

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA EM
SISTEMAS PRODUTIVOS

CÍNTIA LÚCIA CAMAROTTO

DO CURRÍCULUM VITAE À AUTONARRATIVA:
UMA PROPOSTA DE CURRÍCULO PARA JOVENS APRENDIZES NOS
SISTEMAS PRODUTIVOS

São Paulo

Mai/2019

CÍNTIA LÚCIA CAMAROTTO

DO CURRICULUM VITAE À AUTONARRATIVA
UMA PROPOSTA DE CURRÍCULO PARA JOVENS APRENDIZES
NOS SISTEMAS PRODUTIVOS

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, sob a orientação da Prof^ª. Dr^ª. Celi Langhi.

São Paulo

Mai/2019

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA
FATEC-SP / CPS

L937d

Camarotto, Cíntia Lúcia

Do curriculum vitae à autonarrativa: uma proposta de currículo para jovens aprendizes nos sistemas produtivos / Cíntia Lúcia Camarotto. – São Paulo: CPS, 2019.

118 f. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Celi Langhi

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2019.

1. Sistemas produtivos. 2. Recrutamento e seleção. 3. Curriculum vitae. 4. Jovem aprendiz. 5. Narrativas. I. Langhi, Celi. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

CRB8-8390

CÍNTIA LÚCIA CAMAROTTO

DO CURRICULUM VITAE À AUTONARRATIVA:
UMA PROPOSTA DE CURRÍCULO PARA JOVENS APRENDIZES NOS
SISTEMAS PRODUTIVOS

Profa. Dra. Celi Langhi

Prof. Dr. Rosinei Batista Ribeiro

Prof. Dr. Roberto Kanaane

Prof. Dr. Marcelo Tsuguio Okano

São Paulo, 09 de maio de 2019

A Terezinha Bonadio Camarotto,
por ser a razão de tudo.

AGRADECIMENTOS

À Professora Dr^a Celi Langhi, por acreditar no meu projeto de pesquisa e pela competência, paciência e sensibilidade para ensinar e orientar.

Aos Professores do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, por promoverem debates e discussões sempre tão produtivos, no intuito de inculcar em cada um de nós a base do pensamento científico.

Aos Funcionários e Colaboradores da Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, especialmente a Sra. Débora Antunes de C. Pandolfi Ricci, pelo apoio, pelas orientações e pela presteza em todo o processo.

Aos alunos da Turma de 2017, com quem tive o privilégio de conviver, aprender e me desenvolver como pessoa e pesquisadora.

A todos os amigos, irmãos e familiares que compreenderam minha ausência temporária em função da conquista deste objetivo, em especial a André Luís dos Santos, companheiro e principal incentivador.

O homem só é feliz se puder desenvolver e utilizar
todas as suas capacidades e possibilidades
(Aristóteles)

Aqueles que contam histórias dominam o mundo
(Platão)

RESUMO

CAMAROTTO, C. L. **Do curriculum vitae à autonarrativa**: uma proposta de currículo para jovens aprendizes nos sistemas produtivos. 118 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2019.

Esta dissertação discorre sobre os processos de recrutamento e seleção e apresenta os métodos mais utilizados pelas Organizações de pequeno, médio e grande porte para contratar profissionais, de uma maneira geral, e jovens aprendizes especificamente. O objetivo geral desta pesquisa é entender a percepção de profissionais de recursos humanos sobre um modelo de currículo para jovens aprendizes baseado em autonarrativa, em comparação com o currículo tradicional. A metodologia usada foi uma pesquisa exploratória do tipo *Survey* para identificar, inicialmente, como as empresas brasileiras de pequeno, médio e grande porte atuam frente a seus processos de recrutamento e seleção. O resultado aponta para o currículo como método mais utilizado para o recrutamento e as entrevistas como método mais utilizado para a seleção de candidatos. Diante desta constatação, uma pesquisa de campo foi aplicada no intuito de identificar se o mesmo resultado se repete em relação ao recrutamento e à seleção de jovens aprendizes, e o resultado corrobora as constatações da pesquisa inicial, onde o processo de recrutamento e seleção de jovens aprendizes é pautado pela análise de currículos e entrevistas pessoais. A terceira etapa do estudo consiste na coleta de dados de jovens aprendizes, com uma amostragem de 40 currículos padrão e 17 currículos baseados no modelo de autonarrativa. Na quarta etapa os currículos coletados foram avaliados por profissionais de Recursos Humanos, os quais afirmam ser o currículo padrão o modelo mais adequado nos processos de recrutamento e seleção, mas concordam que o modelo autonarrado auxilia no processo, sugerindo a elaboração de um modelo híbrido. A partir desta sugestão, é proposto um modelo híbrido para a elaboração de currículos para jovens aprendizes no sistema produtivo, mantendo a estrutura do currículo padrão e agregando informações sobre o candidato por meio de recursos de autonarrativas, recursos interativos e multimídia.

Palavras-chave: Sistemas Produtivos; Recrutamento e Seleção; *Curriculum Vitae*; Jovem Aprendiz; Primeiro Emprego; Narrativas.

ABSTRACT

CAMAROTTO, C. L. **From curriculum vitae to self-narrative**: a curriculum proposal for young apprentices in productive systems. 118 f. Dissertation (Professional Master in Management and Technology in Productive Systems). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2019.

This dissertation discusses the recruitment and selection processes and presents the methods most used by small, medium and large organizations to hire professionals, in general, and young apprentices specifically. The overall goal of this research is to understand the perception of Human Resources professionals about a self-narrative-based *curriculum* model for young apprentices compared to the traditional curriculum. The methodology used was an exploratory Survey research to initially identify how small, medium and large Brazilian companies act in their recruitment and selection processes. The result points to the *curriculum* as the most used method for recruitment and interviews as the most used method for selecting candidates. Given this finding, a field research was applied to identify if the same result is repeated in relation to the recruitment and selection of young apprentices, and the result corroborates the findings of the initial research, where the process of recruitment and selection of young people apprentices are guided by curriculum analysis and personal interviews. The third stage of the study is data collection of young apprentices, with a sample of 40 standard *curriculum* and 17 *curriculum* based on the self-narrative model. In the fourth stage the collected *curriculum* were evaluated by Human Resources professionals, who claim that the standard curriculum is the most appropriate model in the recruitment and selection processes, but agree that the self-narrative model helps in the process, suggesting the elaboration of a hybrid model. From this suggestion, a hybrid model is proposed for *curriculum* development of young apprentices in the productive system, maintaining the standard *curriculum* structure and adding information about the candidate through self-narrative, interactive and multimedia resources.

Keywords: Productive Systems. Recruitment and selection. *Curriculum Vitae*. Young apprentice. First job. Narratives.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modelo tradicional de trabalho em contraponto com as novas tendências	21
Quadro 2: Perspectivas dos recrutadores de seis categorias de recrutamento eletrônico	24
Quadro 3: Técnicas de seleção mais utilizadas por Organizações brasileiras em 2009	26
Quadro 4: Vantagens e desvantagens dos principais métodos de Seleção de candidatos	27
Quadro 5: Dados apresentados em um Currículo padrão x Modelo baseado em autonarrativa.....	37
Quadro 6: Perfil dos participantes da Etapa 2 da pesquisa, sobre as formas utilizadas para o Recrutamento e Seleção de Jovens Aprendizizes	58
Quadro 7: Processo de Recrutamento e Seleção de Jovens Aprendizizes nas Organizações entrevistadas na Etapa 2 da pesquisa	61
Quadro 8: Percepção sobre os resultados obtidos pelo processo atual de Recrutamento e Seleção de jovens aprendizizes	62
Quadro 9: Análise do modelo de currículos baseados em autonarrativa preenchidos por jovens entre 14 e 18 anos, em contraponto com o <i>curriculum vitae</i> padrão	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa mental que apresenta a organização do trabalho e o método de pesquisa	19
Figura 2: Organização e sequência do método de pesquisa em todas as suas etapas.....	39
Figura 3: Dados do envio de e-mails da Campanha 1 para jovens maiores de idade, solicitando o envio de <i>curriculum vitae</i> padrão.....	65
Figura 4: Exemplo de Currículo padrão recebido na Campanha 1 para jovens maiores de idade ..	66
Figura 5: Dados do envio de e-mails da Campanha 2 para jovens menores de idade, solicitando o envio de <i>curriculum vitae</i> padrão.....	67
Figura 6: Exemplo de Currículo padrão recebido na Campanha 2 para jovens menores de idade .	68
Figura 7: Dados do envio de e-mails da Campanha 3 para jovens maiores de idade, solicitando o preenchimento de currículo baseado em autonarrativa.....	69
Figura 8: Exemplo de Currículo baseado em autonarrativa preenchido na Campanha 3 para jovens maiores de idade	70
Figura 9: Dados do envio de e-mails da Campanha 4 para jovens menores de idade, solicitando o envio de currículo baseado em autonarrativa.....	76
Figura 10: Exemplo de Currículo baseado em autonarrativa preenchido na Campanha 4 para jovens menores de idade	77

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa etária dos respondentes da Etapa 1 da pesquisa	43
Gráfico 2: Grau de instrução dos respondentes da Etapa 1 da pesquisa.....	44
Gráfico 3: Cargo ou função ocupados pelos respondentes da Etapa 1 da pesquisa	45
Gráfico 4: Tempo no cargo ou função exercida pelos respondentes da Etapa 1 da pesquisa	46
Gráfico 5: Presença geográfica das Organizações entrevistadas na Etapa 1 da pesquisa	47
Gráfico 6: Tempo de existência das Organizações entrevistadas na Etapa 1 da pesquisa	48
Gráfico 7: Porte das Organizações entrevistadas na Etapa 1 da pesquisa	49
Gráfico 8: Número de funcionários na folha de pagamento das Organizações entrevistadas na Etapa 1 da pesquisa.....	50
Gráfico 9: Formas de recrutamento utilizadas para atrair candidatos a uma vaga de acordo com os respondentes da Etapa 1 da pesquisa	51
Gráfico 10: A forma mais utilizada de recrutamento pelas Organizações entrevistadas na Etapa 1 da pesquisa.....	52
Gráfico 11: Formas de Seleção adotadas pelas Organizações entrevistadas na Etapa 1 da pesquisa .	53
Gráfico 12: A forma mais utilizada de Seleção de candidatos nas Organizações entrevistadas na Etapa 1 da pesquisa.....	54
Gráfico 13: Volume de candidatos atraídos no processo de recrutamento, de acordo com os respondentes da Etapa 1 da pesquisa	55
Gráfico 14: Percepção sobre o tempo gasto no processo de seleção, de acordo com os respondentes da Etapa 1 da pesquisa	56
Gráfico 15: Percepção sobre a qualidade final do processo de recrutamento e seleção adotado pelas Organizações, de acordo com os respondentes da Etapa 1 da pesquisa	57

LISTA DE SIGLAS

ART	Artigo
CF/88	Constituição Federal de 1988
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CV	<i>Curriculum Vitae</i>
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
EPP	Empresa de Pequeno Porte
ERP	Enterprise Resource Planning
ESFL	Entidade Sem fins Lucrativos
ETECs	Escolas Técnicas do Centro Paula Souza
GRH	Gestão de Recursos Humanos
ME	Microempresa
NUBE	Núcleo Brasileiro de Estágios
PET	Programa de Educação Tutorial
PROUNI	Programa Universidade para Todos
RH	Recursos Humanos
SABER	Instituto Brasileiro de Aprendizagem
SIMPLES	Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
1.1 O processo de Recrutamento e Seleção	22
1.1.1 O subprocesso de Recrutamento	22
1.1.2 O subprocesso de Seleção	25
1.2 Entrevistas estruturadas e suas estratégias.....	30
1.3 Educação formal, informal e não-formal e empregabilidade	31
1.4 Lei da Aprendizagem	32
1.5 As habilidades narrativas	34
1.6 Modelo de currículo baseado em autonarrativa proposto.....	35
2 MÉTODO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS	39
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO	42
3.1 Etapa 1 – Como as organizações atuam frente a seus processos de recrutamento e seleção de profissionais	42
3.2 Etapa 2 – Como as organizações atuam frente a seus processos de recrutamento e seleção de jovens aprendizes.....	57
3.3 Etapa 3 – Coleta de Dados de Jovens Aprendizes.....	63
3.3.1 Resultado da Campanha 1: Maiores de idade – Curriculum Vitae padrão	64
3.3.2 Resultado da Campanha 2: Menores de idade – Curriculum Vitae padrão.....	66
3.3.3 Resultado da Campanha 3: Maiores de idade – Currículos baseado em autonarrativa.....	68
3.3.4 Resultado da Campanha 4: Menores de idade – Currículos baseado em autonarrativa	76
3.4 Etapa 4 – Pesquisa de Campo – <i>Curriculum Vitae</i> x Currículo baseado em autonarrativa.....	83
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	87
CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
REFERÊNCIAS	93
APÊNDICES	99

INTRODUÇÃO

O que caracteriza a realidade humana é exatamente o trabalho. O homem se constitui como tal à medida que necessita produzir continuamente sua própria existência. Enquanto os animais têm sua existência garantida pela natureza, os homens ajustam a natureza às suas necessidades, e isso é o que se faz por meio do trabalho. Portanto, trabalhar não é outra coisa senão agir sobre a natureza e modificá-la, estabelecendo relações de produção, relações sociais, transformando o meio em que vive (SAVIANI, 2003).

Apesar do avanço constante da tecnologia, as empresas são feitas de pessoas. São os Recursos Humanos que dão vida às Organizações (BICHUETTI; BICHUETTI, 2017). Pessoas são consideradas como os ativos mais valiosos de uma organização. Sem contribuições positivas e criativas da força de trabalho, as organizações não podem progredir e prosperar (Al-Kassem, 2017). Na realidade brasileira os jovens são os mais afetados pelo contexto adverso do mercado de trabalho, pois normalmente estão em situação de desvantagem devido à falta de experiência e a busca de experimentação (ROCHA, 2008).

Os efeitos da globalização e das mudanças nos processos produtivos elevaram a competitividade e o nível de qualificação para o preenchimento dos postos de trabalho. O reflexo dessas transformações pelas quais as economias mundiais, inclusive a brasileira, vêm passando refletem no aumento do número de desempregados, sobretudo quando considerada a faixa-etária dos jovens (CASTRO, 2018). Os reduzidos crescimentos da economia brasileira atrelados às mudanças na estrutura de ocupações no mercado acabam por reduzir a inserção dos mais jovens no mercado de trabalho (BRAGA; RODARTE, 2006).

A Constituição da República promulgada em 1988 proíbe o trabalho de menores de 16 anos no Brasil. No entanto, é ressaltado o ingresso de jovens e adolescentes no mercado de trabalho, desde que seja na condição de aprendiz, a partir dos 14 anos (BRASIL, 2014). A aprendizagem de menores é regulada pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que passou por várias modernizações com a Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000, a qual discorre sobre as condições para a contratação de menores entre 14 e 18 anos, Lei 11.180, de 23 de setembro de 2005, que instituiu o Projeto Escola de Fábrica, autorizou a concessão de bolsas de permanência a estudantes do Programa Universidade para Todos - PROUNI, e

instituiu o Programa de Educação Tutorial – PET, e a Lei 11.788, de 25 de setembro de 2008, que regulamentou os estágios de estudantes brasileiros.

O direito à aprendizagem também está previsto no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), nos artigos 60 a 69 da Lei nº 8.069, promulgada em 13 de julho de 1990, e seu objetivo é a proteção integral da criança e do adolescente.

Nos programas de aprendizagem, o aprendiz matriculado em um curso de educação profissional pode ser admitido por estabelecimentos de qualquer natureza que possuam empregados regidos pela CLT. De acordo com o Manual da Aprendizagem do Ministério do Trabalho e Emprego, o programa de aprendizagem do governo brasileiro proporciona ao jovem uma formação técnico-profissional com atividades teóricas e práticas, organizadas em um programa de aprendizagem relacionado às atividades-fim desenvolvidas nas empresas contratantes (BRASIL, 2014).

A CLT define que o aprendiz é aquele jovem ou adolescente entre 14 e 24 anos, que esteja matriculado e cursando a escola ou o Ensino Médio, e esteja matriculado em um programa de aprendizagem (art. 428, caput e § 1º, da CLT). A CLT também determina que, caso o aprendiz seja pessoa com deficiência, não haverá limite máximo de idade para a contratação (art. 428, § 5º, da CLT), destacando sempre que a contratação só será válida com a frequência comprovada do aprendiz à escola. A Constituição Federal (CF/88) também assegura a prioridade de contratação de jovens e adolescentes entre 14 e 18 anos na função de aprendiz (art. 227):

I – As atividades práticas de aprendizagem ocorrerem no interior do estabelecimento, sujeitando os aprendizes à insalubridade ou à periculosidade, sem que se possa ilidir o risco ou realizá-las integralmente em ambiente simulado;

II – A lei exigir, para o desempenho das atividades práticas, licença ou autorização vedada para pessoa com idade inferior a 18 anos; e

III – A natureza das atividades práticas for incompatível com o desenvolvimento físico, psicológico e moral dos adolescentes aprendizes (art. 11, incisos I, II e III, do Decreto nº 5.598/05).

Nas atividades elencadas nos itens acima, deverão ser admitidos, obrigatoriamente, jovens na faixa etária entre 18 e 24 anos (art. 11, parágrafo único do Decreto nº 5.598/05) e pessoas com deficiência a partir dos 18 anos.

O Manual da Aprendizagem do Ministério do Trabalho e Emprego, o empregador pode escolher o aprendiz livremente, seguindo os processos de recrutamento e seleção da empresa, no entanto o manual ressalta que o empregador deve observar o princípio constitucional da igualdade, evitar qualquer tipo de discriminação e observar a prioridade conferida por lei aos jovens e adolescentes na faixa etária entre 14 e 18 anos. Diante da necessidade ou da vontade de trabalhar, jovens e adolescentes enfrentam a barreira da falta de experiência e de vivência profissional. Mas, independente da experiência real de trabalho, a

habilidade individual de contar histórias talvez possa auxiliar um candidato mais jovem durante um processo de recrutamento e seleção (PRATT; ROBINS, 1991).

As habilidades narrativas ou a capacidade de produzir narrativas estruturadas desenvolvem-se ao longo da infância (KEMPER, 1984). A idade pode afetar as habilidades de contar histórias em uma entrevista de seleção, especialmente porque os jovens candidatos podem ter histórias de vida menos consolidadas (HABERMAS; BLUCK, 2000) ou porque os candidatos mais velhos produzem histórias melhor estruturadas (PRATT; ROBINS, 1991).

Dessa forma, diante da falta de experiência e de vivência profissional do jovem aprendiz, o problema de pesquisa pode ser traduzido pela seguinte questão norteadora: como o jovem aprendiz deve elaborar um currículo que seja capaz de apresentar todo o seu potencial para uma Organização?

