Portanto, podemos entender que a tarefa mais relevante do RH é analisar o comportamento organizacional do grupo, com o intuito de entendê-lo e modificá-lo, caso haja necessidade.

## 2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Para que se possa comentar sobre ARH é indispensável relatar um histórico sobre o desenrolar do trabalho humano. Partindo do trabalho manual em direção às fábricas, Jean Pierre Marras (2009) subdivide essas mudanças em Eras, e explica como se realizava a ARH nas mesmas.

### 2.1.1 Era Artesanal

Inicialmente, a trajetória da fase do trabalho era manual. Assim sendo, pode-se indicar que a primeira forma de trabalho vinha da base familiar e as funções eram basicamente divididas por características pessoais, tais como sexo, idade, força etc. Como exemplo, tinham os grupos de artesãos, que se organizavam e dividiam as tarefas, mas muitas vezes um único artesão cuidava de todo o processo: desde a obtenção de matéria prima até a comercialização.

Neste período, a comercialização envolvia muito troca de produtos e pouca circulação de dinheiro. Por exemplo, um marceneiro trocava seu produto com alimentos vindos da agricultura (MARRAS, 2009).

Portanto, define-se que a Era Artesanal se destacou pela presença do trabalho em grupo, que se dava através da junção de familiares ou por pessoas com habilidades necessárias à produção. Por isso existia maior relacionamento interpessoal.

### 2.1.2 Era Industrial

Com a chegada das máquinas no século XVIII, ocorreu a substituição do modelo artesanal pelo modelo industrial de produção, onde os trabalhadores perderam o controle do processo produtivo e passaram a trabalhar para um patrão. Neste contexto, Marras

(2009) diz que “os trabalhadores não tinham a possibilidade de se envolverem em todo o processo de produção do produto. Por isso, os mesmos passaram a controlar máquinas que pertenciam aos donos dos meios de produção”. Esses donos passaram a receber todos os lucros, enquanto os trabalhadores recebiam somente pela produção individual.

Foi a partir desse marco que a sociedade, em grande parte, deixou de ser exclusivamente manual e passou a ser maquinaria, de forma que as pessoas com condições financeiras adquiriam máquinas e as outras pessoas cediam sua força de trabalho e passavam a trabalhar para os donos das máquinas (CHIAVENATO, 1979, p. 56).

Nesta era surge a Administração Científica, que consiste basicamente na operacionalização das tarefas industriais e as relações com os empregados consistiam de contratação e demissão (MARRAS, 2009).

O crescimento das indústrias foi significativo, pois o volume de produção vindo das fábricas era muito maior que o volume de produção manual, o que possibilitou o espaço aos trabalhos fabris (MARRAS, 2009).

Observa-se que a retrospectiva do trabalho iniciado manualmente e evoluído até o trabalho nas fábricas mostra o quanto a evolução do RH tem conquistado valor e importância no auxílio da conquista dos objetivos empresariais.

### **2.1.3 Era Pós-Industrial**

Para Marras (2009), a Era Pós-Industrial começou apresentar sinais de mudança somente na metade do século XX. “Manteve-se a industrialização em grande escala, mas com maior número de empregos no setor de serviços, sendo o principal marco entre as eras Industrial e Pós-Industrial”.

Segundo HANASHIRO et. al, (2008, p. 04):

Além da transferência do emprego para o setor de serviços, outras transformações fundamentais aconteceram na esfera econômica e social. Entre elas, os bens tangíveis, tais como os meios de produção e matérias-primas, deixam de ser considerados os recursos principais, dando lugar aos intangíveis, como conhecimento, criatividade, informações etc. (HANASHIRO, 2008, p. 04)

Com isso, a estrutura organizacional se modifica, surgindo à necessidade de colaboradores de escritórios e não somente no “chão da fábrica”. Nesta Era, Marras (2009) afirma que o mercado tornou-se heterogêneo, surgindo novos competidores e novos métodos de trabalho. “As empresas reconheceram que os trabalhadores eram capazes de aprender e aplicar seus conhecimentos anteriores a novos projetos. Com isso, o ser humano passou a ser considerado como um ser social, capaz de trabalhar em equipe”.

Com isso, o novo modelo de Planejamento Estratégico (PE), que antes era voltado para a produção inflexível passou a ser mais flexível, fazendo com que a empresa começasse a necessitar somente do trabalho intelectual e de equipes de trabalho, e não mais só trabalho manual e individual, como o da Era Industrial.

#### **2.1.4 Era Informacional**

De acordo com Marras (2009), nos anos de 1990 houveram muitas transformações nas economias industriais, principalmente com a difusão do computador. As atividades do processamento de informações transpuseram barreiras, tornando-se uma economia informacional-global.