O objetivo geral desta pesquisa é entender a percepção de profissionais de recursos humanos sobre um modelo de currículo para jovens aprendizes baseado em autonarrativa, em comparação com o currículo tradicional. Os objetivos específicos podem ser assim definidos:

- identificar como as Organizações brasileiras de pequeno, médio e grande porte atuam frente a seus processos de recrutamento e seleção de profissionais, de uma maneira geral;
- identificar como as Organizações de grande e médio porte atuam frente a seus processos de recrutamento e seleção de jovens aprendizes;
- analisar se um modelo de *curriculum vitae* baseado em autonarrativa auxilia, prejudica ou é indiferente para a escolha de um jovem aprendiz.

Para responder a questão de pesquisa e alcançar os objetivos propostos, o projeto está dividido em 4 etapas: a primeira etapa caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, onde buscou-se conhecer as formas de recrutamento e seleção utilizadas por organizações brasileiras, e descritiva, visto ter procurado comparar os resultados com os verificados na literatura sobre o tema. Foi elaborado um roteiro estruturado de perguntas sobre as práticas mais utilizadas de recrutamento e seleção nas empresas de pequeno, médio e grande porte brasileiras, no intuito de mapear o processo de recrutamento e seleção adotado. Foi utilizada uma *survey* para identificar a situação ou realidade acerca do tema (FREITAS, et al. 2000).

A segunda etapa do estudo consiste em uma pesquisa de campo com profissionais de RH para identificar as formas de recrutamento e seleção de jovens aprendizes,

especificamente, e a percepção dos entrevistados sobre o processo, comparando os resultados com os verificados na primeira parte pesquisa.

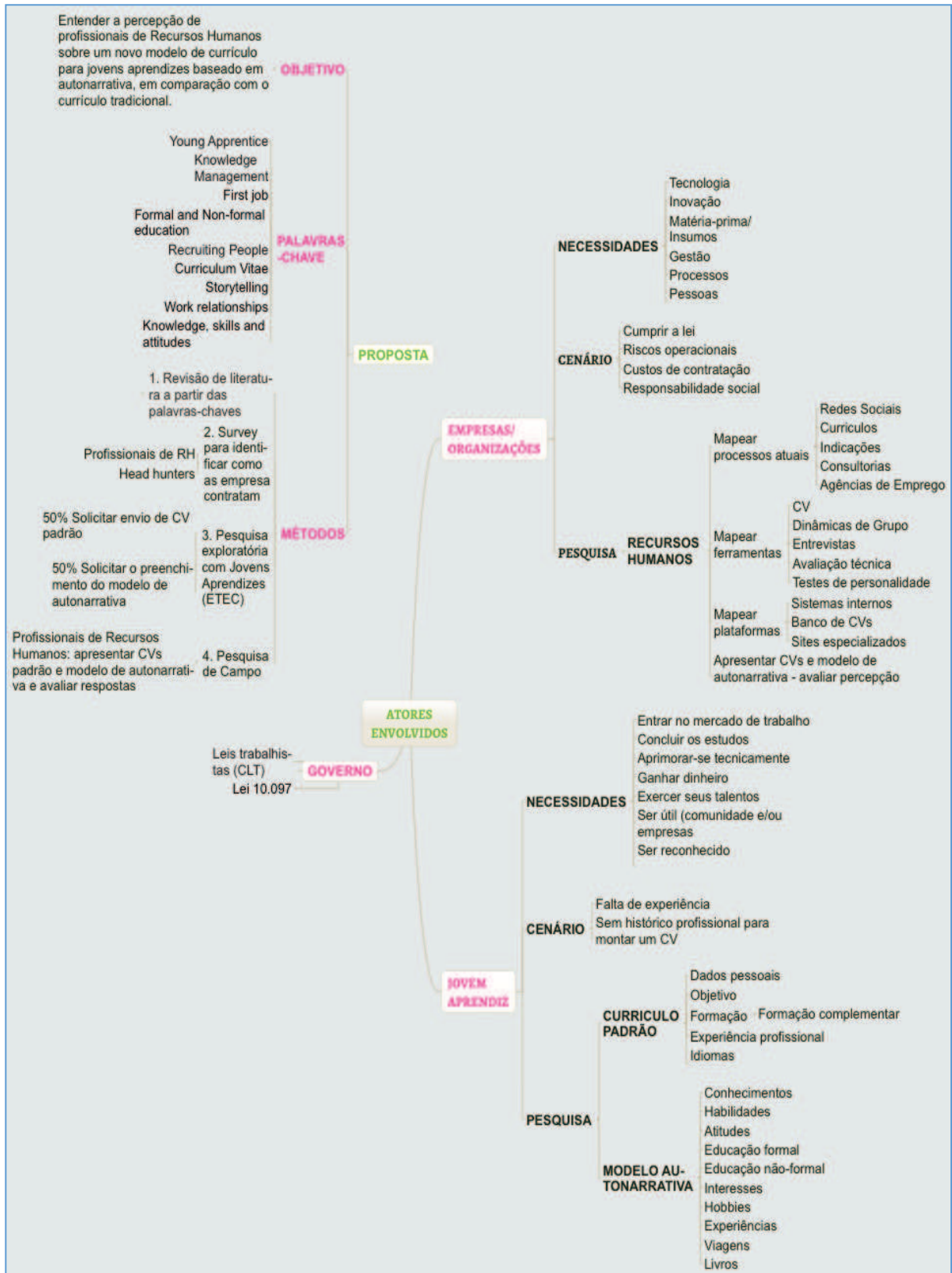
A terceira etapa do estudo consiste na coleta de dados de jovens com idade entre 14 e 18 anos (nascidos entre 2001 e 2004), faixa etária estabelecida como prioritária pela Cartilha de Aprendizagem do Governo brasileiro. O intuito desta etapa é coletar currículos padrão de parte da amostragem, e coletar as autonarrativas de outra parte da amostragem. Os dados coletados serão analisados por profissionais de Recursos Humanos na etapa quatro da pesquisa.

Na quarta etapa do estudo foram convidados até 3 profissionais de RH de empresas de grande porte para um estudo de campo, onde serão apresentados para cada profissional 2 *curriculum vitae* padrão e 2 currículos no modelo de autonarrativa, selecionados na terceira etapa da pesquisa, para que esses profissionais indiquem quais candidatos seriam recrutados, quais seriam selecionados, e desses, qual candidato estaria mais apto a ocupar a vaga de jovem aprendiz na organização e porquê, no intuito de avaliar se as autonarrativas auxiliam, prejudicam ou são indiferentes no processo de recrutamento, seleção e contratação de um jovem aprendiz.

Esta dissertação está organizada em 4 capítulos: 1. Fundamentação Teórica, onde a literatura explorada refere-se aos processos de recrutamentos e de seleção e a educação formal, informal e não-formal, apresenta a Lei de Aprendizagem do Governo brasileiro e suas obrigações, explora também a literatura sobre narrativas e entrevistas estruturadas, e apresenta um novo modelo de currículo baseado em autonarrativa; 2. Método e Apresentação dos Dados, onde o método de pesquisa é apresentado e detalhado em etapas; 3. Resultados e Discussão, onde são apresentados os resultados de cada etapa da pesquisa; 4. Análise dos Resultados, em que são analisados os resultados de cada etapa da pesquisa. Este trabalho também contempla as Considerações Finais, onde são expostas as conclusões da pesquisa e as considerações finais da autora, com a concretização do trabalho de pesquisa.

No intuito de organizar o trabalho e delimitar a abrangência da pesquisa, foi elaborado um mapa mental que apresenta a proposta principal com o objetivo, as palavras-chave e o método, e os atores envolvidos na pesquisa, a saber: as organizações, com suas necessidades, o cenário apresentado e o departamento de Recursos Humanos; o jovem aprendiz, suas necessidades, o cenário atual, o currículo padrão e o novo modelo proposto; e o Governo, com as leis trabalhistas e de aprendizagem. A Figura 1 apresenta o mapa mental realizado sobre o tema de pesquisa.

Figura 1: Mapa mental que apresenta a organização do trabalho e o método de pesquisa



Fonte: A autora

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As práticas de recrutamento e seleção são o eixo fundamental sobre o qual todas as demais áreas de uma organização funcionam. Seja administração ou gestão, área técnica, de produção ou operacional, todas passam pelo recrutamento e seleção de pessoal. Sem o pessoal certo, selecionado a partir dos métodos corretos, nenhuma outra função dentro de uma Organização terá sucesso. Portanto, é crucial que os profissionais de Recursos Humanos (RH), os gerentes de linha de frente, de nível médio e sênior e os consultores de RH analisem e refinem continuamente seus sistemas e processos de recrutamento e seleção para garantir a sua eficácia no fornecimento dos melhores funcionários em termos de qualificações, competências e comportamentos para as Organizações (COMPTON; MORRISSEY; NANKERVIS, 2004).

Dois conceitos-chave são a base da moderna gestão de recursos humanos (GRH) e se refletem em todas as atividades relacionadas à atração, manutenção e seleção de funcionários: (1) empregados como recursos humanos, capital humano ou ativos organizacionais; e (2) gestão de recursos humanos a longo prazo, integrativa e parte de um processo estrategicamente responsável. O primeiro conceito destaca a contribuição produtiva dos empregados, tanto real quanto potencial, enquanto o segundo se concentra nos profissionais de gerenciamento de recursos, no intuito de otimizar sua contribuição e benefício organizacional (COMPTON; MORRISSEY; NANKERVIS, 2004).

O sucesso de uma organização depende mais das pessoas do que da estrutura, dos processos e da tecnologia. As pessoas fazem o lugar, e não o contrário (SCHNEIDER, 1987), por isso a importância dos processos de atração, recrutamento e seleção de profissionais. Pessoas são consideradas os ativos mais valiosos de uma organização. Sem contribuições positivas e criativas da força de trabalho, as organizações não podem progredir e prosperar (AL-KASSEM, 2017).

A valorização e o reconhecimento da força do indivíduo como cidadão e agente, não somente de produção, mas de transformação e construção estão trazendo uma nova realidade à economia ou às relações econômicas e produtivas, que começam a experienciar e ver consolidando-se outra forma de capital: o “capital social”, os ativos intangíveis (CORRÊA, 2012). Na era da recomendação a reputação digital é o capital social de cada indivíduo (HUNT, 2010).

O conhecimento baseado na experiência não está refletido nos currículos nos moldes observados atualmente. Não há espaço para relatos empíricos, para descrever o aprendizado decorrente de uma viagem internacional, uma prática passada de pai para filho, um talento natural. Coletar e tratar dados que possam indicar que uma pessoa pode ser a mais adequada para uma determinada oportunidade, vaga, empresa ou função específica poderá abrir caminhos para novas relações de trabalho (NILSSON; ELLSTRÖM, 2012).

A competência é considerada um aspecto central da empregabilidade e do talento. E é usada como um conceito amplo, que transcende o conhecimento prático e teórico. A competência comporta aspectos cognitivos e não cognitivos, incluindo conhecimento, competência funcional, valores, fatores motivacionais, traços de personalidade e comportamentos, e também inclui um componente afetivo. O talento inclui conhecimento, habilidades e atitudes (CHEETHAM; CHIVERS, 1996-1998; ELLSTRÖM, 1997).

Além da complexidade e da importância do recrutamento e seleção de profissionais, as empresas também devem considerar os custos envolvidos em todo o processo. Chiavenato (1997) relata que os custos de recrutamento e seleção são compostos por muitas variáveis como salários do pessoal de recrutamento e seleção, encargos sociais, horas extras, material de escritório, aluguéis pagos, gastos com anúncios em jornais, honorários de empresas de recrutamento, formulários, documentação, além do custo do tempo do supervisor do órgão requisitante aplicado na análise do currículo, entrevistas pessoais e testes. Mudanças nas relações tradicionais de trabalho também refletem a complexidade do cenário para recrutadores. O Quadro 1 compara as principais mudanças do modelo tradicional de trabalho com as características das novas tendências do mercado.

Quadro 1: Modelo tradicional de trabalho em contraponto com as novas tendências

MODELO TRADICIONAL	NOVAS TENDÊNCIAS
Permanência	Temporalidade
Crescimento da população	Diminuição da população
Força de trabalho monolítica	Força de trabalho flexível
Empregados em tempo integral	Empregados em tempo parcial
Paternalismo	Autoconfiança e responsabilidades
Compromisso com a empresa	Compromisso consigo mesmo
Segurança de emprego	Desenvolvimento e realização
Crescimento linear de carreira	Carreiras múltiplas
Um tempo de aprendizagem	Aprendizado permanente
Relação vitalícia	Empregabilidade

Fonte: Schirigatti e Kasprzak (2007, p.29).

Schirigatti e Kasprzak (2007) destacam as principais mudanças nas relações de trabalho, observando que onde havia a permanência no emprego, o trabalho em tempo integral, a busca pela segurança e por planos de carreira, o paternalismo e o compromisso com a empresa criando um elo entre empregado e empregador, hoje observa-se maior flexibilidade, a busca pela autorrealização e o aprendizado constante.

1.1 O processo de Recrutamento e Seleção

Recrutamento e seleção, como parte de uma gestão eficaz dos recursos humanos, é uma função que torna possível adquirir o número e os tipos de pessoas necessárias para garantir o funcionamento continuado da Organização (AISWARYA, 2013). Procedimentos eficazes de recrutamento e seleção são vitais para atrair e reter pessoal de alta qualidade para cada Organização. Além disso, os erros humanos são muito mais caros em comparação com outros ativos como terra e capital, e muitas vezes resultam em consequências graves e irreversíveis (AL-KASSEM, 2017).

Em uma visão macro do recrutamento e seleção, o processo inicia-se com a necessidade de contratação de um profissional por aumento de quadro, substituição de funcionário ou criação de um novo cargo. Esta decisão está sempre ligada à área requisitante do profissional, e não à área de gestão de pessoas (RICARDO; COSTA; FERREIRA, 2013).

Após a decisão de contratação de um novo profissional é feito o levantamento do perfil da vaga e o planejamento do processo seletivo. As etapas seguintes são o recrutamento, focado na atração dos talentos para a vaga aberta, e a seleção do candidato mais adequado com o apoio de testes e avaliações (RICARDO; COSTA; FERREIRA, 2013)

Na maioria das publicações acadêmicas, os termos recrutamento e seleção são usados juntos. É necessário elucidar as diferenças entre os dois termos, pois são funções diferentes dentro do RH (AL-KASSEM, 2017).

1.1.1 O subprocesso de Recrutamento

Contratar pessoas talentosas é fundamental para o sucesso de uma Organização. Mas para contratar os mais talentosos, é necessário primeiro recrutá-los. O recrutamento de pessoas pode ser uma tarefa desafiadora. Mesmo em uma recessão, pode ser difícil preencher alguns tipos de posição de trabalho. Se não for feito corretamente, o recrutamento para uma

Organização pode atrair candidatos a emprego que não sejam qualificados. Um processo de recrutamento mal projetado pode deixar de atrair um candidato importante, incluindo aqueles que trabalham em concorrentes diretos, simplesmente porque estes não ficaram sabendo que havia uma posição aberta (BREAUUGH, 2013).

Recrutamento é um processo dinâmico e complexo que inclui a publicidade de uma vaga de emprego para candidatos qualificados, incentivando-os a se candidatar ao cargo, mantendo o interesse do candidato durante todo o processo, e influenciando suas decisões até que uma oferta de contratação seja formalmente oferecida (BREAUUGH, 2013). Indica que o processo de recrutamento tem um propósito importante, que é encontrar os melhores talentos no mercado de trabalho, com conhecimento profissional, engajamento pessoal e competência (AL-KASSEM, 2017).

Uma contratação inadequada pode afetar não só o empregador, gerando, por exemplo, sobrecarga de trabalho nos demais trabalhadores devido à ineficiência do novo funcionário, como também prejudica o próprio contratado, que se vê diante de uma experiência profissional mal sucedida (DESSLER, 2005).

Schwab (2016) aponta que no mundo atual, cada vez mais conectado, a vida digital está se tornando intrinsecamente ligada à presença física. Por meio de sua presença digital, as pessoas poderão buscar e compartilhar informações, encontrar e serem encontradas em praticamente qualquer lugar do mundo. Embora as mídias sociais sejam cada vez mais usadas no processo de recrutamento de funcionários, seis desafios significativos permanecem. Primeiro, confiabilidade e validade são desconhecidas. Segundo, mesmo se confiáveis e válidos, os dados das mídias sociais podem não ser práticos. Em terceiro lugar, mesmo que seja prático, o uso de tal informação pode não ser legal. Quarto, mesmo sendo legal, seu uso pode não ser ético. Quinto, mesmo sendo ético, não está claro como incluir os dados das redes sociais nos sistemas existentes. Em sexto lugar, mesmo desenvolvendo estratégias de excelência, elas podem se tornar obsoletas em um ritmo muito rápido (LANDERS; SCHMIDT, 2016).

O desenvolvimento das redes sociais teve várias implicações para as pessoas, processos e TI no recrutamento de recursos humanos. É o que revela o estudo de caso de oito anos de uma corporação de mídia alemã realizado pelos pesquisadores Andreas Eckhardt, Sven Laumer, Christian Maier e Tim Weitzel, (2014) chamado *A transformação das pessoas, processos e TI no e-recruiting*. O quadro 2 apresenta um resumo das perspectivas dos recrutadores de seis categorias de fontes de recrutamento eletrônico revelados pelo estudo.

Quadro 2: Perspectivas dos recrutadores de seis categorias de recrutamento eletrônico

Fontes de Recrutamento Eletrônico	Vantagens	Desvantagens	Participantes da amostra
Portais de empregos Genérico	Reconhecimento da marca; Experiência em Recrutamento Eletrônico; Tráfego alto; Melhores ferramentas da indústria; grande base de candidatos; grande base de recrutadores	Custo relativamente alto por posição de trabalho; oferta potencialmente de baixa qualidade; controle de conteúdo limitado; Sem aderência ao quadro de empregos; Relacionamento com o candidato limitado	Monster.com; HotJobs.com; CareerBuilder.com
Portais de empregos de Nicho	Relação de desempregados passivos; busca focada; comunidade de profissionais	Baixo reconhecimento da marca; Possibilidade de roubo de identidade	Dice.com; Erexchange.com; Taonline.com; JournalismJobs.com; MarketingJobs.com; TexasJobs.com
Provedores de serviços de aplicativos de Recrutamento Eletrônico	Baixo custo de desenvolvimento de aplicativos para recrutadores; Desenvolvimento rápido de aplicativos	Problemas de integração com os sistemas existentes; Possibilidade de encerramento devido a concorrência; Possibilidade de bloqueio; Tráfego baixo	Recruitsoft; Brassring; RecruitUSA; PeopleClick; TalentFusion; Lawson
Provedores de serviços de Recrutamento híbrido	Expertise no setor de publicidade; Portfólio de mídia de recrutamento; Agrupamento de preços com mídia convencional	Imagem forte como mídia convencional; Tráfego baixo; Tecnologia baixa	New York Times; Wall Street Journal; Chronicle of Higher Education
Consórcios de Recrutamento Eletrônico	Baixo preço do serviço; Link direto e imediato para o site de carreiras corporativas	Potencial conflito entre os membros; Exposição baixa, Baixa tecnologia	DirectEmployers.com; NACElink
Web sites corporativos	Gestão de relacionamento com candidatos; Alto interesse no emprego por candidatos; Integração com sistemas existentes	Necessita de especialistas em TI; Alto custo de desenvolvimento inicial	94% das empresas Fortune 100; 81% das empresas Fortune 500

Fonte: Eckhardt; Laumer; Maier; Weitzel(2014,p.82).