De acordo com Castells (apud HANASHIRO et. al., 2008, p. 05):

Informacional porque a produtividade e a competitividade dos agentes nessa economia (sejam empresas, regiões e nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada no conhecimento. É global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos. É informacional e global porque, sob novas condições históricas, a

produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de interações. (HANASHIRO, 2008, p. 05)

Neste período, o capital humano das organizações tornou-se um elemento muito importante. As organizações, para se tornarem competitivas, precisavam de colaboradores competitivos. Ou seja, além de terem conhecimento e habilidades, era preciso que os colaboradores tivessem atitudes.

Essa Era Informacional se estende até os dias de hoje, onde a tecnologia sofre mutações em curtos espaços de tempo, exigindo das pessoas cada vez mais conhecimentos e habilidades com os equipamentos e softwares.

## 2.2 ÁREAS DE RESPONSABILIDADE DA ARH

A Administração de Recursos Humanos, como pôde ser compreendida no capítulo anterior, evoluiu de uma área operacional para uma área estratégica da organização. O quadro a seguir mostra como ocorreu essa evolução, através das atividades que cada época passou a administrar.

A figura 1, a seguir, mostra que, até a década de 1950, o “Chefe de Pessoal” realizava somente atividades operacionais (controle de frequência, pagamentos, admissões, demissões etc.). De 1950 a 1970, além de realizar as atividades operacionais, o novo “Gerente de Relações com Investidores” começou a exercer também atividades táticas (serviços gerais, medicina e higiene, segurança patrimonial e do trabalho, cargos e salários, benefícios, recrutamento, seleção e treinamento, etc.). E por fim, de 1970 até os dias atuais, o “Gerente de Recursos Humanos”, além de trabalhar as atividades operacionais e táticas, começou a realizar toda a parte estratégica também (avaliação de desempenho, qualidade de vida no trabalho, desenvolvimento gerencial, relações trabalhistas, desenvolvimento e estrutura organizacional, etc.).

<b>Áreas de responsabilidade da função de pessoal</b>		
Chefe de pessoal	Gerente de RI	Gerente de RH
Até 1950	De 1950 a 1970	De 1970 até hoje
Controles da Frequência	Controles da Frequência	Controles da Frequência
Faltas ao Trabalho	Faltas ao Trabalho	Faltas ao Trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissão e Demissões	Admissão e Demissões	Admissão e Demissões
Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
	Serviços Gerais	Serviços Gerais
	Medicina e Higiene	Medicina e Higiene
	Segurança Patrimonial	Segurança Patrimonial
	Segurança Industrial	Segurança Industrial
	Contencioso Trabalhista	Contencioso Trabalhista
	Cargos e Salários	Cargos e Salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e Seleção	Recrutamento e Seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de Desempenho
		Qualidade de vida
		Desenvolvimento Gerencial
		Relações Trabalhistas
		Sindicalismo
		Desenvolvimento Organizacional
		Estrutura Organizacional

**Figura 1** – Áreas de responsabilidades da Administração de RH ao longo da história.  
(MARRAS, 2011, p. 11).

Dessa forma, a ARH deixou de ser apenas uma simples área que monitorava e realizava os pagamentos dos colaboradores, passando a ser uma área importante para todas as outras áreas da organização, uma vez que capta, desenvolve, monitora e diminui a rotatividade das pessoas que trabalham na mesma.

Neste trabalho, a área de responsabilidade da ARH que interessará mais é a de captação de profissionais, ou seja, os processos de R&S de pessoas.

### 3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (R&S)

No capítulo anterior, discutiram-se as principais atividades desenvolvidas pela ARH, menos o R&S de pessoas, que, por ser o assunto principal abordado neste trabalho, será destacado neste capítulo.

#### 3.1 RECRUTAMENTO DE PESSOAS

O ato de recrutar as pessoas certas para os cargos certos é a principal escolha que a ARH deve fazer inicialmente. Porém, é preciso que o mesmo saiba o significado de recrutamento que, segundo Cooper (2003, p. 213):

[...] consiste em atividades organizacionais que reúnem um grupo de candidatos para o propósito de preencher cargos vagos. Para o sucesso do recrutamento, são necessários o planejamento e o desenvolvimento adequados de uma estratégia, ações de recrutamento adequadas e a avaliação dos esforços anteriores. (COOPER, 2003, p. 213)

Basicamente, o Plano de Recrutamento deve ser cuidadosamente integrado à estratégia de RH de uma empresa, tendo como desejo preencher as vagas com colaboradores internos ou externos à organização.

A escolha das fontes de Recrutamento varia conforme o perfil da vaga, a criatividade do recrutador e os recursos financeiros e institucionais da empresa.