O quadro compara as vantagens e desvantagens de seis fontes de recrutamento realizados pela Internet. Os portais de emprego Monster, HotJobs e CareerBuilder, que são fontes de busca de empregos genéricos; os serviços de nicho, com ofertas e buscas de empregos segmentados como o Dice, Erexchange, Taonline, JournalismJob, MarketingJobs e TexasJob. Os aplicativos de recrutamento eletrônico Recruitsoft, Brassring, RecruitUSA, PeopleClick, TalentFusion e Lawson. Os provedores de serviços híbridos (*on line e off line*) de recrutamento como o jornal New York Times, o Wall Street Journal e o Chronicle of Higher Education. Foram comparados, também, os consórcios de recrutamento eletrônico DirectEmployers e NACElink, além dos sites corporativos das empresas que constam na lista Fortune 100 e Fortune 500.

Ainda de acordo com o estudo de caso, as habilidades e capacidades necessárias para recrutar especialistas mudou dramaticamente à medida que mais e mais habilidades de comunicação e marketing on-line tornaram-se necessárias. Em termos de processo, a transformação da comunicação permite ampliar as atividades de *branding* do empregador e

facilita a pesquisa ativa em mídias sociais (comunicação um para um).

1.1.2 O subprocesso de Seleção

As pessoas escolhem unir-se a Organizações, e empresas optam por contratar indivíduos com base em características já formadas (SCHWAB, RYNES e ALDAG, 1987). De acordo com os pontos de vista tradicionais, os processos de seleção avaliam as características relacionadas ao trabalho, como experiência passada, inteligência, conhecimento, habilidades, e a maior seletividade leva a resultados tão desejáveis como o alto desempenho (para Organizações) e a satisfação (para membros da Organização).

Os processos de seleção também podem servir a função sutil de selecionar indivíduos cujos valores são compatíveis com os valores organizacionais e identificar aqueles cujos valores são incompatíveis (CHATMAN, 1991).

Estudos e levantamentos sobre as diferentes práticas de seleção foram publicados periodicamente nos últimos 20 anos. Bartram, Lindley, Marshall e Foster (1995), que estudaram os processos de seleção usados em empresas de pequeno porte, concluem que os três pilares: entrevistas, referências pessoais e análise do currículo estão entre os métodos de maior prevalência. Em outro estudo, Hodgkinson e Payne (1998) avaliam que, embora técnicas avançadas de seleção estejam sendo usadas em todos os países do mundo, alguns métodos extremamente pobres em termos de eficácia ainda são difundidos. Em estudo mais recente, Zibarras e Woods (2010) revelam que o curriculum é o método de seleção mais utilizado, seguido da tríade tradicional de formulário de candidatura, entrevistas e referências pessoais e que esses métodos de seleção foram semelhantes em grandes Organizações e também em pequenas e médias empresas.

A pesquisa de seleção progrediu, principalmente por meio do reconhecimento das preocupações de adequação pessoa-organização, onde os candidatos avaliam se o emprego e o empregador atendem ou não às suas necessidades. (BILLSBERRY; SEARLE, 2007) e processo social (HERRIOT, 1993) durante a seleção.

A seleção é uma função crucial e contínua. A capacidade de uma organização para atingir seus objetivos de forma eficaz e para se desenvolver em um ambiente dinâmico depende em grande parte da eficácia do seu programa de seleção (AL-KASSEM, 2017).

A escolha do candidato “certo” ou do “melhor” candidato é um paradoxo (PROENÇA; OLIVEIRA, 2009). Uma conclusão compartilhada na literatura é que a metodologia de seleção não é confiável na maioria das vezes (MOORE, 2006). Além disso, a decisão de escolher o candidato certo ou o melhor pode, por si só, estar errada (NEWELL, 2006). O modelo tradicional de seleção de pessoal pode ser desafiado de diferentes maneiras. Por exemplo, percepção humana seletiva e agendas políticas individuais dificultam a objetividade exigida pelo modelo tradicional. Além disso, a influência de conhecimento implícito e tácito na tomada de decisões aumenta o compromisso do avaliador (PROENÇA; OLIVEIRA, 2009).

Em termos de processo de seleção, pode-se dizer que encontrar um candidato a emprego adequado (ajuste pessoa-emprego ou Organização) depende do passado do selecionador, a experiência que lhe permite ir direto para uma solução, ou seja, a correspondência de um candidato de valores de acordo com os da Organização (PROENÇA; OLIVEIRA, 2009).

As empresas empregam mais tempo e melhores técnicas de seleção para não cometerem erros, mas mesmo o uso adequado de técnicas de seleção não garante a correção na escolha do melhor candidato (FAISSAL et al,2009). Faissal et al (2009) realizaram uma pesquisa com Organizações brasileiras sobre as técnicas de seleção mais utilizadas. O Quadro 3 apresenta os resultados do estudo:

Quadro 3: Técnicas de seleção mais utilizadas por Organizações brasileiras em 2009

TÉCNICAS DE SELEÇÃO	% DE ADOÇÃO
Entrevista	100%
Dinâmica de grupo	78%
Teste de conhecimento	70%
Teste situacional	70%
Teste psicológico	64%

Fonte: Faissal et al. (2009, p.127).

De acordo com o estudo, a entrevista pessoal é a técnica mais utilizada por todas as Organizações estudadas no momento da seleção. As dinâmicas de grupo também aparecem como uma importante ferramenta de seleção, com 78% das respostas, seguidas pelos testes de

conhecimento, teste situacional e psicológico. Como o campo da gestão de recursos humanos se torna mais dinâmico e complexo, a seleção de trabalhadores ocorre não apenas para substituir empregados, mas para colocar nas Organizações aqueles trabalhadores que podem executar tarefas de alto nível e demonstrar compromisso (BALLANTYNE, 2009).

Para cada método de seleção adotado existem vantagens e desvantagens (MATOSINHOS, 2012). O Quadro 4 apresenta os principais métodos, suas vantagens e desvantagens para o processo de seleção:

Quadro 4: Vantagens e desvantagens dos principais métodos de Seleção de candidatos

PRÁTICAS DE SELEÇÃO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Entrevista estruturada	<p>Conhecer pessoalmente o candidato para observar o seu comportamento verbal e não-verbal</p> <p>Validar o perfil do candidato na continuação do processo de triagem curricular</p> <p>Conhecimento o percurso profissional e a capacidade de síntese</p>	<p>Tempo gasto</p> <p>subjetividade da avaliação de cada entrevistador</p> <p>Possibilidade do candidato estar pouco à vontade “Especialistas em entrevistas”, candidatos que têm um discurso completamente decorado</p>
Análise de curriculum vitae	<p>Triagem curricular criteriosa</p> <p>Ganho de tempo ao diminuir o volume de entrevistas</p>	<p>Informação pouco detalhada, não demonstrando o potencial do candidato</p> <p>Informações erradas fornecidas pelo próprio candidato</p>
Testes psicotécnicos	<p>Confirmação dos conhecimentos e competências adquiridas</p>	<p>Generalização dos resultados”, que permitem apenas avaliar a execução do teste em questão</p> <p>Manipulação das respostas, caso o candidato já tenha realizado o mesmo teste anteriormente</p>

Fonte: Adaptado de Matosinhos (2012. p. 38-40).

Quadro 4: Vantagens e desvantagens dos principais métodos de Seleção de candidatos

(conclusão)

Teste de competências	<p>Poder avaliar previamente os conhecimentos técnicos e de competências na função</p> <p>Perceber como os candidatos lidam com o estresse (pressão)</p>	<p>Possível nervosismo do candidato</p> <p>Alto custo da aplicação</p>
Testes de personalidade	<p>Aprofundar o conhecimento pessoal do candidato</p> <p>Avaliar alguns fatores motivacionais além das competências</p>	<p>Possível exclusão de candidatos válidos se os resultados dos testes forem preponderantes</p> <p>Respostas podem não ser respondidas com total veracidade”</p>
Exercícios práticos em grupo (Focus Group)	<p>Possibilidade de poder observar vários candidatos simultaneamente</p> <p>Observar comportamentos individuais perante um grupo</p> <p>Eliminar candidatos menos válidos</p>	<p>Resultado poder ser influenciado pela homogeneidade ou heterogeneidade do grupo</p> <p>Manipulação que alguns candidatos podem exercer ao inferiorizar os elementos mais tímidos</p>
Referências profissionais	<p>Validação do perfil do candidato</p> <p>Conhecer (outras) opiniões acerca do desempenho do candidato</p> <p>Maior segurança ao entrevistador tendo por base indicadores reais</p>	<p>Dificuldade em estabelecer a veracidade dos testemunhos</p> <p>Interferências das relações pessoais (boas ou más) na objetividade das referências obtidas</p>
Assesment centres (Centros de avaliação de competências)	<p>Abrangência do método, que pode avaliar cinco ou seis competências core para a função</p> <p>Observar as reações dos candidatos em contexto de estresse</p>	<p>Possibilidade de uma interpretação errada ao encontrar um candidato tímido</p> <p>O risco na transposição para um contexto real partindo de um contexto simulado</p>
Entrevista por telefone	<p>Ganhos de tempo</p> <p>Facilitador na triagem de candidatos</p>	<p>Impossibilidade de avaliar os comportamentos, as expressões faciais do candidato durante a entrevista</p>

Fonte: Adaptado de Matosinhos (2012. p. 38-40).

Segundo Matosinhos (2012), as entrevistas pessoais são utilizadas para conhecer pessoalmente o candidato e observar o seu comportamento verbal e não-verbal, e os currículos, embora apresentem informações pouco detalhadas, auxiliam na triagem dos candidatos, permitindo um ganho de tempo ao diminuir o volume de entrevistas. O tempo gasto nas entrevistas e a subjetividade na avaliação são citados como desvantagens no processo. Os testes e exercícios práticos são aplicados no intuito de confirmar o conhecimento do candidato e analisar como este reage sob pressão, no entanto, podem ter alto custo e resultados influenciados pelo nervosismo ou pelos membros participantes. O autor também cita as referências profissionais como uma técnica que confere maior segurança ao entrevistador, tendo por base indicadores reais, mas cita a dificuldade em confirmar a veracidade dos testemunhos, que depende da relação pessoal (boa ou má) que há entre indicador e indicado. A vantagem apresentada pelos Centros de avaliação de competências é que podem avaliar cinco ou seis competências *core* para uma função, mas também dependem da interpretação subjetiva dos resultados. Por fim, o autor cita a entrevista por telefone como facilitadora na triagem, mas com a impossibilidade de avaliar o comportamento e expressões faciais do candidato, o que torna a técnica pouco confiável.

Ainda sobre os métodos mais comuns de seleção, alguns gerentes podem rejeitar métodos objetivos de avaliação que têm altos custos iniciais, optando por uma abordagem intuitiva, cujos custos iniciais são mínimos (HIGHHOUSE, 2008). As razões para o uso da intuição incluem preferências pessoais, limitações de recursos e reconhecimento das limitações de abordagens mais estruturadas (MILES; SADLER-SMITH, 2014).

De acordo com uma pesquisa realizada em 2010 com 579 Organizações de diferentes setores sobre as práticas de seleção mais utilizadas no Reino Unido, os resultados apontaram que a análise de Currículos representava 84,8%, seguido de Referências, com 71,5%, Entrevista Estruturada com 69,4%, Formulário de Candidatura com 59,6%, Período Experimental no trabalho com 58,2%, Entrevista Não Estruturada com 41,8%, Teste de Aptidão e Capacidade com 39,0%, Teste de Numeracia e Alfabetização com 28,2%, e por último a análise das Informações Pessoais, com 27,3% (ZIBARRAS; WOODS, 2010).

Assim, o Currículo (CV) é considerado o método de seleção mais comumente utilizado, seguido por outros métodos tradicionais como: formulário de aplicação a uma vaga, entrevista e referências pessoais.

Nas etapas iniciais de suas carreiras os profissionais tendem a colocar mais foco em

suas competências técnicas, dando menos importância às competências genéricas. Como consequência, frequentemente ficam aquém das expectativas de desempenho exigidas para o cargo (GARAVAN; CARBERY; ROCK, 2012), assim, testes de inteligência apropriados podem ser usados para selecionar candidatos intelectualmente estimulantes (BASS, 1990).

A maioria das organizações continua a usar uma combinação de recursos humanos tradicionais e baseados em tecnologia nos processos de recrutamento e seleção. Além disso, as soluções baseadas em tecnologia não são necessariamente a solução para os gestores de RH, que relatam pouco ou moderado sucesso no uso de tecnologia na área de Recursos Humanos (CHAPMAN; WEBSTER, 2003).

1.2 Entrevistas estruturadas e suas estratégias

A seleção de pessoal envolve troca de informações entre atores do mercado de trabalho (candidatos e organizações). Esses atores não têm incentivo para trocar informações precisas sobre suas capacidades e compromissos em relação ao trabalho, a menos que seja para a sua vantagem. Isso explica numerosos fenômenos na seleção de pessoal (por exemplo, o fingimento) (BANGERTER, ROULIN, KÖNIG; 2012).

A entrevista estruturada pode resultar em melhores decisões de seleção e, conseqüentemente, em melhor desempenho organizacional e maior lucratividade, mas são raramente utilizadas na prática (VAN DER ZEE, BAKKER, BAKKER; 2002). Processos não-estruturados e intuitivos ainda parecem dominar as práticas do Gerenciamento de Recursos Humanos, a despeito de evidências em favor de abordagens mais racionais e estruturadas (DIPBOYE, 1994).

A prática não-estruturada de entrevistas pessoais pode resultar em diferenças no critério de avaliação. O entrevistador pode escolher gastar a maior parte do tempo da entrevista em um registro acadêmico de um candidato, e concentrar-se na experiência profissional com outro candidato (DIPBOYE, 1994). Mas a crítica comum aos procedimentos estruturados de seleção está em focar nos requisitos profissionais e ignorar outros contextos como o trabalho em equipe e sua organização como cidadão (DIPBOYE, 1994).

As habilidades narrativas ou a capacidade de produzir narrativas estruturadas desenvolvem-se ao longo da infância (KEMPER, 1984). A idade pode afetar as habilidades de contar histórias em uma entrevista de seleção, especialmente porque os jovens candidatos podem ter histórias de vida menos consolidadas (HABERMAS; BLUCK, 2000) ou porque os candidatos mais velhos produzem histórias melhor estruturadas (PRATT;

ROBINS, 1991). Assim, independente da experiência real de trabalho, a habilidade individual de contar histórias talvez possa auxiliar um candidato mais jovem durante um processo de recrutamento e seleção.

1.3 Educação formal, informal e não-formal e empregabilidade

Apesar do avanço constante da tecnologia, as empresas são feitas de pessoas. São os Recursos Humanos que dão vida às Organizações (BICHUETTI; BICHUETTI, 2017). A realidade emergente convida as pessoas a se reinventarem. E, sobretudo, a desenvolverem a capacidade de inovar diante de circunstâncias sempre cambiantes. Algo que não se aprende na escola (PISTOMO, 2017).

A educação formal corresponde a uma educação sistemática e organizada, modelo estruturado e administrado de acordo com um determinado conjunto de leis e normas, apresentando um currículo bastante rígido em relação aos objetivos, conteúdo e metodologia (DIB, 1988). A educação informal não inclui necessariamente os objetivos geralmente encontrados nos currículos tradicionais. É válida tanto para estudantes quanto para o público em geral e não impõe obrigações. Qualquer que seja a sua natureza, não há controle sobre as atividades realizadas. A educação informal não considera necessariamente o fornecimento de diplomas ou certificados; é meramente um suplemento da educação formal e não-formal. A educação informal, por exemplo, compreende atividades como visitas a museus ou a feiras científicas, exposições, etc; ouvir rádio ou assistir a programas de TV sobre temas educacionais ou científicos; leitura de textos sobre ciências, educação, tecnologia, etc; participar de concursos científicos, etc; frequentar palestras e conferências (DIB, 1988).

Pouca ênfase é dada à substância da aprendizagem. Um diploma formal é frequentemente considerado como um substituto para o conhecimento e as habilidades de um indivíduo ou para sua capacidade produtiva. A educação formal aumenta a empregabilidade dos graduados, mas não está claro se esse investimento realmente amplia as capacidades produtivas e a competência dos graduados (NILSSON; ELLSTRÖM, 2012).

No âmbito escolar e da educação, a literatura destaca a coexistência de três tipos de currículo: currículo formal, currículo real e currículo oculto. Libâneo e Oliveira (2003) conceituam estes três tipos de currículo: a) o currículo formal, ou oficial é aquele estabelecido pelos sistemas de ensino, expresso em diretrizes curriculares, nos objetivos e nos conteúdos das áreas ou disciplinas de estudo; b) o currículo real é aquele que, de fato, acontece na sala de aula, em decorrência de um projeto pedagógico e dos planos de ensino. É tanto o que sai

das ideias e da prática dos professores, da percepção e do uso que eles fazem do currículo formal, como o que fica na percepção dos alunos; c) o currículo oculto refere-se àquelas influências que afetam a aprendizagem dos alunos e o trabalho dos professores e são provenientes da experiência cultural, dos valores e dos significados trazidos de seu meio social de origem e vivenciados no ambiente escolar – ou seja, das práticas e das experiências compartilhadas em sala e aula. É chamado de oculto porque não se manifesta claramente, não é prescrito, não aparece no planejamento, embora constitua importante fator de aprendizagem.

Existem muitos casos na educação informal que podem tomar lugar nas casas dos alunos, como jogos científicos ou didáticos, manipulação de kits, experiências, sessões de leitura (biografias, notícias científicas, etc.) e atividades institucionais, como palestras em instituições, museus, etc. (DIB, 1988).

É preciso enfatizar a importância (crescente) desses processos de aprendizagem nas sociedades atuais. Os modelos de validação do conhecimento não-formalmente adquirido merecem atenção explícita (WILDEMEERSCH, 2016).