Marras (2009, p. 69) compartilha da mesma opinião de Cooper (2003) citado anteriormente, dizendo que:

Recrutamento é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à

organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa (MARRAS, 2009, p. 69).

Ele também defende a contratação do candidato mais capacitado para a vaga disponível, pois aparentemente vê que isso é que faz com que a empresa se mantenha viva no mercado onde atua. Já Lacombe (2005, p. 65) acredita que:

O recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais. Ele deve ser efetuado em uma unidade centralizada, e é uma atividade permanente, sendo apenas intensificada nas ocasiões em que existem vagas. O recrutamento é apenas a primeira etapa de um processo que termina com o contrato definitivo após o período de experiência. (LACOMBE, 2005, p. 65)

Percebe-se que, na opinião de Marras (2009) e Lacombe (2005), o principal objetivo do Recrutamento é atrair candidatos com potencial para o cargo.

Marras (2009) diz que o papel de um recrutador começa quando surge uma nova vaga dentro da organização. “A informação dessa nova vaga pode chegar até ele de várias formas, desde um simples bate papo com o responsável pelo setor que necessita, até uma requisição formal escrita pelo mesmo”.

Antes de iniciar o processo, é necessário verificar se há disponibilidade de se incluir mais um colaborador na folha de pagamento da organização. Para Marras (2009) “Muitas delas acabam contratando sem ao menos verificar esta opção, e só após algum tempo, percebem que não é viável e acabam tendo que desligar o colaborador da organização por isso”.

Com a disponibilidade verificada e aprovada, é hora de dar prosseguimento ao processo de Recrutamento. Nesse momento, o recrutador tem como obrigação exigir do responsável que requisitou a vaga uma ficha técnica, com todas as descrições do cargo a ser preenchido, bem como descrever todas as características e formações que o candidato deverá possuir para que possa se tornar o novo colaborador da organização.

Com estes dados em mãos, Marras (2009) afirma que o trabalho do recrutador agora é avaliar cada informação passada nessa ficha, com o intuito de, futuramente, escolher os melhores candidatos para os processos de seleção que serão aplicados.

Antes de iniciar o processo de Recrutamento, ele deve decidir em qual maneira começar a recrutar. Segundo Marras (2009), podem ser realizadas três maneiras de Recrutamento: interno, externo e misto. O interno atua sobre os candidatos que já trabalham dentro da organização, com intuito de promovê-los ou transferi-los para outras atividades. Já o externo atua sobre os candidatos que estão disponíveis no mercado, para aderirem a alguma vaga de emprego, trazendo para dentro da empresa suas experiências e suas habilidades. Para conseguirem esse tipo de candidato, as empresas utilizam das seguintes técnicas: anúncios de jornais; agências de recrutamento; contatos em universidades; indicação de colaboradores e consulta ao banco de dados da empresa e a uma rede social específica (no caso, o *LinkedIn*<sup>1</sup>). Enquanto o misto utiliza as duas maneiras citadas anteriormente.

Portanto, conclui-se que o ato de recrutar é o mais importante dentro da empresa, e deve ser trabalhado com o maior rigor possível, a fim de que, no processo de Seleção, seja feita a melhor escolha para a organização.

### 3.2 SELEÇÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2005, p.131) a Seleção de Pessoas funciona como uma espécie de filtro, que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização.

[...] em termos mais amplos, a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. (CHIAVENATO, 2005, p.131)

---

<sup>1</sup> Rede Social de Negócios, disponível em <https://br.linkedin.com/>



Seleção, portanto, é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de Seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.

Várias técnicas são utilizadas na seleção de recursos humanos. O quadro a seguir apresenta as principais utilizadas de acordo com Boas (2009):

<b>Técnicas de Seleção de Pessoas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Análise do Currículo ou da Ficha de Solicitação de Emprego:</b> verifica-se, em termos gerais, se o candidato possui requisitos exigidos pelo cargo e se as condições oferecidas pela empresa poderão satisfazê-lo.</li><li>• <b>Provas escritas:</b> avaliam os conhecimentos e habilidades exigidas pelo cargo.</li><li>• <b>Testes psicológicos:</b> podem variar entre testes numéricos, de raciocínio abstrato, relações espaciais, rapidez e atenção concentrada e teste de personalidade, realizado por um psicólogo.</li><li>• <b>Dinâmica de Grupo:</b> técnica vivencial utilizada para observar comportamentos específicos, considerando as atitudes dos candidatos.</li><li>• <b>Entrevista individual:</b> consiste em conversa para um objetivo definido, com foco nas competências.</li><li>• <b>Entrevista Técnica:</b> visa verificar, em profundidade, se o candidato possui a qualificação necessária para a ocupação do cargo aberto.</li><li>• <b>Análise das referências:</b> recolhimento de informações por parte da empresa sobre o candidato com seus ex-empregadores.</li><li>• <b>Exame médico:</b> avalia as condições de saúde do candidato, considerando a análise do cargo.</li></ul>