O conhecimento baseado na experiência normalmente não está refletido nos currículos. Não há espaço para relatos empíricos, para descrever o aprendizado decorrente de uma viagem internacional, uma prática passada de pai para filho, um talento natural. Coletar e tratar dados que possam indicar que uma pessoa pode ser a mais adequada para uma determinada oportunidade, vaga, empresa ou função específica poderá abrir caminhos para novas relações de trabalho (NILSSON; ELLSTRÖM, 2012).

A competência é considerada um aspecto central da empregabilidade e do talento. E é usada como um conceito amplo, que transcende o conhecimento prático e teórico. A competência comporta aspectos cognitivos e não cognitivos, incluindo conhecimento, competência funcional, valores, fatores motivacionais, traços de personalidade e comportamentos, e também inclui um componente afetivo. O talento inclui conhecimento, habilidades e atitudes (CHEETHAM; CHIVERS, 1996-1998; ELLSTRÖM, 1997).

1.4 Lei da Aprendizagem

Esta dissertação não tem como objetivo analisar os aspectos da Lei de Aprendizagem no que tangem a questões sociais ou de políticas públicas.

Na Constituição brasileira de 1988 é vetado o trabalho de menores de 16 anos, no entanto, permite o ingresso no mercado de trabalho de menores a partir de 14 anos, desde que seja na condição de aprendiz. A aprendizagem para menores de idade é regulada pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Conforme determina o art. 429 da CLT, empresas de qualquer natureza que tenham pelo menos 7 funcionários regulares, contratados pela CLT, são obrigados a contratar jovens aprendizes. Para as microempresas (ME), empresas de pequeno porte (EPP), inclusive as que fazem parte do “SIMPLES” (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições), e para as Entidades sem Fins Lucrativos (ESFL) que tenham por objetivo a educação profissional (art. 14, I e II, do Decreto nº 5.598/05) a contratação de jovens aprendizes é facultativa. A cota de aprendizes está fixada entre 5%, no mínimo, e 15%, no máximo, por estabelecimento, calculada sobre o total de empregados cujas funções demandem formação profissional. O empregador tem a liberdade de selecionar o melhor aprendiz para sua empresa, mas deve evitar qualquer tipo de discriminação e observar os princípios constitucionais da igualdade e da prioridade dada aos adolescentes entre 14 e 18 anos, além das diretrizes de cada programa de aprendizagem profissional (CF/88, art. 227):

- I – As atividades práticas de aprendizagem ocorrerem no interior do estabelecimento, sujeitando os aprendizes à insalubridade ou à periculosidade, sem que se possa ilidir o risco ou realizá-las integralmente em ambiente simulado;
 - II – A lei exigir, para o desempenho das atividades práticas, licença ou autorização vedada para pessoa com idade inferior a 18 anos; e
 - III – A natureza das atividades práticas for incompatível com o desenvolvimento físico, psicológico e moral dos adolescentes aprendizes (art. 11, incisos I, II e III, do Decreto nº 5.598/05).
- Nas atividades elencadas nos itens acima, deverão ser admitidos, obrigatoriamente, jovens na faixa etária entre 18 e 24 anos (art. 11, parágrafo único do Decreto nº 5.598/05) e pessoas com deficiência a partir dos 18 anos.

A grande maioria dos aprendizes que estão nas empresas foi contratada em decorrência da autuação. As empresas aceitam os aprendizes em decorrência da fiscalização, e a motivação para a adesão ao programa é a obrigatoriedade. E o fato das empresas tomarem o programa como uma mera exigência legal, faz com que não se preocupem de fato com aquele jovem que está em formação (MÁXIMO, 2012).

Na concepção das empresas contratar um jovem aprendiz gera custos e riscos operacionais, por isso é importante que ele não traga problemas ao funcionamento da empresa e que seja produtivo. Assim os critérios de contratação desse jovem são pautados no comportamento e no rendimento acadêmico (MÁXIMO, 2012).

O programa de aprendizagem promove a inclusão de jovens no mercado de trabalho mediante a continuação dos estudos e o oferecimento de capacitação profissional, que aborda temas como: informática básica; ética, cidadania e direitos humanos; atendimento e relações interpessoais; segurança no trabalho; sexualidade e saúde; comunicação e liderança; organização de empresas; vendas e atendimento ao público (MANDELLI, 2011).

1.5 As habilidades narrativas

Polkinghorne (1988) defende que narrativa é um esquema por meio do qual os seres humanos dão sentido à sua experiência de temporalidade e ações pessoais, dão forma ao entendimento de um propósito de vida e reúnem ações e eventos cotidianos em unidades episódicas. A narrativa fornece uma estrutura para entender os eventos passados de uma vida e para planejar ações futuras.

As narrativas são formas de organizar eventos em conjuntos com começo, meio e fim, e a narrativa pessoal descreve o presente e aponta o caminho para o futuro (JOSSELSO, 1995).

McAdams (1988) discutiu o conceito de narrativa como aplicável à vida de pessoas e seus ambientes sociais, e como tendo uma conotação hermenêutica no sentido de que vidas humanas podem ser concebidas como textos que os pesquisadores devem interpretar.

Savickas (2001) sugere que as narrativas fornecem meios para articular necessidades e objetivos, propósitos e ações, e para descobrir padrões de vida, sendo altamente relevantes para o estudo da carreira pessoal. O foco de uma autonarrativa está na singularidade de uma pessoa, e o conhecimento gerado leva em consideração a criatividade e a imprevisibilidade do indivíduo (POLKINGHORNE, 1990).

McAdams et al. (2001), consideram que as transições na vida das pessoas fazem sentido a partir da construção e da partilha de suas histórias, e sugerem que as histórias que eles fazem e contam sobre as principais transições em suas vidas contribuem para suas identidades, afetam sua percepção do futuro e contribuem para o seu posicionamento no mundo social e cultural.

Qualquer história, sendo boa e narrada no momento adequado, dentro de um contexto propício a ela, conduz à certeza de sucesso do sujeito narrador (DOMINGOS, 2008).

Narrar tornou-se uma maneira de seduzir e convencer para influenciar uma audiência, eleitores, clientes. Isso também significa: compartilhar, transmitir, informação, experiência,

configurar práticas, *know-how*. Formalizar conteúdos, formatar discursos e relatórios (SALMON, 2007).

Formas narrativas permitem organização e compreensão mais complexas de eventos vivenciados, por meio da provisão de avaliações subjetivas do que ocorreu e da formação de relações temáticas que significam fazer, tais como relacionamentos, carreiras e assim por diante (FIVUSH; HADEN, 2003).

Uma história é uma descrição de uma sequência de eventos com um ou mais caracteres. As personagens reagem a situações e as altera através de suas ações, criando novos eventos que precisam ser tratados, e assim por diante, até a conclusão da história (BRUNER, 1990). Os eventos são narrados como sendo temporalmente ou causalmente coerentes (CLARK, 1996).

O estudo de narrativas na seleção de pessoal apresenta três aspectos relevantes: (1) a natureza colaborativa da narrativa, (2) os efeitos potenciais das histórias sobre o público e (3) diferenças individuais na habilidade narrativa (BANGERTER; CORVALAN; CAVIN, 2014).

As habilidades narrativas ou a capacidade de produzir narrativas estruturadas desenvolvem-se ao longo da infância (KEMPER, 1984). A idade pode afetar as habilidades de contar histórias em uma entrevista de seleção, especialmente porque os jovens candidatos podem ter histórias de vida menos consolidadas (HABERMAS; BLUCK, 2000) ou porque os candidatos mais velhos produzem histórias melhor estruturadas (PRATT; ROBINS, 1991). Assim, independente da experiência real de trabalho, a habilidade individual de contar histórias talvez possa auxiliar um candidato mais jovem durante um processo de recrutamento e seleção.

No nível individual, as narrativas são um elemento essencial da autoestrutura, dizendo a um agente qual é sua identidade, quais são suas relações e obrigações para com os outros, quais são as ações esperadas dos outros, qual é o significado de um objeto, ação ou evento, e quais ações devem ser realizadas (MCADAMS, 2006; POLKINGHORNE, 1991; SINGER, 2004). Elas também informam o alcance das metas e as consequências das ações (NOWAK; KACPRZYK-MURAWSKA; SERWOTKA, 2017).

1.6 Modelo de currículo baseado em autonarrativa proposto

Histórias não são sobre compartilhamento de dados estatísticos ou lógicos. O poder de uma história reside na sua capacidade de obter respostas humanas. Para prender a atenção de qualquer público, a história precisa ser devidamente planejada. Usar uma estrutura para desenvolver os dados da história ajuda o autor a se concentrar nos conceitos mais importantes a se transmitir (ANANDARAJAN; HILL; NOLAN, 2018).

Nas narrativas fornecem a estrutura pela qual os indivíduos entendem o mundo em que vivem. Eles dizem aos indivíduos quais elementos e processos estão relacionados uns aos outros, como estruturar sua experiência, como avaliar os outros indivíduos, objetos e processos. Ao conhecer seus papéis nas narrativas, os indivíduos sabem se comportar (BERGER; LUCKMANN, 1966). As narrativas também dizem aos indivíduos como os outros provavelmente se comportarão. As narrativas levam a ações e estão, portanto, causalmente ligadas a comportamentos (NOWAK; KACPRZYK-MURAWSKA; SERWOTKA, 2017).

O papel que um indivíduo tem, graças à narrativa, torna-se uma fonte de identidade e desempenha esse papel naquilo que faz (NOWAK; KACPRZYK-MURAWSKA; SERWOTKA, 2017).

As narrativas são as ferramentas primárias para construir identidades coletivas (GOFFMAN, 1959; JENKINS, 1996; MCCALL, 1978). Quem somos nós? Quais são nossos valores e objetivos? Quais são nossas normas? Como agimos? Como nos relacionamos uns com os outros? Quem são nossos amigos? Quem são nossos inimigos? Qual é a nossa história? Qual é o nosso futuro? Quais outros objetos são importantes para nós? (NOWAK; KACPRZYK-MURAWSKA; SERWOTKA, 2017).

Os esquemas autonarrativos determinam o comportamento das ações sociais e econômicas dos indivíduos e influenciam o conteúdo da identidade narrativa (MCADAMS, 2006; POLKINGHORNE, 1991; SINGER, 2004).

O Quadro 5 apresenta a proposta de currículo baseado em autonarrativa, comparativamente com os dados preenchidos em um currículo padrão:

Quadro 5: Dados apresentados em um Currículo padrão x Modelo baseado em autonarrativa

CURRÍCULO PADRÃO	MODELO AUTONARRATIVA
DADOS PESSOAIS NOME: IDADE: ENDEREÇO: CONTATOS:	QUEM EU SOU: Escreva seu nome completo e discorra sobre o que ele significa: o seu primeiro nome foi inspirado em alguém? Tem alguma tradução para outro idioma? É de origem indígena? Você sabe como ele foi escolhido para você? E o seu sobrenome, qual a origem? Conte-nos como você se sente em relação ao seu nome e sobrenome. Diga-nos qual a sua idade. Você sabe o que acontecia no mundo no ano em que você nasceu? Qual foi o ano mais marcante de sua vida até hoje, e porquê. Como você se sente em relação a sua idade: muito novo, inexperiente, ou bastante experiente para sua idade? Conte-nos alguma experiência vivida. Escreva aqui o seu endereço. Há quanto tempo você mora nessa local? Como é o seu bairro e a sua cidade? Se você pudesse morar em qualquer outro lugar do mundo, onde seria e porquê? Quais os principais pontos positivos e pontos negativos em relação ao seu local de moradia? Você mora em casa, apartamento, quarto, república? Conte-nos como é esse local e um pouco sobre as pessoas que moram com você. Escreva aqui como fazemos para entrar em contato com você? Se você tem um celular, fale um pouco sobre a sua relação com ele. Você tem WhatsApp? Facebook? Quais outras redes sociais? De quantos grupos participa? O que você mais gosta nas redes sociais e o que mais o incomoda?
OBJETIVO	O QUE EU QUERO SER QUANDO CRESCER Independentemente de sua idade e de tudo o que já conquistou até o momento, conte-nos quais são seus objetivos de vida. Onde e como você gostaria de estar daqui 5 anos? Tente se enxergar e descreva aqui como você está e como você se sente a respeito. Se você pudesse escolher qualquer profissão do mundo, qual escolheria e porquê?
FORMAÇÃO ESCOLAR CURSOS COMPLEMENTARES	O QUE EU JÁ APRENDI O que você está estudando nesse momento? Qual o nome da sua Escola? Quais as matérias que mais despertam interesse em você? E aquelas que você não gosta? Sobre o que você gostaria de aprender mais? E sobre aquilo que você não aprendeu na Escola, por exemplo, você tem algum hobby? Pratica algum esporte? O que você faz no seu tempo livre? Qual o último livro que você leu? Sobre o que ele fala? Qual o livro que você mais gostou? Qual livro você ainda não leu mas gostaria de ler e porquê? Você já visitou algum museu? Qual? O que achou de interessante? Você já foi ao teatro? Qual peça você mais gostou e porquê? Você já foi ao cinema? Qual filme você mais gostou e porquê. Você sabe falar outro idioma? Se sim, qual? O que o levou a estudar um outro idioma? O que você acha mais interessante nesse outro idioma? Se não, qual idioma você gostaria de conhecer e falar fluentemente? Porquê? Qual outro país do mundo chama mais a sua atenção e o que você pensa a respeito dele?
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	O QUE EU JÁ SEI FAZER Se você já trabalhou antes, descreva aqui onde foi e o que você aprendeu. Conte-nos como foi sua experiência nesse trabalho, incluindo o ambiente, as pessoas, as rotinas, como era o seu chefe, o que você mais gostou e o que menos gostou sobre esse trabalho. Além disso, queremos saber se você tem alguma habilidade especial. Pode ser uma habilidade artística como cantar, dançar, escrever, pintar, ou alguma habilidade técnica como consertar, calcular, editar vídeos etc. Conte-nos o que você sabe fazer bem, o que você sabe fazer relativamente bem e aquilo que você gostaria de aprender a fazer muito bem. Você já viajou, já saiu da sua cidade ou do seu bairro? Conte-nos sua experiência, os lugares que você já visitou, quais foram os motivos das viagens, com quem você foi, o que você viu que chamou sua atenção, quais são os contrastes com o seu local de origem, quais foram os prazeres e as dificuldades.
INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES	MINHA OPINIÃO O que mais você gostaria de contar e não foi abordado nesse roteiro? Fique à vontade para acrescentar aqui qualquer outra informação a seu respeito.

Fonte: autora

O quadro apresenta as informações comumente organizadas em um currículo tradicional, como dados pessoais, escolaridade e experiência profissional, em contraponto com as informações que podem ser relatadas em um modelo de currículo baseado em autonarrativa, onde o candidato pode relatar suas origens, sua experiência familiar e na escola, suas habilidades, sua educação não-formal e informal por meio de viagens, livros, hobbies e interesses.

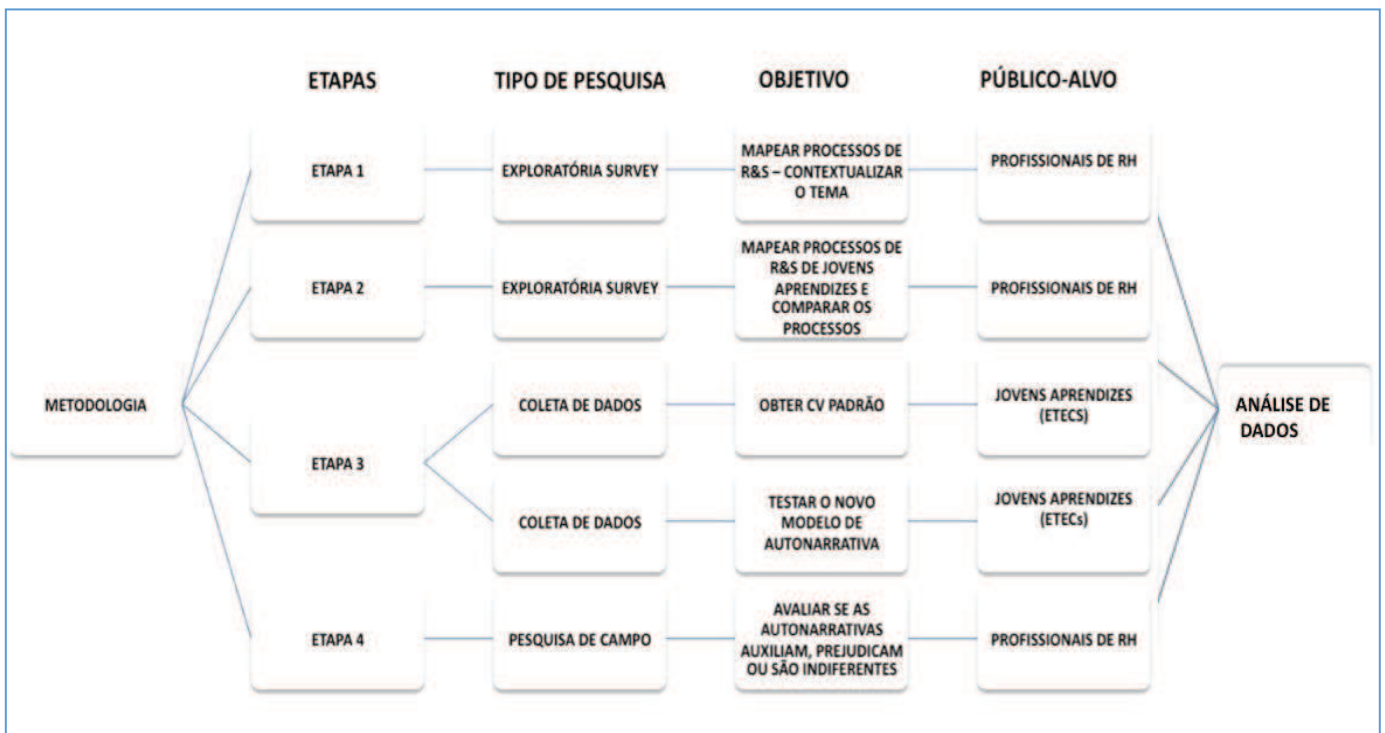
O objetivo do modelo de autonarrativa é fornecer ao profissional de RH informações estruturadas e mais completas a respeito de um futuro profissional a ser contratado e que ainda não possui experiência ou carreira desenvolvida, auxiliando-o na identificação de talentos e valores intrínsecos que podem ser potencializados na empresa em questão. Ao mesmo tempo, o modelo também pretende aumentar as chances de emprego de um jovem ou adolescente, ao permitir-lhe detalhar seus conhecimentos, habilidades e experiências adquiridas em casa, na comunidade e na escola, bem como seus interesses e talentos natos, no intuito de entrar em uma Organização que esteja mais alinhada com suas características, e em uma função para a qual tenha vocação.

2 MÉTODO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

O método de pesquisa está dividido em 4 etapas: etapa 1) pesquisa exploratória para identificar quais são os principais método de recrutamento e seleção de profissionais em empresas de pequeno, médio e grande porte no Brasil; etapa 2) pesquisa exploratória para identificar quais são os principais método de recrutamento e seleção de jovens aprendizes em empresas de médio e grande porte no Brasil; etapa 3) coleta de currículos de jovens aprendizes e também a coleta de currículos baseados em autonarrativa; etapa 4) pesquisa de campo com profissionais de Recursos Humanos para a análise dos currículos coletados.

A Figura 2 apresenta a organização e sequência do método de pesquisa em todas as suas etapas, bem como as ferramentas utilizadas, o objetivo de cada etapa e os atores envolvidos.

Figura 2: Organização e sequência do método de pesquisa em todas as suas etapas



Fonte: a autora

A primeira etapa deste estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, onde buscou-se conhecer as formas de recrutamento e seleção utilizadas por organizações brasileiras, e descritiva, visto ter procurado comparar os resultados com os verificados na literatura sobre o tema. Foi elaborado um roteiro estruturado de perguntas sobre as práticas mais utilizadas de recrutamento e seleção nas empresas de pequeno, médio e grande porte brasileiras, no intuito de mapear o processo de recrutamento e seleção adotado.

As pesquisas do tipo *survey* são instrumentos de mapeamento de dados quantitativos a partir de uma amostragem representativa de uma população-alvo, utilizando para esse fim um questionário de múltipla escolha. A *survey*, como metodologia de pesquisa, é comumente utilizada quando o pesquisador deseja identificar uma situação ou realidade (FREITAS, et al. 2000), o que pressupõe a pesquisa com uma grande quantidade de participantes.

Fink (1995) discorre sobre as características de uma pesquisa *survey*, como aplicá-la e analisar seus resultados de forma satisfatória, e destaca como um dos principais objetivos do método o de produzir descrições quantitativas acerca de uma determinada população em relação a questão de pesquisa.

A segunda etapa do estudo consiste em uma pesquisa de campo para identificar as formas de recrutamento e seleção de jovens aprendizes, especificamente, e a percepção dos entrevistados sobre o processo, comparando os resultados com os verificados na primeira parte pesquisa. Foi solicitado aos entrevistados a) que explicasse como é o processo de recrutamento e seleção de jovens aprendizes na sua Organização, e b) qual é a sua percepção sobre os resultados obtidos por meio dos métodos de recrutamento e seleção de jovens aprendizes adotados pela Organização. Os objetivos nesta etapa da pesquisa foram:

- a) Entender como a empresa recruta e seleciona jovens aprendizes;
- b) Quais as principais dificuldades na escolha do candidato, desde o processo de recrutamento até a contratação efetiva.

A terceira etapa do estudo consiste na coleta de dados de jovens inscritos no concurso vestibulinho das Escolas Técnicas de São Paulo, do Centro Paula Souza (ETECs), para os cursos técnicos do 1º semestre de 2019. Do total de inscritos, foram selecionados aqueles com idade entre 14 e 18 anos (nascidos entre 2001 e 2004), faixa etária estabelecida como prioritária pela Cartilha de Aprendizagem do Governo brasileiro. A amostragem selecionada apresentou um público final classificado como a) maiores de idade: 12.614 nomes e b) menores de idade: 20.063 nomes. As listas obtidas foram divididas em proporções iguais, e

foram encaminhadas campanhas de e-mail em massa, por meio da ferramenta profissional de e-mail marketing MediaPost, assim classificadas:

- a) Campanha 1: Maiores de idade – *Curriculum Vitae* padrão: encaminhada solicitação via e-mail para a base de jovens maiores de idade para que enviassem seu *curriculum vitae*.
- b) Campanha 2: Menores de idade – *Curriculum Vitae* padrão: encaminhada solicitação via e-mail para a base de jovens menores de idade para que enviassem seu *curriculum vitae*.
- c) Campanha 3: Maiores de idade – Currículo baseado em autonarrativa: encaminhada solicitação via e-mail para a base de jovens maiores de idade para que preenchessem o modelo de currículo baseado em autonarrativa.
- d) Campanha 4: Menores de idade – Currículo baseado em autonarrativa: encaminhada solicitação via e-mail para a base de jovens menores de idade para que preenchessem o modelo de currículo baseado em autonarrativa.

Na quarta etapa do estudo, foi proposto aos profissionais de RH que participaram da etapa 2 um estudo baseado na seguinte dinâmica:

- a) Apresentar ao entrevistado 2 *curriculum vitae* padrão e 2 modelos de autonarrativas preenchidos, de jovens selecionados aleatoriamente na etapa de coleta de dados (Etapa 3).
- b) Solicitar aos entrevistados que avaliem os 4 documentos e indiquem quais candidatos seriam recrutados, quais seriam selecionados, e desses, qual candidato estaria mais apto a ocupar a vaga de jovem aprendiz na organização e porquê, no intuito de avaliar se as autonarrativas auxiliam, prejudicam ou são indiferentes no processo de recrutamento, seleção e contratação de um jovem aprendiz.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Etapa 1 – Como as organizações atuam frente a seus processos de recrutamento e seleção de profissionais

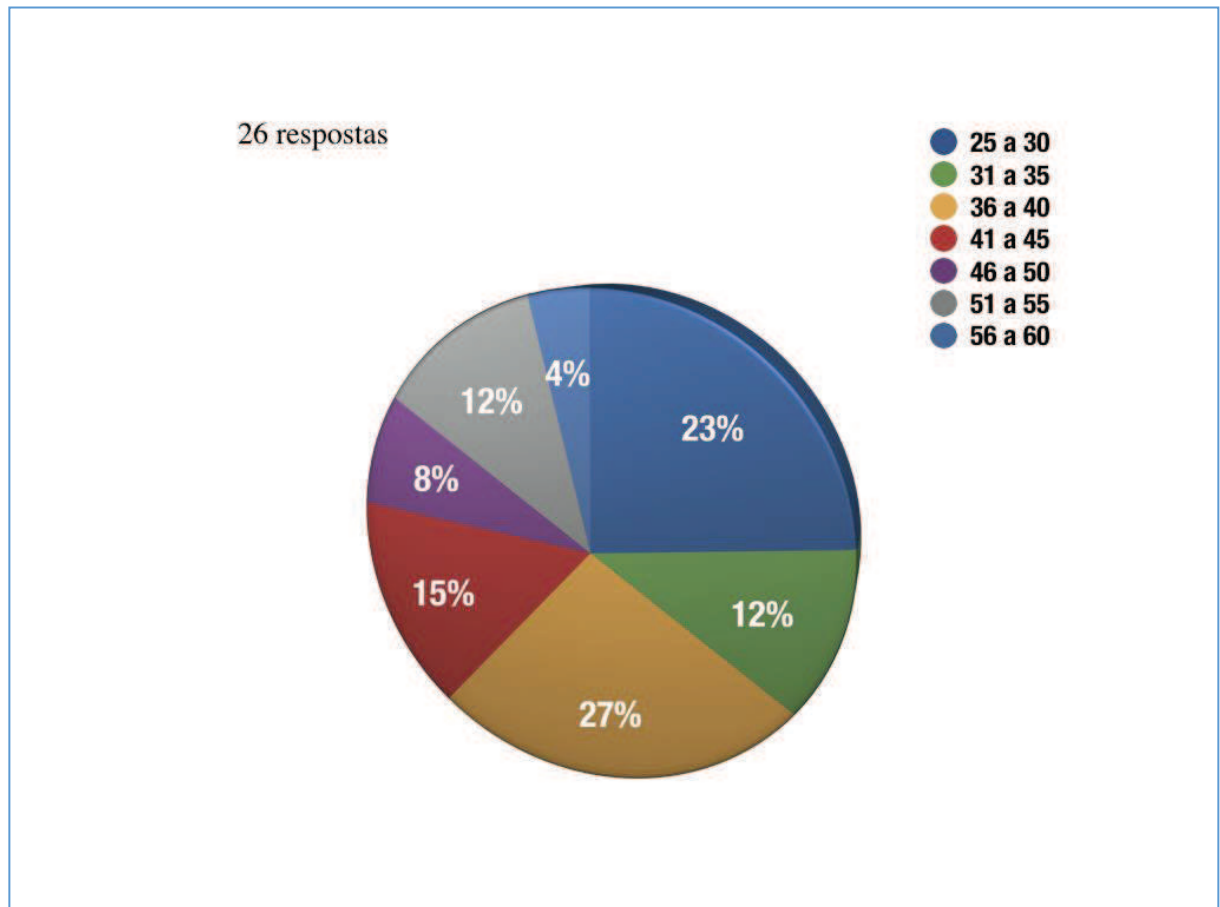
A primeira parte deste estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória para conhecer as formas de recrutamento e seleção utilizadas por organizações brasileiras, e descritiva, visto ter procurado comparar os resultados com os verificados na literatura sobre o tema. Para a coleta de dados foi elaborado um questionário estruturado, com perguntas fechadas sobre as práticas mais utilizadas de recrutamento e seleção nas empresas de pequeno, médio e grande porte brasileiras, no intuito de mapear o processo de recrutamento e seleção adotado. O questionário foi aprovado pela Comissão de Ética do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Sistemas Produtivos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, sob número 001/2018, na data de 09/07/2018.

Por meio de uma amostra por conveniência, foi aplicado o questionário a 26 profissionais da área de Recursos Humanos de pequenas, médias e grandes empresas. Antes de responderem ao questionário, todos os participantes assinaram o termo de Livre Consentimento para a realização da pesquisa.

A faixa etária média dos respondentes é de 37 anos.

Em ordem crescente de idade, 23% dos respondentes têm entre 25 e 30 anos; 12% estão na faixa de 31 a 35 anos; 27% têm entre 36 e 40 anos; 15% têm entre 41 e 45 anos; 8% estão na faixa de 46 a 50 anos; 12% têm entre 51 e 55 anos e 4% declararam estar na faixa de 56 a 60 anos.

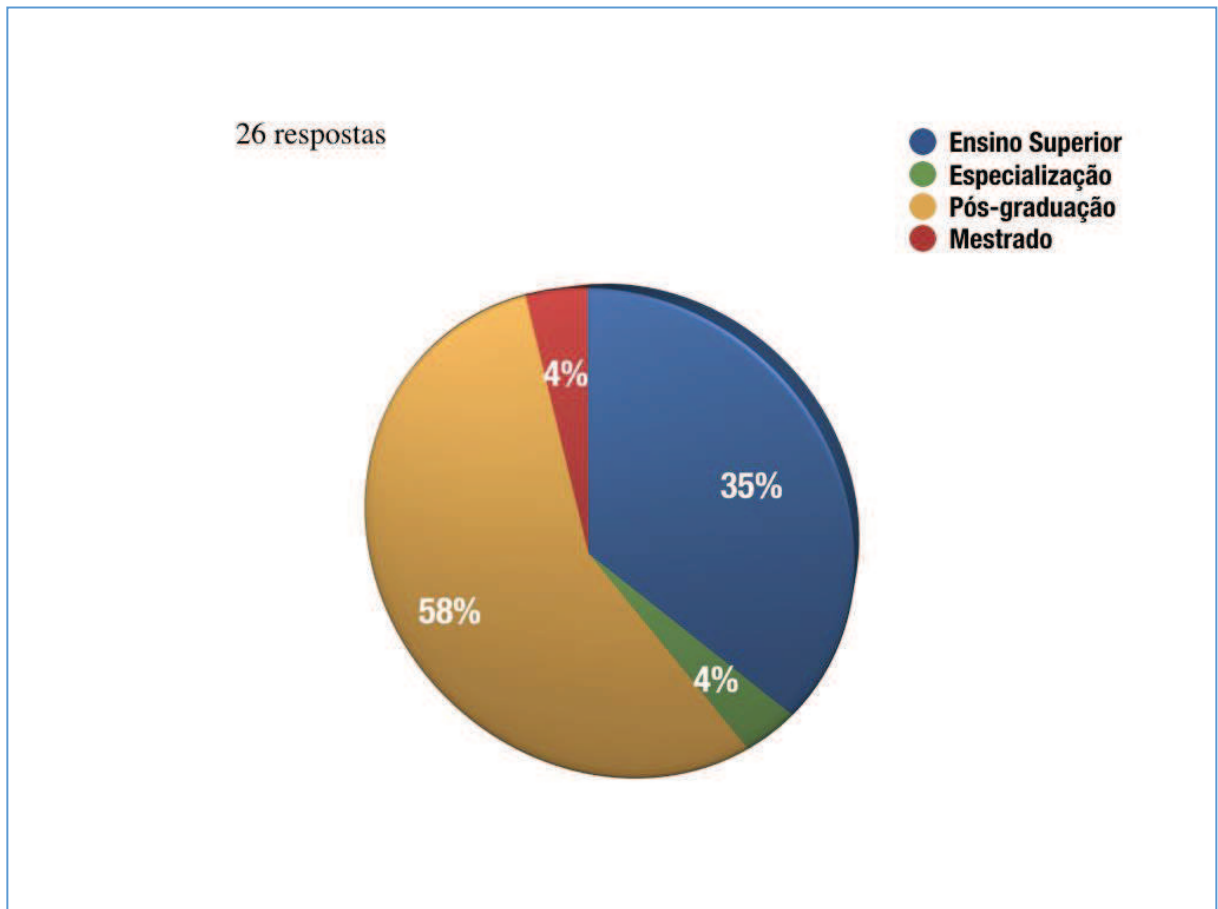
Gráfico 1: Faixa etária dos respondentes da Etapa 1 da pesquisa



Fonte: A autora

Sobre o grau de instrução, a maioria é pós-graduada, com 58% das respostas, 35% possuem o curso superior, 4% têm especialização na área e 4% possuem mestrado.

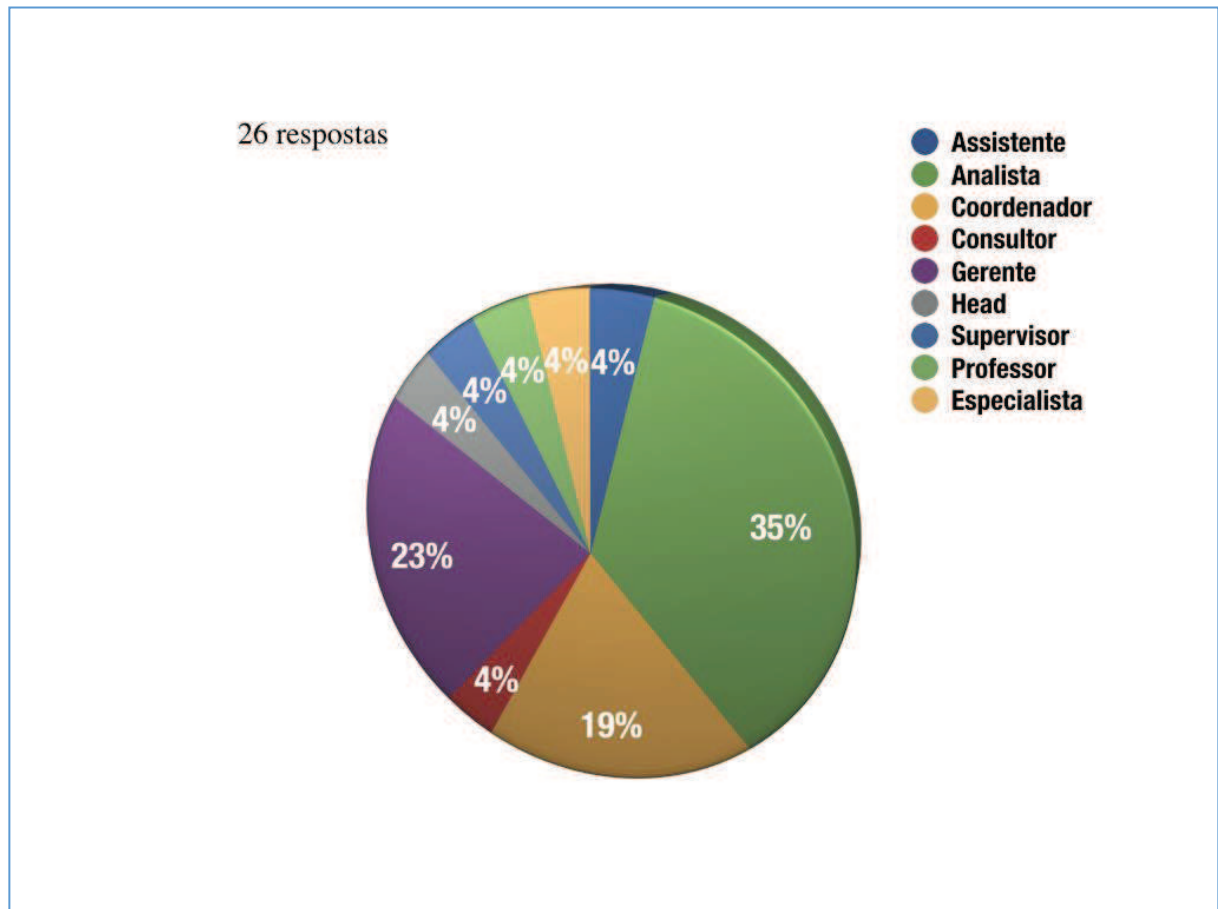
Gráfico 2: Grau de instrução dos respondentes da Etapa 1 da pesquisa



Fonte: A autora

Sobre o cargo ou função ocupados, a maioria se declarou como Analista de Recursos Humanos, com 35% das respostas; 23% dos respondentes são Gerentes de Recursos Humanos, 19% são Coordenadores, os demais cargos declarados, em igual proporção de 4%, são Assistente de RH, Consultor, Head de RH, Supervisor, Professor da área e Especialista de RH. Um dos respondentes citou apenas a área de RH, sem explicitar o cargo ou função que ocupa na Organização.