**Figura 2** – Técnicas de Seleção de Pessoas

(Fonte: adaptado de BOAS, 2009)

Portanto, pode-se perceber com as informações da figura 2 que a Seleção busca, para a empresa, pessoas com capacidade, talentosas, competitivas e que possuam um diferencial. Podemos constatar ainda que o candidato é avaliado por completo, desde seus conhecimentos e habilidades até suas atitudes (o famoso CHA).

## 4 FRANCHISING OU FRANQUIAS EMPRESARIAIS

O Sistema de Franquias, devido ao grande número de redes hoje espalhadas pelo Brasil e pelo mundo, é familiar a todos nós. Segundo o Sebrae (2018, s. n., online), uma empresa franqueada tem o direito de utilizar a marca de outra, comercializar seus produtos e serviços e gerar ao consumidor a expectativa de ver o mesmo modelo de negócio em diversos locais.

Baseando-se neste fato, este capítulo tratará sobre as franquias empresariais (onde surgiram, como surgiram etc.), em especial, as franquias odontológicas, citando o exemplo da Odonto Excellence, que se encontra instalada na nossa cidade (Assis/SP), bem como na cidade vizinha de Cândido Mota.

### 4.1 HISTÓRIA

O Sistema de Franquias revolucionou o mercado desde que surgiu. Porém, muitas pessoas (e gestores) ainda não o compreendem muito bem.

Conforme dispõe na Constituição Federal, no art. 2º, da lei 8.955/94 (BRASIL, 1994, s.n.):

franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional, desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante uma remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Isso significa que uma franquia é uma ampliação de um negócio que pode estar dando certo, utilizando sua marca e podendo distribuir seus produtos e/ou serviços. E, além disso, todas as lojas franqueadas tem que repassar uma taxa fixada em contrato para o

franqueador, para se manter com o direito de continuar utilizando a marca. Já a definição da PUC-Rio (2014, p. 25) sugere que:

*Franchising* é um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, baseado em estreita e contínua colaboração entre empresas jurídica e financeiramente distintas e independentes, através do qual o franqueador concede o direito e impõe a obrigação aos seus franqueados de explorarem uma empresa de acordo com o seu conceito. O direito assim concedido tem por objetivo autorizar e obrigar o franqueado, mediante uma contraprestação financeira direta ou indireta, a utilizar as marcas de serviços, logotipos e insígnias, ou *know-how*, direitos de propriedade industrial e intelectual e outros direitos autorais apoiados por uma prestação contínua e assistência técnica, no âmbito e durante a vigência de um Contrato de Franquia escrito e celebrado entre as partes para este fim.

Ou seja, para eles, além de uma franquia seguir todos os pontos já colocados pela lei federal nº 8.955/94 em uma citação anterior, a mesma deve seguir a risca tudo que for imposto pela franqueadora no contrato firmado entre eles, pois, caso não sigam, o contrato poderá ser rompido, encerrando as atividades da franqueada. Com relação a origem do termo *franchising* (franquia), a PUC-Rio (2014, p. 30) diz que:

se deu na Idade Média (mais precisamente na época do feudalismo na França), quando a Igreja Católica, ao longo dos séculos XII e XIII, passou a conceder licenças ou franquias, autorizando os senhores de terras a coletar impostos ou taxas em seu nome, dando aos mesmos um percentual sobre o total arrecadado.

A criação do sistema que atualmente conhecemos, foi atribuído a *Singer Sewing Machine Company*, nos Estados Unidos, fabricante de máquinas de costura. Esta grande indústria, por volta de 1850, foi a pioneira neste modelo de negócio, utilizando o sistema através da cessão de marcas, publicidade, técnica de vendas a varejo e *know how*. A *Singer* teria criado o que resolveu denominar de “Lojas Singer”, convocando alguns comerciantes independentes e oferecendo-lhes uma série de franquias para que eles, utilizando a marca SINGER, passassem a comercializar os produtos da marca e, por fim, comprando, com seu próprio capital, os produtos que iriam revender mais tarde.

Este modelo serviu de base para outras empresas aplicarem a mesma estratégia de expansão de negócio, tais como a General Motors e a Coca Cola.

Conforme Chiavenato (2005, p.16) após o fim da Segunda Guerra Mundial, milhares de ex-combatentes retornaram às suas cidades de origem determinados a não mais receber ordens. Ou seja, decidiram se tornar seus próprios patrões.