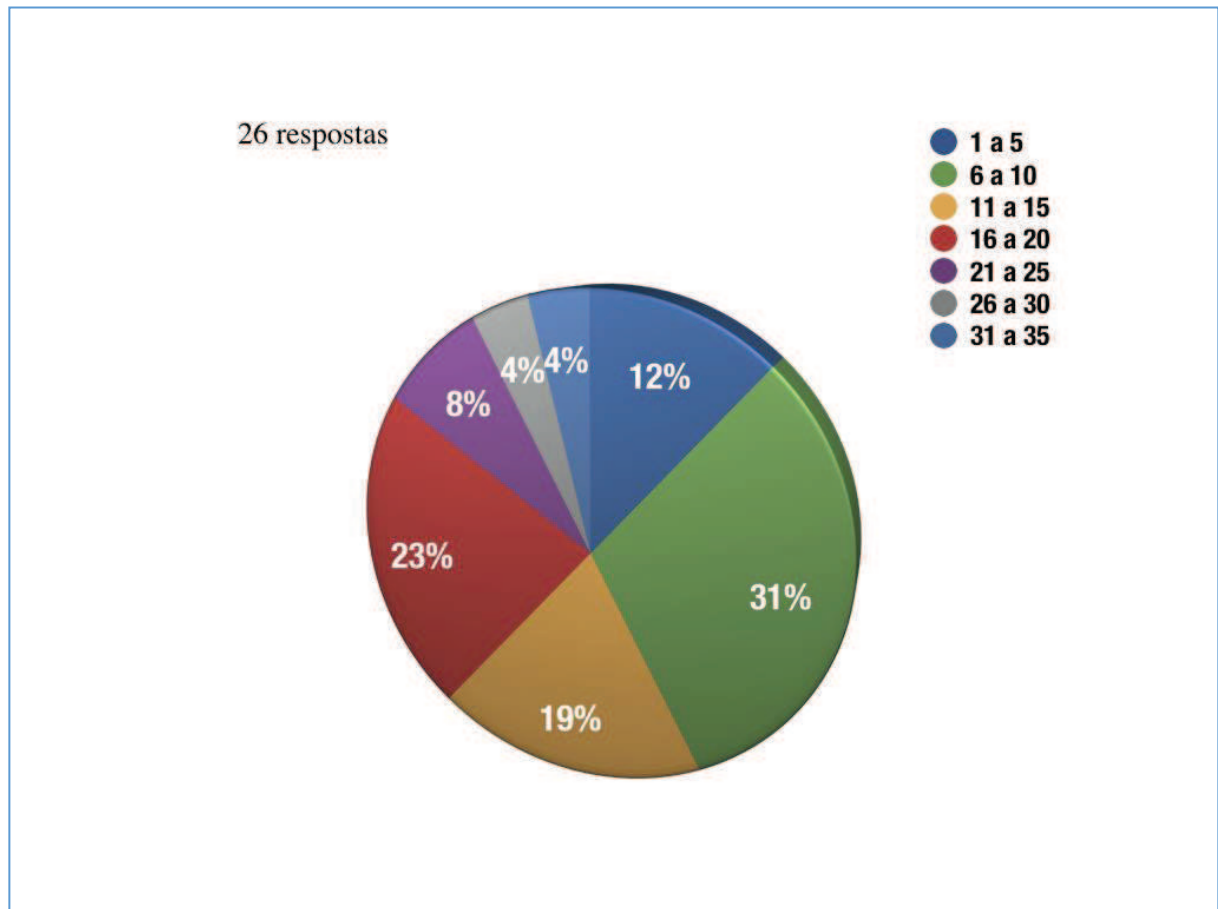
Gráfico 3: Cargo ou função ocupados pelos respondentes da Etapa 1 da pesquisa



Fonte: A autora

Sobre o tempo em que ocupam o cargo ou a função declarada, 31% dos respondentes estão entre 6 e 10 anos no cargo; 23% possuem entre 16 e 20 anos de experiência na função; 19% possuem entre 11 e 15 anos de experiência; 12% dos respondentes estão entre 1 a 5 anos no cargo; 8% possuem entre 21 e 25 anos de experiência; 4% estão no cargo ou função entre 26 e 30 anos e outros 4% possuem entre 31 e 35 anos de experiência da área de RH.

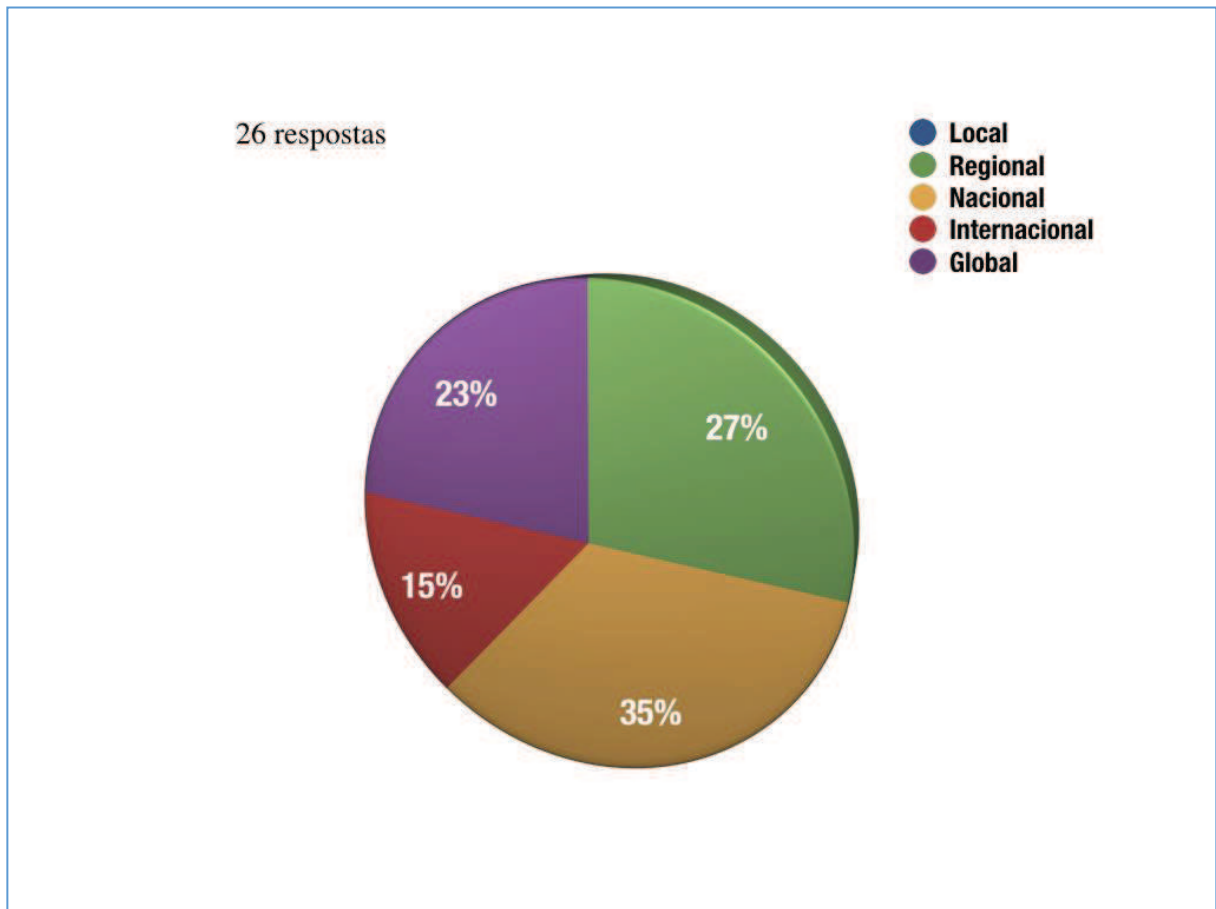
Gráfico 4: Tempo no cargo ou função exercida pelos respondentes da Etapa 1 da pesquisa



Fonte: A autora

Sobre a presença geográfica das Organizações participantes, 35% possuem presença Nacional; 27% são Regionais; 15% são Organizações internacionais e 23% possuem presença global.

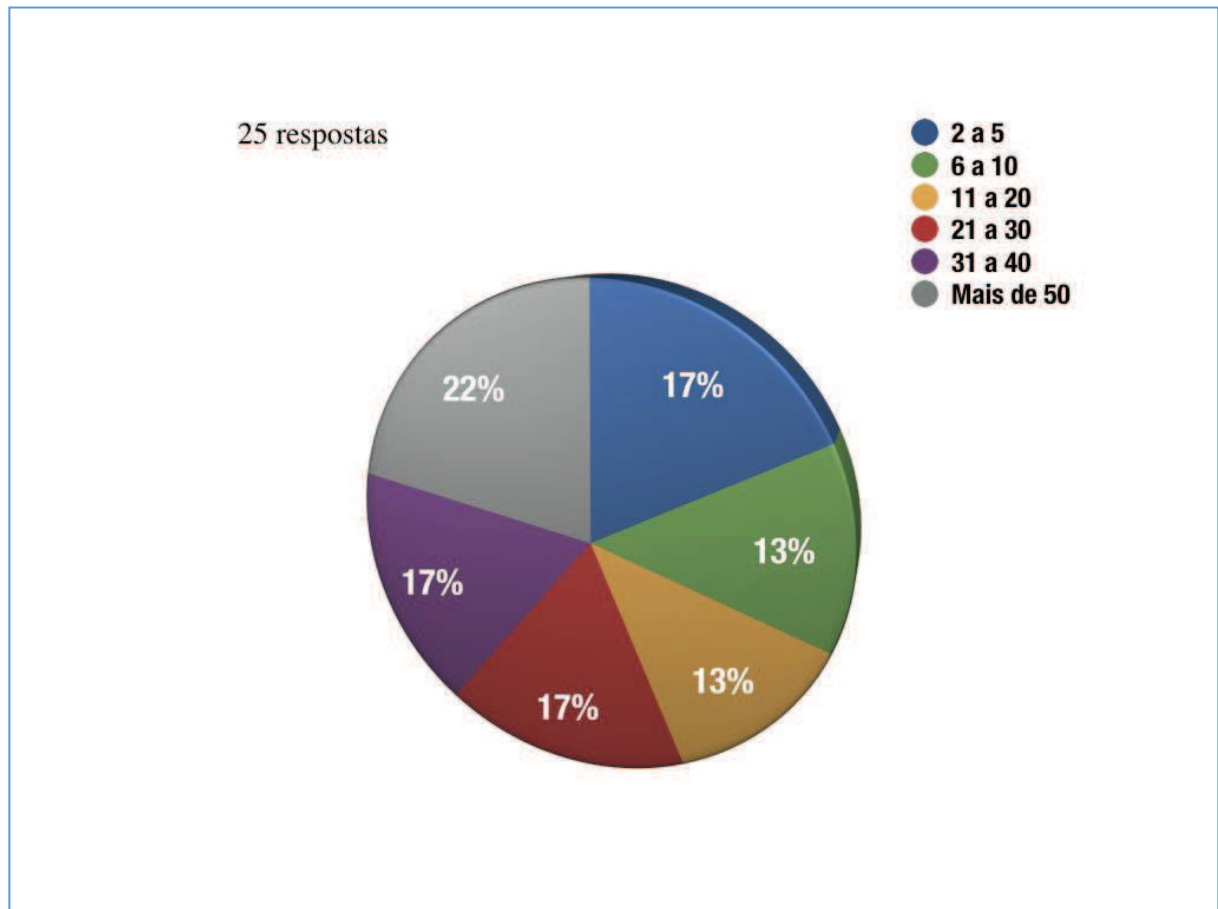
Gráfico 5: Presença geográfica das Organizações entrevistadas na Etapa 1 da pesquisa



Fonte: A autora

A respeito da longevidade de cada Organização, 17% das Organizações possuem de 2 a 5 anos de mercado, 13% possuem de 6 a 10 anos de existência, 13% possuem de 11 a 20 anos, 17% das empresas pesquisadas possuem de 21 a 30 anos, outros 17% estão entre 31 a 40 anos no mercado e as mais longevas, no total de 22%, estão há mais de 50 anos no mercado. Um respondente não informou a idade da Organização.

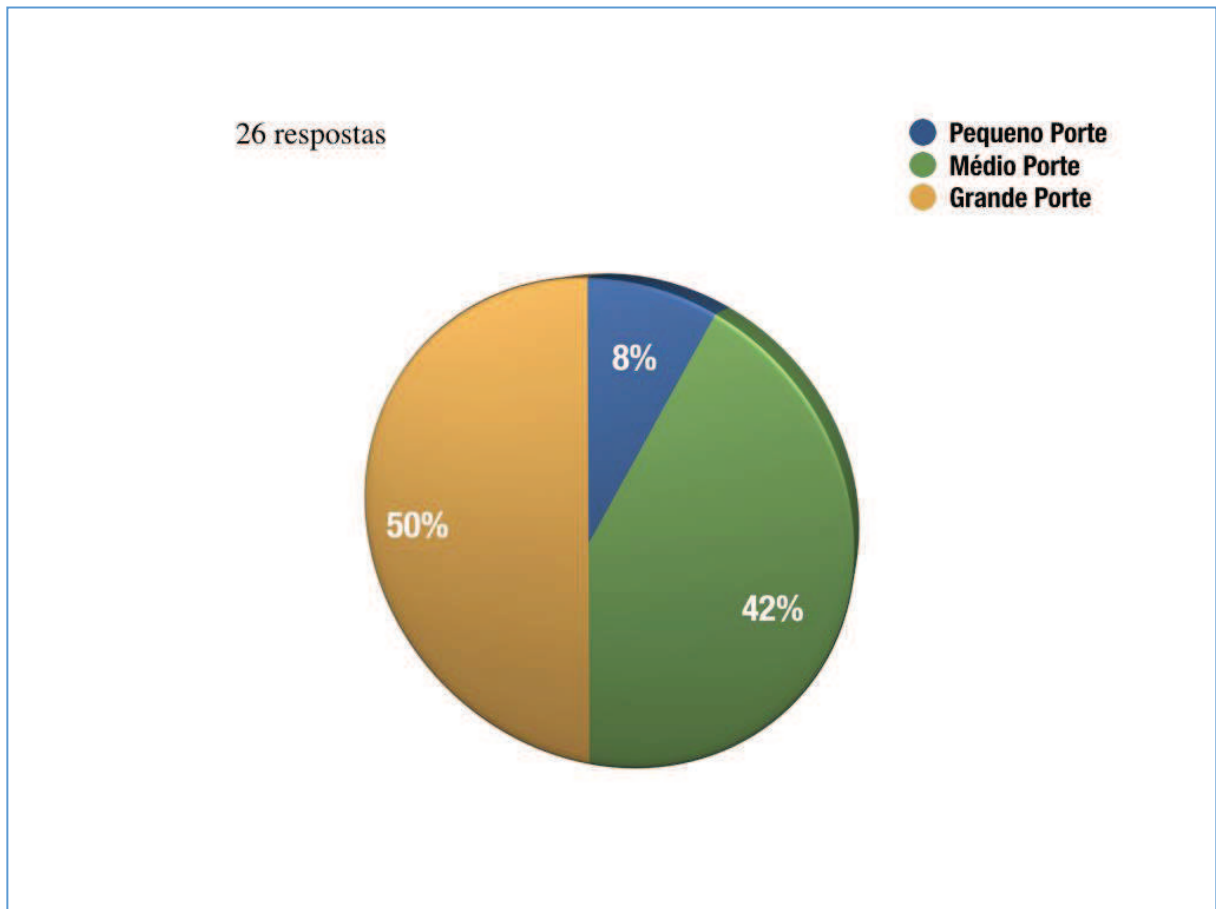
Gráfico 6: Tempo de existência das Organizações entrevistadas na Etapa 1 da pesquisa



Fonte: A autora

Sobre o porte das empresas entrevistadas, 50% dos respondentes indicaram que as Organizações em que trabalham são de grande porte; 42% são empresas de médio porte e outros 8% são empresas de pequeno porte. O critério de classificação adotado para fins desta pesquisa é o do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento) por limite de receita bruta, onde: Pequena Empresa – Maior que R\$ 360 mil e menor 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.

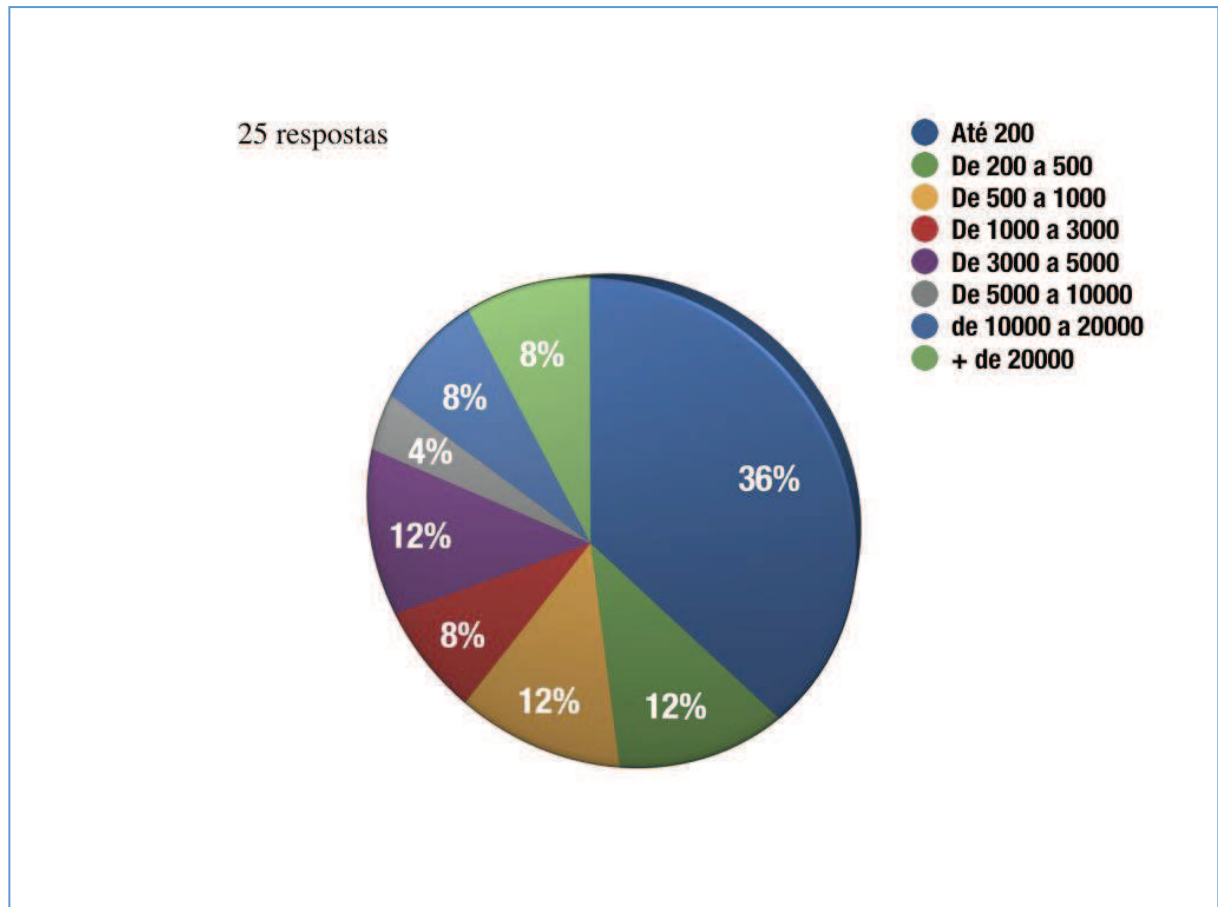
Gráfico 7: Porte das Organizações entrevistadas na Etapa 1 da pesquisa



Fonte: A autora

Ao serem perguntados sobre quantos funcionários estão na folha de pagamento da Organização, 36% dos respondentes informaram que a Organização onde atuam possuem até 200 funcionários; 12% dos respondentes informaram que a Organização possui de 200 a 500 funcionários; 12% das empresas possuem de 500 a 1000 funcionários; 8% delas possuem entre 1000 e 3000 funcionários; 12% informaram que a Organização possui entre 3000 e 5000 funcionários; 4% das Organizações entrevistadas possuem entre 5000 e 10000 funcionários; 8% possuem entre 10000 e 20000 colaboradores e 8% dos participantes informaram ser mais de 20000 o número de funcionários na folha de pagamento. Um participante não respondeu a esta questão.

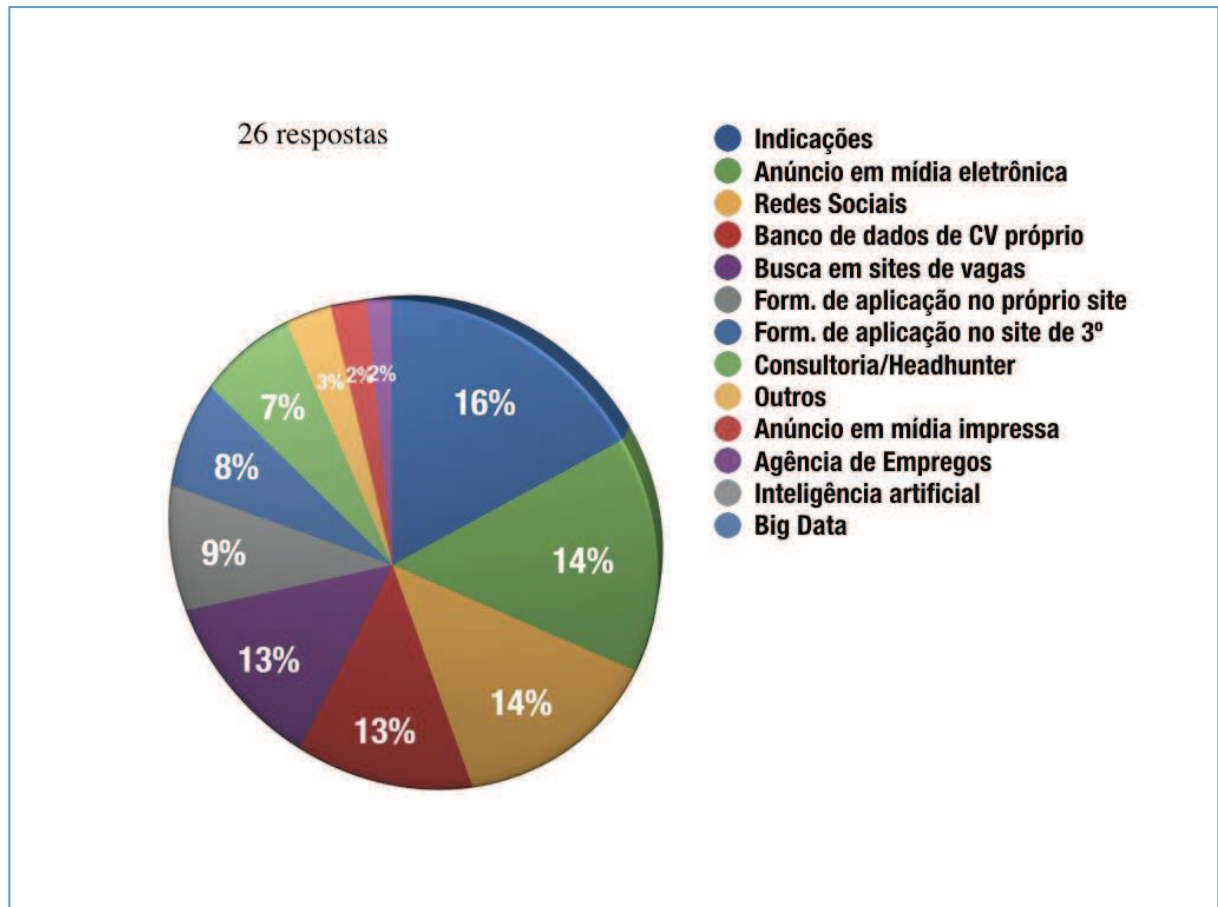
Gráfico 8: Número de funcionários na folha de pagamento das Organizações entrevistadas na Etapa 1 da pesquisa



Fonte: A autora

Sobre as formas de recrutamento utilizadas para atrair candidatos a uma vaga, 16% dos respondentes citaram as “Indicações”; 14% indicaram os “Anúncio em mídia eletrônica (sites de vagas)”; as redes sociais foram indicadas por 14% dos respondentes; o “Banco de dados de Currículo da própria empresa” obtiveram 13% das respostas; as “Buscas em sites de vagas” tiveram 13% de respostas; a opção “Formulário de aplicação no próprio site” obteve 9% das respostas; os “Formulários de aplicação no site de terceiros” obtiveram 8% das respostas; o uso de “Consultorias especializadas e headhunters” obteve 7% das respostas; outras opções como Mural da empresa, concursos públicos e *hunting* no Linked In obtiveram 3% das respostas; anúncios em mídia impressa e agências de emprego obtiveram 2% das respostas. Duas opções não obtiveram nenhuma pontuação, são elas: “Sistema de inteligência artificial” e “Sistema de Big Data”. É importante destacar que os respondentes deveriam indicar todas as formas que se aplicavam a sua Organização.

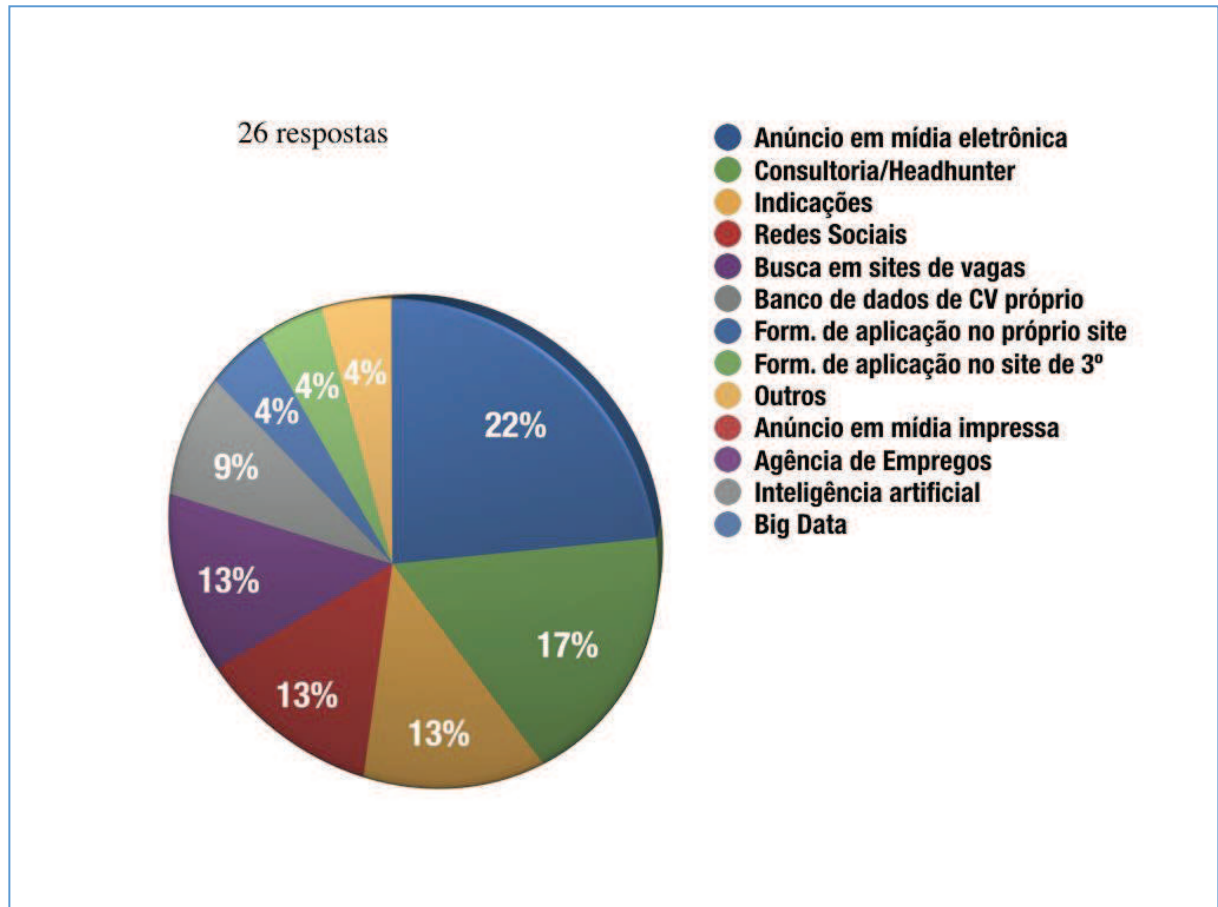
Gráfico 9: Formas de recrutamento utilizadas para atrair candidatos a uma vaga de acordo com os respondentes da Etapa 1 da pesquisa



Fonte: A autora

Das formas de recrutamento indicadas como as mais utilizadas para atrair candidatos a uma vaga, foi solicitado aos respondentes que escolhessem apenas uma alternativa, aquela que era a mais utilizada em sua Organização. Em primeiro lugar, com 22% das respostas, foi apontada a alternativa “Anúncio em mídia eletrônica (sites de vagas)”. Com 13% das respostas, temos 4 itens: “Consultoria especializada/Headhunter”, “Indicações” e “Redes Sociais”. Com 9% das respostas aparece o uso de banco de dados de currículos da própria empresa. Com 4% das respostas temos 3 itens: “Formulários de aplicação no próprio site da empresa”, os “Formulários de aplicação no site de terceiros” e “Concursos Públicos”. As demais opções não tiveram nenhuma resposta, a saber: “Anúncio em mídia impressa”, o uso de “Agências de Emprego”, “Inteligência Artificial” e “Sistemas de Big Data”.

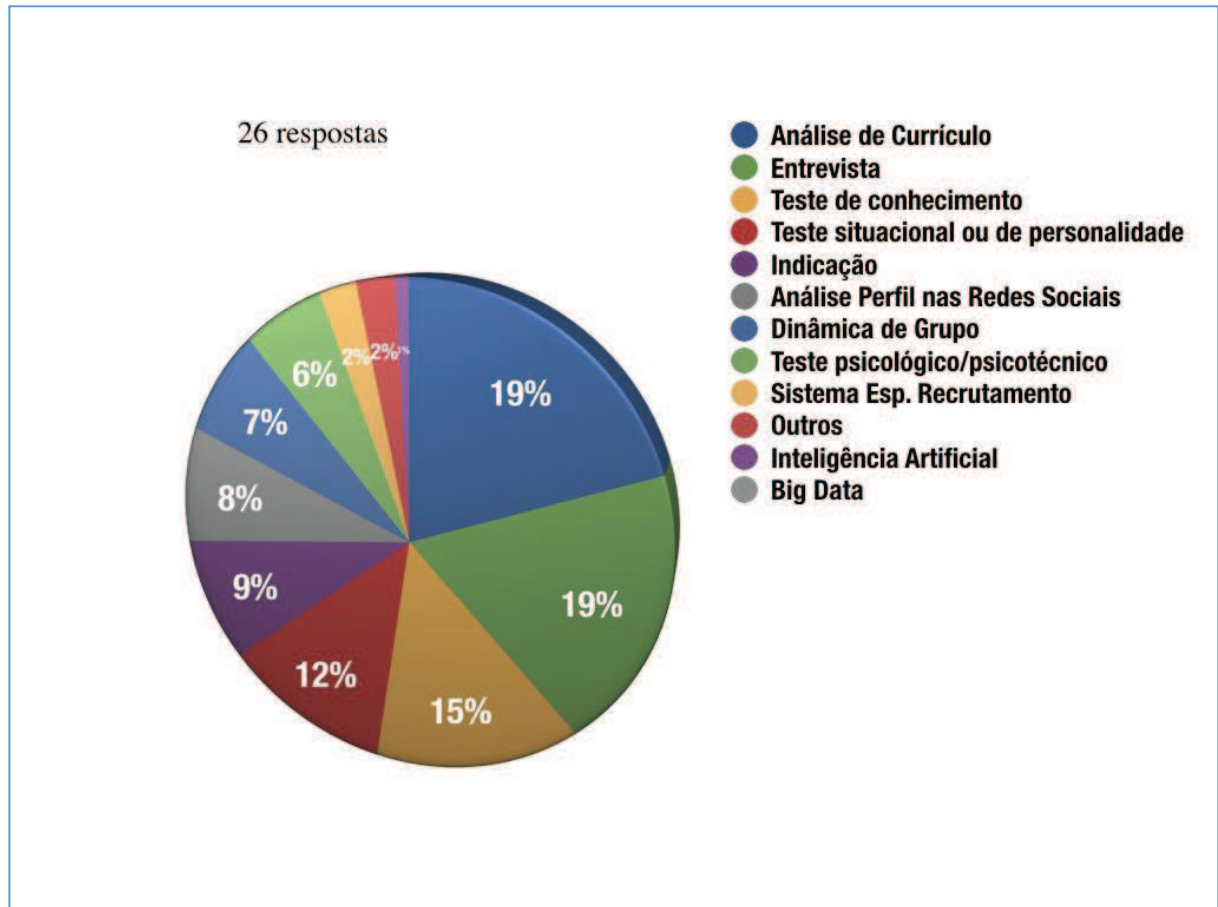
Gráfico 10: A forma mais utilizada de recrutamento pelas Organizações entrevistadas na Etapa 1 da pesquisa



Fonte: A autora

Sobre as formas de seleção utilizadas para definir o melhor candidato a uma vaga, 19% dos respondentes apontaram a “Análise do Currículo”, e também 19% responderam que são as “Entrevistas” as formas de seleção utilizadas. Os “Testes de Conhecimento” foram indicados em terceiro lugar, com a escolha de 15% dos respondentes. Os “Testes situacionais ou de personalidade” foram a escolha de 12% dos respondentes; as “Indicações” contaram com 9% das respostas; a “Análise do perfil do candidato nas redes sociais” obteve 8% das respostas; as “Dinâmicas de Grupo” ficaram com 7% das respostas; Os testes psicológicos/psicotécnicos foram apontados por 6% dos respondentes, seguidos pelos “Sistemas especialistas de recrutamento”, com 2% das respostas; outras formas de seleção como a “Intuição”, os “Sistemas de inteligência artificial”, as entrevistas por competência, Idiomas e Informática e referências profissionais foram indicados igualmente por 2% dos respondentes. Por fim, a opção de Sistemas de Big Data não obteve respostas.

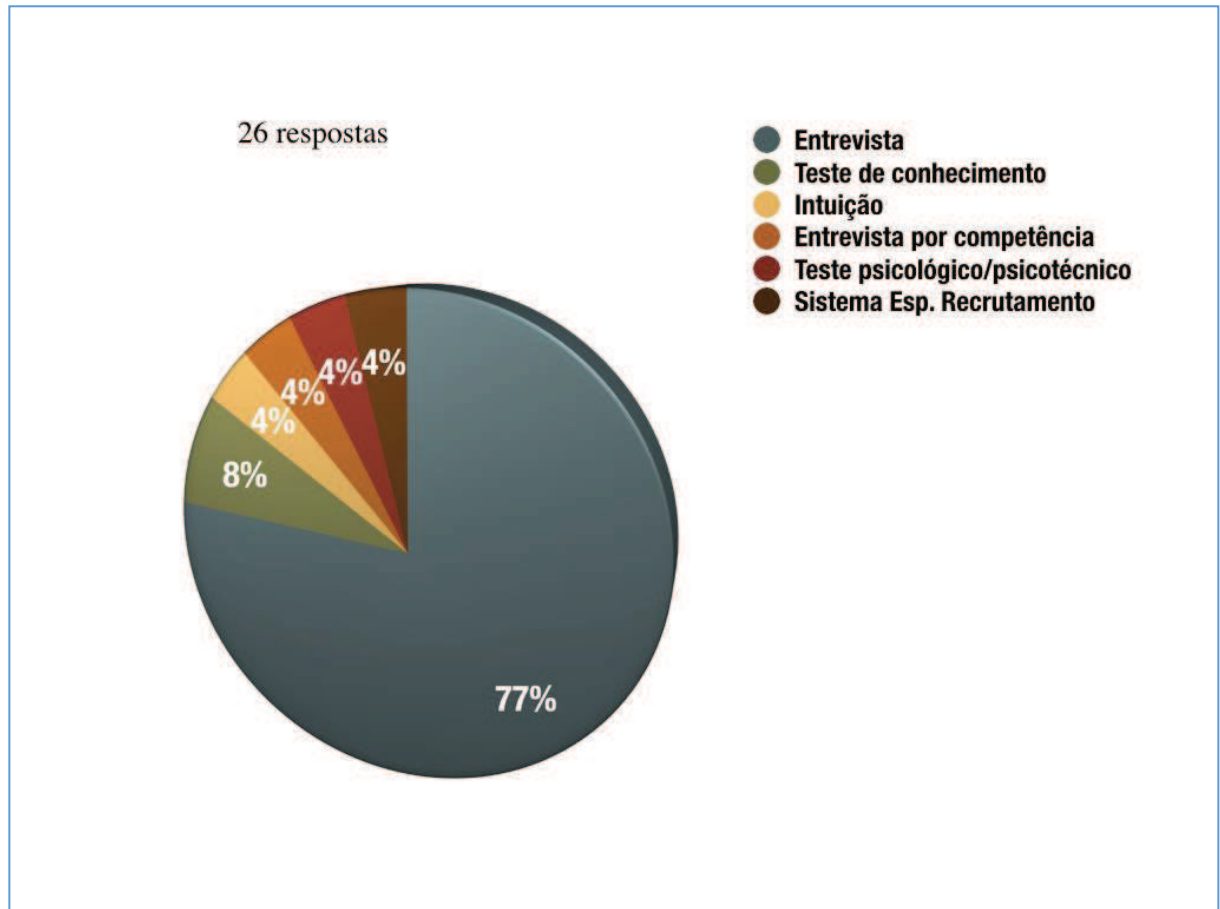
Gráfico 11: Formas de Seleção adotadas pelas Organizações entrevistadas na Etapa 1 da pesquisa



Fonte: A autora

Das formas de seleção indicadas como as mais utilizadas para identificar o melhor candidato a uma vaga, foi solicitado aos respondentes que escolhessem apenas uma alternativa, aquela mais utilizada na Organização. A grande maioria dos respondentes, com 77% das respostas, indicou as “Entrevistas” como forma de seleção mais utilizada. Os “Testes de conhecimento” foram apontados por 8% dos entrevistados como a forma mais utilizada no processo de seleção, e a “Intuição, as “Entrevistas por competência”, os “Testes psicológicos/psicotécnicos” e os “Sistemas especializados em recrutamento” foram apontados igualmente por 4% dos respondente. As demais opções não tiveram nenhuma resposta.