Este momento foi um marco para o crescimento dos sistemas de franquias, segundo pesquisas realizadas no site da PUC-Rio (2014), pois surgiu como a solução para a falta de experiência dos ex-combatentes, não apenas para assegurar o acesso dos mesmos aos conhecimentos, marcas, processos, produtos, e serviços fundamentais para serem bem sucedidos, mas também pela facilidade de financiamento.

Ainda segundo o site da PUC-Rio (2014), no Brasil, o pioneiro em franquias foi o fabricante dos calçados Stella, em 1910. Ao longo do século XX, foram surgindo vários tipos de franquias, em vários ramos de atuação. As mais conhecidas são: as distribuidoras de combustíveis *Shell* e *Texaco*; as montadoras *Ford* e *Wolkswagen*; as escolas de idiomas *Fisk*, *Yázigi* e *CCAA*; dentre outras, como a *Mister Pizza*, *O Boticário* e *Água de Cheiro*, por exemplo.

O *boom* das franquias deu-se após a edição do Plano Cruzado, em 1986, pois o país deixou ter uma economia baseada na ciranda financeira para o foco na produção, através da remuneração de juros de 0,5% ao mês. Neste momento, os investimentos foram voltados para pequenos e médios recursos, representados pelas franquias, consideradas relativamente seguras e vitoriosas. (PUC-RIO, 2014, p. 34)

Em 1987, segundo a cartilha “O que é Franquia?”, é criado o órgão oficial do setor, denominado Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), tendo como missão divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional deste sistema de negócios. Seus objetivos principais são: promover a defesa do sistema de *franchising* junto às autoridades constituídas, órgãos públicos, entidades e associações de classe; incentivar o aprimoramento das técnicas de atuação de seus associados; estabelecer padrões para a prática do *franchising* e manter intercâmbio constante entre entidades congêneres situadas no exterior.

Ainda segundo a cartilha, no Brasil, o *franchising* se expandiu de forma vigorosa até consolidar sua posição como um dos cinco maiores polos mundiais entre os países

membros da *World Franchise Council*, que congrega as mais importantes associações de franquias no mundo.

## 4.1 FRANQUIAS ODONTOLÓGICAS

Não é segredo nenhum para nós brasileiros que o segmento de franquias nos ramos de saúde, beleza e bem-estar vem crescendo de forma significativa em todo o território nacional. Mas um desses setores que mais vem se destacando no mercado nos últimos anos é o de clínicas odontológicas (especialmente as franquias odontológicas).

O mercado da odontologia é extremamente amplo. Segundo o site Franchise Store (2018), cerca de 20% dos dentistas do mundo estão no Brasil e a odontologia do país é considerada uma das melhores do planeta. No entanto, mesmo com atendimento qualificado, muitos dentistas que não conseguem aplicar ações de prospecção para atrair novos clientes a seus consultórios e muito menos praticar valores acessíveis a eles. É aí que entra a oportunidade de se unir a rede de franquias deste ramo.

Ao atuarem em franquias odontológicas, os dentistas podem trabalhar com custos muito mais competitivos, graças às negociações com fornecedores, e realizar ações de marketing muito mais expressivas, gerando resultados significantes para os mesmos (FRANCHISE STORE, 2018).

Para tanto, existem várias clínicas odontológicas que investiram pesado em franquias, a fim de divulgar ainda mais seus estilos de trabalho, contribuindo para que os clientes tenham várias opções ofertadas no mercado. Devido a essa grande oferta, escolheu-se dissertar neste trabalho sobre a Odonto Excellence, uma das maiores redes odontológicas do Brasil.

### 4.1.1 Franquia Odonto Excellence

A clínica odontológica Odonto Excellence foi fundada pelo senhor Oséias Gomes no ano de 2009. Com unidades no Brasil, Angola, Portugal e Paraguai, é uma das maiores franquias odontológicas, ficando em primeiro lugar no Brasil.

Segundo o portal online da empresa (EXCELLENCE, 2017), a mesma é uma franqueadora compromissada com o desenvolvimento de suas unidades franqueadas. Seu principal diferencial é o modelo de gestão, trabalhando sempre com o conceito de sustentabilidade, transparência e incentivo à capacitação profissional. Ela investe constantemente em treinamentos e aprimoramento técnico de seus dentistas e demais colaboradores, para que todos os clientes concluam seu tratamento de maneira satisfatória.

A Odonto Excellence tem como missão “facilitar o acesso da população, sem distinção qualquer, a um tratamento odontológico digno e de qualidade”. Pensando no futuro, sua visão é “ser referência de franquia odontológica para nossos franqueados por meio da qualidade de nossa gestão, tornando-se para todos os colaboradores uma ótima empresa para se trabalhar”. E por fim, os principais valores que a empresa preza são as pessoas, pois são o impulso necessário para a superação de seus objetivos.

Voltando a falar sobre os modelos de gestão da empresa, segundo a mesma, eles acontecem através de atos coordenados, por meio da gestão de responsabilidade aplicada nas rotinas de trabalho, onde as mesmas possam fomentar dados para a análise da franqueada e traçar o plano diretivo de cada unidade de forma singular.

## 5 APLICAÇÃO DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM FRANQUIAS ODONTOLÓGICAS

Sabe-se que um dos processos mais importantes para uma organização é o R&S, pois o mesmo seleciona os melhores perfis dentre vários candidatos, a fim de garantir o colaborador mais adequado para a vaga disponível. Porém, muitos candidatos não se preparam para esse processo e, conseqüentemente, não conseguem a tão sonhada vaga. Pensando nisso, desenvolveu-se neste trabalho uma pesquisa profunda sobre o tema. Também utilizou-se de uma entrevista no modelo quanti-qualitativo (com perguntas abertas e fechadas), respondidas pela responsável do setor de Departamento Pessoal da empresa Odonto Excellence.

Por meio desta entrevista, identificou-se que a Odonto Excellence possui uma profissional responsável pela área de R&S com formação em Ensino Superior em Bacharelado em Secretariado Executivo.

Viu-se que a organização realiza Recrutamento Interno por meio da indicação do gerente da franquia e dos resultados do colaborador, o que na maioria das vezes acontece em empresas de pequeno e médio porte. Já com relação ao Recrutamento Externo, os principais meios utilizados por eles são as redes sociais e o banco de dados de currículos encaminhados para a mesma. Pode-se perceber que essas duas opções vêm sendo utilizadas com frequência pelas empresas. A evolução das tecnologias pode ser considerada como um fator importante para essas mudanças de análise de candidatos.

Para realizar o Recrutamento da forma correta, a organização utiliza-se de dois tipos de instrumentos de dados, sendo eles: Descrição e Análise de Cargos da Empresa e Informações verbais do Requisitante. De acordo com a entrevistada, o Recrutamento Interno é mais vantajoso que o Recrutamento Externo, pois o colaborador selecionado pode se sentir mais motivado com a oportunidade, o que geralmente não acontece com os candidatos externos à organização. Porém, acredita-se que esta forma de pensar não esteja totalmente correta. Quando uma pessoa externa a empresa está realmente em busca de um emprego, e encontra uma oportunidade dos sonhos, com certeza ela estará motivada para se preparar e “lutar” por aquela tão sonhada vaga.

Nas franquias da Odonto Excellence, as etapas de um Processo de Seleção utilizadas são diferentes para os dentistas e para outros cargos. Os dentistas entregam seus

currículos na franquia onde pretendem atuar como prestadores de serviços. Esses currículos são analisados pelo departamento de RH, que, ao verificarem quais os candidatos tem potencial, os chamam para uma entrevista e, a partir dela, escolhem o dentista mais qualificado para atuar na empresa. Já com relação aos outros cargos disponíveis na empresa, o processo de Seleção funciona da seguinte maneira: entrevista com o líder responsável pela vaga e dinâmicas de grupo. Porém, estas etapas não são realizadas apenas em um único dia (tanto para dentistas como para outros cargos). Geralmente, se aplica primeiramente a dinâmica de grupo e, após avaliar como se comportaram os candidatos, os melhores são escolhidos para realizarem a entrevista.

A entrevistada considera as duas etapas citadas anteriormente como suficientes para o Processo de Seleção, uma vez que elas dão um ótimo retorno à organização, tanto em relação ao conhecimento do perfil dos candidatos quanto a pretensão que cada um deles tem para com a mesma. Com isso, a organização consegue escolher o candidato ideal para preencher a vaga, e ainda dentro do tempo estipulado pelo líder requisitante.

Acredita-se que somente essas duas etapas não são suficientes para se chegar a uma contratação de qualidade. Uma terceira etapa, analisando individualmente as habilidades de cada candidato na prática, pode ajudar a analisar ainda mais afundo os comportamentos e as atitudes de cada candidato, fazendo com que a precisão na contratação seja ainda maior.

Com relação ao índice de rotatividade, a entrevistada o classifica como médio. Porém, estes colaboradores que causam a rotatividade não deixam o quadro da empresa, mas aceitam outras oportunidades dentro da própria. O que não elimina o risco de rotatividade, pois, para que um colaborador mude de função, normalmente o colaborador que ocupava esta vaga é desligado da empresa.

Por fim, a entrevistada acredita que falhas nos processos de R&S podem comprometer o desempenho da organização em seus negócios. Por isso, o valor dado a todo o Processo de R&S deve ser bem considerado, pois é através dele que se encontrarão os profissionais que farão com que a organização tenha credibilidade e reconhecimento no mercado odontológico.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento deste trabalho, pudemos analisar e visualizar a importância da Administração de Recursos Humanos (ARH) para as organizações (em especial, para as franquias odontológicas). Vimos que a evolução das Eras foi um marco para que se pudesse entender o quão importante é a participação de um colaborador dentro da organização.

Essas mudanças geraram conflitos nessa época, pois o entendimento delas demorou a ser aceito pelo restante dos colaboradores. Na segunda geração da ARH, para amenizar esses conflitos, foram criadas as atividades de Recrutamento e Seleção (R&S). O intuito delas é escolher o candidato mais adequado para trabalhar na organização. Porém, nas franquias, especialmente as odontológicas, o ato de recrutar deixava uma dúvida sobre como realmente era realizado. Mas, com informações passadas por uma profissional atuante da área, podemos chegar a conclusão de que ele é realizado de forma semelhante a qualquer outro tipo de empresa, pois o conceito de R&S, bem como o de RH, foi feito para se colocar em prática em qualquer tipo de empresa. O que pode variar entre elas são os recursos que elas tem disponível para aplicar esse conceito com maior excelência.

A entrevistada confirma a informação acima, quando diz que o processo segue as mesmas instruções como qualquer outro tipo de organização. As diferenças mais importantes que se consegue notar em relação ao modo de como se realizava o R&S antigamente para o de agora é que a mesma (Franquia Odonto Excellence) utiliza-se de métodos mais atuais para selecionar candidatos em recrutamentos externos, analisando as redes sociais dos mesmos e o banco de dados que a organização possui.

Pode-se concluir, portanto, que erros ocorridos nos processos de Recrutamento e Seleção comprometem sim o desempenho da empresa em seus negócios. Por isso, é preciso dar valor a todo esse processo, pois é através deles que se encontram os profissionais mais adequados para garantir a credibilidade da organização no mercado em que atuam.

## 7 REFERÊNCIAS

BOAS, Ana Alice Vilas e ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BRASIL. (2005) **Cartilha – O Que É Franquia?**. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Brasília, Distrito Federal, Brasil: Presidência da República. Disponível em: <<https://www2.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/PDFs/O-que-e-franquia.pdf>>. Acesso em 13 Dezembro de 2017.

BRASIL. (15 de dezembro de 1994). **Lei N° 8.955**. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para assuntos jurídicos. Brasília, Distrito Federal, Brasil: Presidência da República. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8955.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm)>. Acesso em 06 de fevereiro de 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. V. 1-2. São Paulo: McGraw – Hill do Brasil, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição compacta, 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.

COOPER, Cary L. **Dicionário Enciclopédico de Administração**. Editora Atlas – São Paulo, 2003.

EXCELLENCE, Odonto. **Institucional**. Disponível em: <<https://www.odontoexcellence.net.br/institucional.html>>. Acesso em 14 Dezembro de 2017.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori, TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes e ZACCARELLI, Laura Menecon. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008

LACOMBE, Francisco, **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre, **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. 14 ed. – São Paulo, Editora Saraiva, 2011.

PUC-RIO. Disponível em: <[https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/17701/17701\\_3.PDF](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/17701/17701_3.PDF)>. Acesso em 12 Dezembro de 2017.

SEBRAE NACIONAL. **Tudo sobre franquias**. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/tudo-que-voce-queria-saber-sobre-franquias/>>. Acesso em 08 de janeiro de 2018.

SOUZA, Fábio Ribeiro de. **A História do RH**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-historia-do-rh/81679/>>. Acesso em 08 Dezembro de 2017.

STORE, Franchise. **Franquias Odontológicas, a bola da vez!**. Disponível em: <<https://franquia.com.br/noticias/franquias-odontologicas-bola-da-vez/>>. Acesso em 01 de Março de 2018.

## APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

### AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

Assis 20 de abril de 2018.

Pelo presente, solicito de Vossa Senhoria, a autorização para realizar na empresa, bem como, divulgar o nome da organização e os resultados, uma pesquisa sobre Recrutamento e Seleção em uma Franquia Odontológica, na qual quero Compreender como o processo de Recrutamento e Seleção é realizado por franquias odontológicas. Essa pesquisa será realizada por meio de um questionário contendo 14 perguntas, que será enviado por e-mail e que deve ser respondido até dia 27/04/2018 para o Trabalho de Conclusão de Curso do(a) aluno (a) Roberta Aline Ferreira, do Curso de Administração da Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA, com a orientação da professora Danielle Cristina Ferrarezi Barboza.

Cumpra ressaltar que o objetivo é científico e pedagógico, sem a pretensão de prejudicar a imagem da organização, muito menos, expor a opinião individual de seus colaboradores.

Sem mais, agradeço sua atenção.

Atenciosamente,

João Carlos da Silva

Coordenador do Curso de Administração

Eu, Ariana Magalhães Rosa,  
RG.: 999438693, em nome da empresa, Odonto excellence,  
autorizo a realização e divulgação da pesquisa.

Assinatura: 

Data: 30 / 05 / 2018.

## APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Sou estudante do curso de **Administração** da **Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA**. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão da professora orientadora Danielle Cristina Ferrarezi Barboza, cujo objetivo é compreender como o processo de Recrutamento e Seleção é realizada por franquias odontológicas.

Sua participação envolve responder a um questionário contendo 14 perguntas.

Essa pesquisa não oferece riscos e nem custos aos pesquisados e ficam preservados os direitos ao sigilo quanto a sua identidade. Essa investigação tem propósitos acadêmicos e científicos. Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento.

**Atenciosamente,**

\_\_\_\_\_  
Roberta Aline Ferreira  
Pesquisadora

\_\_\_\_\_  
Danielle Cristina Ferrarezi Barboza  
Orientadora

**Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido todas as orientações necessárias do conteúdo.**

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2018.

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome Completo: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

Este questionário contém uma série de perguntas sobre a organização e como esta realiza seus processos de recrutamento e seleção de pessoas. Trata-se de uma pesquisa de Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA. Suas respostas são primordiais para a conclusão deste trabalho. Desde já agradecemos sua contribuição.

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Cargo Ocupado na Empresa:** \_\_\_\_\_

### 1. Qual a formação dos profissionais que realizam o Recrutamento e Seleção na empresa?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo.     | <input type="checkbox"/> Superior em Psicologia.         |
| <input type="checkbox"/> Técnico em _____           | <input type="checkbox"/> Superior em Assistência Social. |
| <input type="checkbox"/> Superior em Administração. | <input type="checkbox"/> Outra _____                     |

### 2. A empresa realiza processo de Recrutamento Interno? (se SIM, quais os meios utilizados).

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Cartazes nos murais.             | <input type="checkbox"/> Indicação de Gerentes. |
| <input type="checkbox"/> Banco de Dados dos funcionários. | <input type="checkbox"/> Outros _____           |
| <input type="checkbox"/> E-mail ou Intranet.              |   |

### 3. Quais os meios utilizados no processo de Recrutamento Externo?

- Sites Especializados.
- Redes Sociais (*Facebook, LinkedIn etc.*).
- Assessorias de RH.
- Agências de Emprego.
- Escolas e/ou Faculdades.
- Jornais.
- Rádio e TV.
- Outros \_\_\_\_\_

**4. Na elaboração do Recrutamento, a organização utiliza-se de quais instrumentos de dados:**

- Descrição e Análise de Cargos da Empresa.
- Formulário de Requisição de Pessoal.
- Informações verbais do Requisitante.
- Informações por Comunicação Interna e/ou e-mail.
- Outros \_\_\_\_\_

**5. O Recrutamento Interno pode ser mais vantajoso que o Recrutamento Externo, pois... (escolha apenas UMA alternativa):**

- É mais rápido, uma vez que o candidato faz parte do quadro de funcionários da empresa.
- O selecionado não precisa dos treinamentos introdutórios.
- Os custos são menores que o recrutamento externo.
- O empregado selecionado pode se sentir mais motivado com a oportunidade.
- Outro \_\_\_\_\_

**6. O Recrutamento Externo é mais vantajoso que o Recrutamento Interno, principalmente, quando... (escolha apenas UMA alternativa):**

- O candidato ocupará um cargo que não existia na empresa.
- A vaga é para um cargo que exige formação específica e experiência na área.
- Em nenhuma situação o recrutamento externo é mais vantajoso que o interno.
- Outro \_\_\_\_\_

**7. Como são realizadas as etapas do Processo de Seleção?**

- São aplicadas todas no mesmo dia.
- São aplicadas a maioria no mesmo dia.
- São aplicadas algumas em um dia e outras em outro.
- São aplicadas poucas no mesmo dia.
- Somente uma é aplicada por dia.





**13. Você acredita que esse índice está relacionado com os processos de Recrutamento e Seleção? (Justifique sua resposta).**

Sim

Não

---

---

---

---

**14. Você acredita que falhas nos processos de Recrutamento e Seleção podem comprometer o bom desempenho da empresa em seus negócios?**

Sim

Não