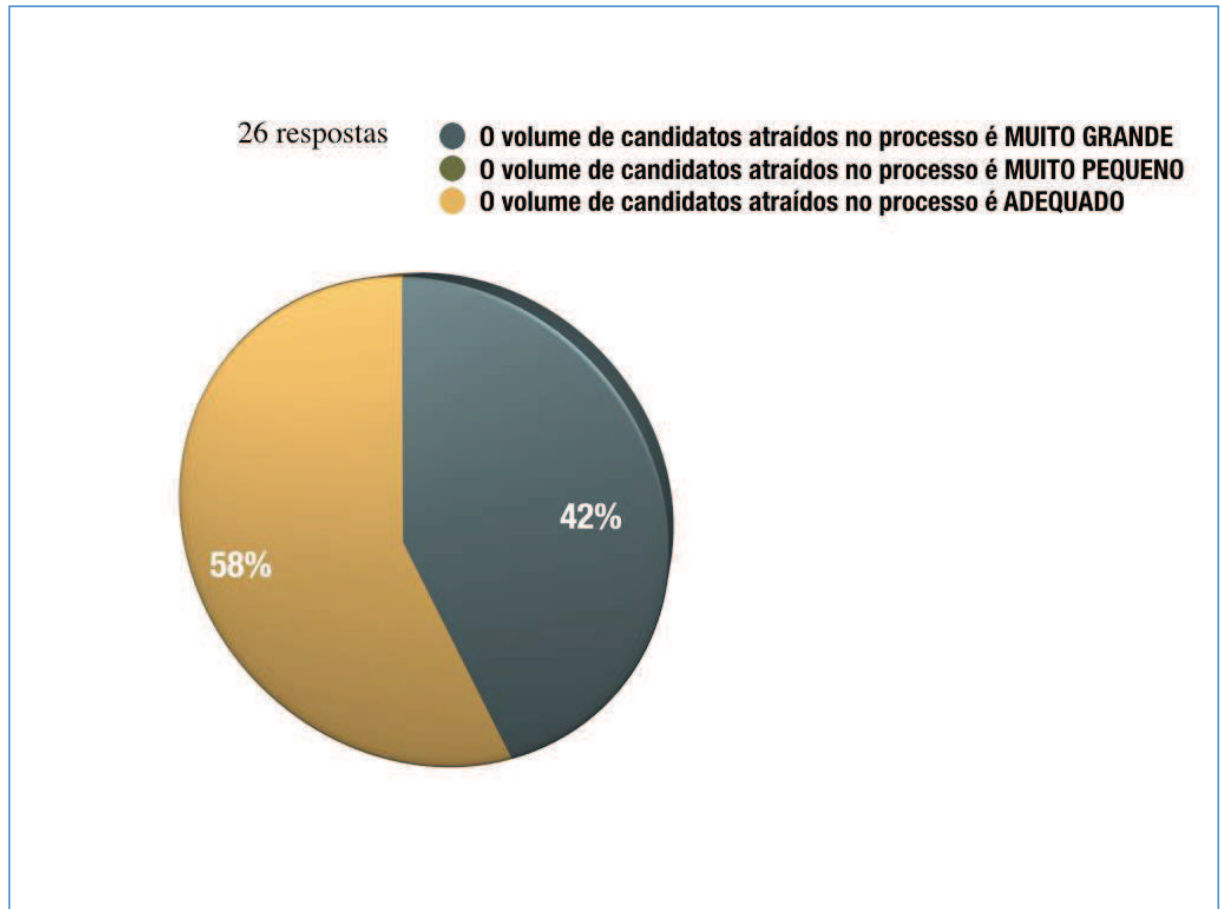
Gráfico 12: A forma mais utilizada de Seleção de candidatos nas Organizações entrevistadas na Etapa 1 da pesquisa



Fonte: A autora

Sobre o volume de candidatos atraídos por meio dos métodos de recrutamento adotados, 58% dos respondentes indicaram que o volume de candidatos atraídos no processo é adequado, enquanto 42% consideram que o volume de candidatos atraídos é muito grande. Nenhum dos respondentes considera que o volume de candidatos atraídos no processos seja pequeno.

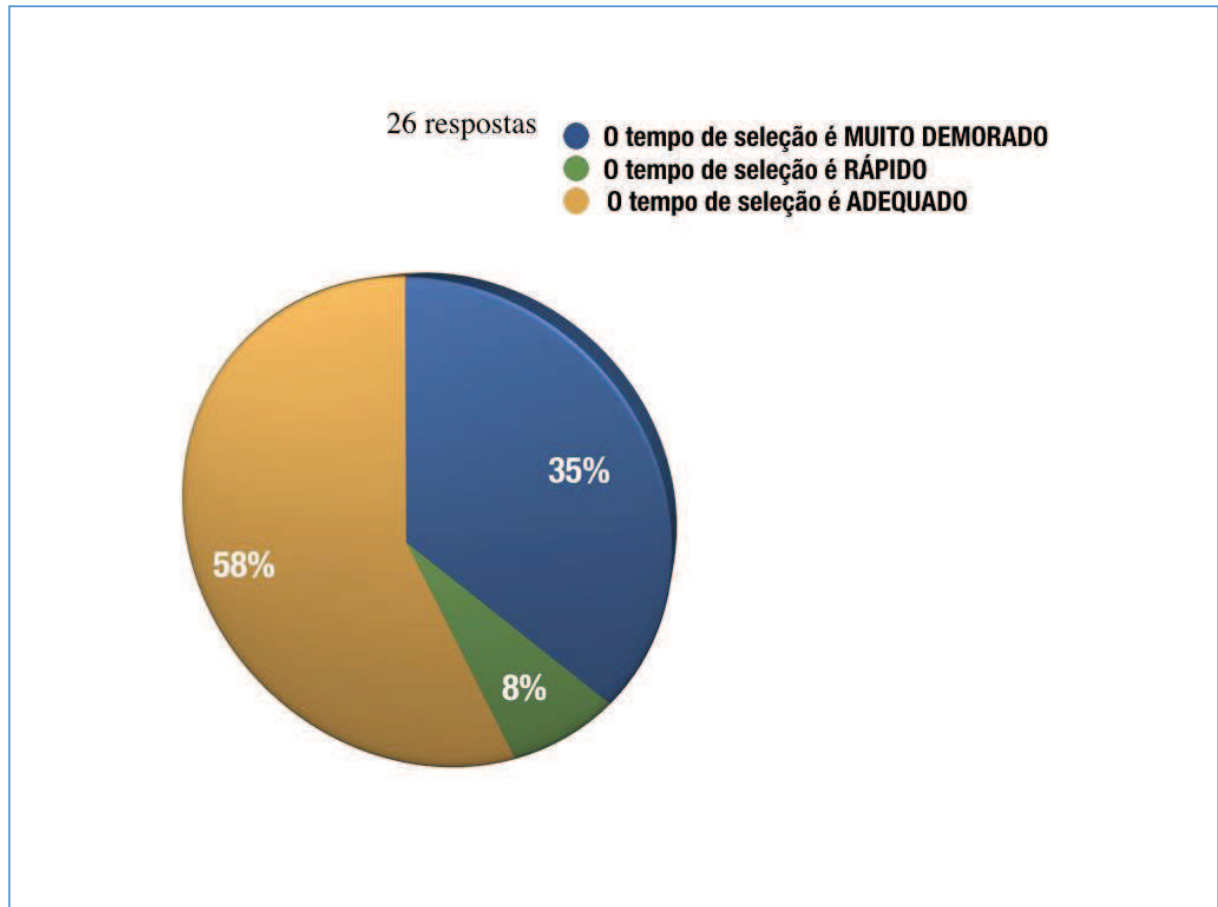
Gráfico 13: Volume de candidatos atraídos no processo de recrutamento, de acordo com os respondentes da Etapa 1 da pesquisa



Fonte: A autora

Sobre o tempo gasto com os métodos de seleção adotados, 58% dos respondentes indicaram que o tempo gasto no processo de seleção é adequado, enquanto 35% consideram que o tempo de seleção é muito demorado, e 8% dos respondentes consideram o processo rápido.

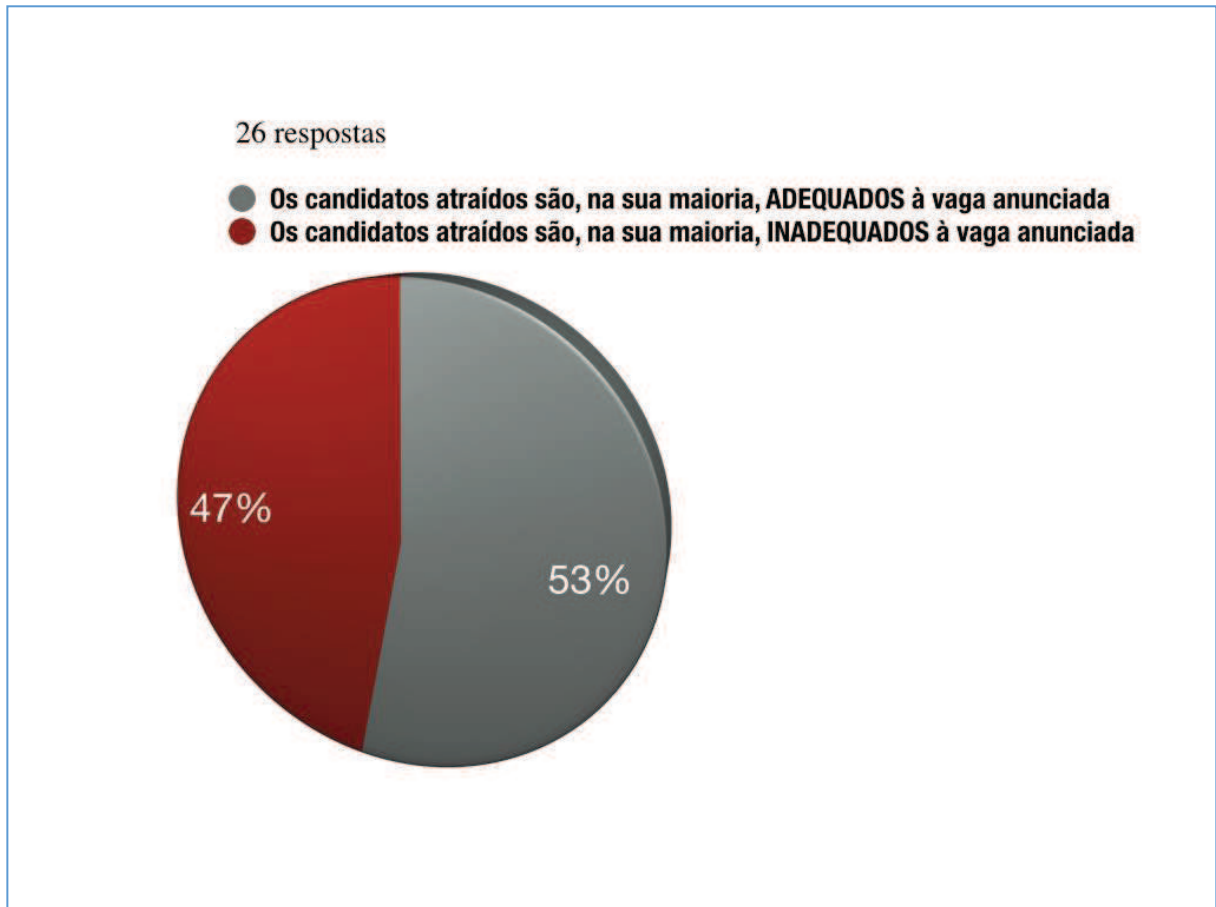
Gráfico 14: Percepção sobre o tempo gasto no processo de seleção, de acordo com os respondentes da Etapa 1 da pesquisa



Fonte: A autora

Sobre a qualidade final do processo de recrutamento e seleção, 53% dos respondentes indicaram que os candidatos atraídos e selecionados são, na sua maioria, adequados à vaga anunciada, enquanto 47% informaram que os candidatos atraídos são, na sua maioria, inadequados à vaga anunciada.

Gráfico 15: Percepção sobre a qualidade final do processo de recrutamento e seleção adotado pelas Organizações, de acordo com os respondentes da Etapa 1 da pesquisa



Fonte: A autora

3.2 Etapa 2 – Como as organizações atuam frente a seus processos de recrutamento e seleção de jovens aprendizes

A segunda etapa deste estudo consiste em uma pesquisa de campo para identificar as formas de recrutamento e seleção de jovens aprendizes, especificamente, e a percepção dos entrevistados sobre o processo, comparando os resultados com os verificados na primeira parte pesquisa, onde constatou-se que a forma mais utilizada de Recrutamento nas Organizações entrevistadas é o currículo tradicional, e a forma mais utilizada de Seleção de candidatos é a entrevista pessoal.

Nesta etapa foi solicitado aos entrevistados a) que explicasse como é o processo de recrutamento e seleção de jovens aprendizes na sua Organização, e b) qual é a sua percepção

sobre os resultados obtidos por meio dos métodos de recrutamento e seleção de jovens aprendizes adotados pela Organização. Os objetivos nesta etapa da pesquisa foram:

- a) Entender como a empresa recruta e seleciona jovens aprendizes;
- b) Quais as principais dificuldades na escolha do candidato, desde o processo de recrutamento até a contratação efetiva.

Nesta etapa foram feitos contatos por meio da rede social Linked In e também por meio de indicações pessoais com profissionais da área de Recursos Humanos de empresas de médio e grande porte. Foram enviadas 22 solicitações via Linked In e 8 contatos foram feitos por telefone e pelo aplicativo WhatsApp, no período de 12 de março a 26 de abril de 2019. Dos profissionais contatados, 3 aceitaram participar da pesquisa. Antes de responderem, os participantes assinaram o termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Quadro 6: Perfil dos participantes da Etapa 2 da pesquisa, sobre as formas utilizadas para o Recrutamento e Seleção de Jovens Aprendizes

PARTICIPANTES	1 - D. S.	2 - J. A.	3 - V. M. S.
IDADE	42	37	40
GRAU DE INSTRUÇÃO	Mestrado	Pós-graduação	Pós-graduação
CARGO/FUNÇÃO	Gerente de RH	Consultora de R&S Especializada	Gestora de RH e Financeira
TEMPO NA ORGANIZAÇÃO	4 anos e meio	2 meses	3 anos
SOBRE A ORGANIZAÇÃO	UL	Kelly Services	Grupo 377
PRESENÇA DA ORGANIZAÇÃO	Global	Global	Nacional
IDADE DA ORGANIZAÇÃO	125 anos	73 anos	3 anos
PORTE	Grande Porte	Grande Porte	Médio Porte
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	15000	Não tem informação	60

As participantes desta etapa da pesquisa estão em uma faixa etária semelhante, entre 37 e 42 anos de idade. Uma delas possui o título de Mestre e as outras duas possuem o curso de Pós-graduação. Duas delas são gestoras da área de Recursos Humanos, e uma é Consultora Especializada na área. Sobre o tempo em que atuam na Organização atual, uma delas está há 4 anos e meio, a segunda participante é recém-contratada e a terceira está há 3 anos na empresa.

Sobre as Organizações, a UL é uma empresa global de grande porte, operando em mais de 143 países, está há 125 anos de mercado e conta com 15000 funcionários. Sua área de atuação é a segurança, por meio de certificações, testes, validação, inspeção, auditoria e treinamentos. De acordo com o website da Companhia, a marca UL aparece em mais de 22 bilhões de produtos globalmente. A Kelly Services é uma empresa global de grande porte e está há 73 anos no mercado. Sua área de atuação é a terceirização do recrutamento, seleção e contratação de mão de obra temporária e especializada. O Grupo 377 é uma empresa de médio porte com atuação nacional, fundada há 3 anos. A empresa possui 60 funcionários. Seu foco de atuação é a consultoria especializada em ERPs (Enterprise Resource Planning), especialmente as soluções Corpore RM e Protheus, da Companhia TOTVS, e R/3 e Business One, da Companhia SAP.

A primeira informação solicitada às entrevistadas foi que explicassem como é processo de recrutamento e seleção de jovens aprendizes na sua Organização. A entrevistada da UL atua na Holanda e foi contatada via aplicativo Skype, com recursos de áudio e vídeo. Informou que o processo de contratação de jovens aprendizes na Organização iniciou-se em 2017, em função da lei, e é terceirizado para duas instituições, o NUBE – Núcleo Brasileiro de Estágios e o Instituto Brasileiro de Aprendizagem – SABER, haja vista a complexidade de todo o processo, que abrange não apenas o recrutamento e seleção, mas também a contratação em regime especial (com prazo não superior a dois anos e com jornada de trabalho reduzida), e o acompanhamento dos jovens durante o período de aprendizagem, já que a lei estabelece que a Organização também é responsável por promover a formação técnico-profissional do aprendiz, mantendo a avaliação constante. O processo consiste em divulgar as posições para os institutos NUBE e SABER. Os institutos fazem a triagem inicial dos currículos e repassam para a UL (normalmente 3 currículos). A UL, por sua vez, define data e hora para as entrevistas de meia hora com cada candidato selecionado. Segundo a entrevistada, o que é mais levado em conta durante a entrevista é o perfil do candidato, em detrimento da experiência. Após as entrevistas, os melhores candidatos são compartilhados com os gestores

diretos da área solicitante, que define o jovem aprendiz a ser contratado. O instituto responsável pelo recrutamento e seleção do candidato escolhido mantém o todo o processo de aprendizagem, com formulários de avaliações, controle de frequência e ausências e desempenho do jovem aprendiz durante o contrato. A entrevistada informou, também, que a UL tem 3 jovens aprendizes contratados no momento.

A entrevistada da empresa Kelly Services respondeu a pesquisa via e-mail, e informou que, por estar há pouco tempo na Organização (apenas 2 meses), ainda não presenciou nenhum processo específico para a contratação de jovens aprendizes. Acrescentou que empresas no segmento de Consultoria dificilmente têm esse tipo de demanda, pois prestam serviços para empresas que buscam profissionais especializados ou para atuação temporária.

A entrevistada do Grupo 377 respondeu as perguntas presencialmente, em entrevista agendada na própria empresa. Informou que o processo de recrutamento e seleção de jovens aprendizes é realizado internamente, e que a principal fonte de recrutamento é a indicação, mas que também possuem um banco de dados próprio de currículos e utilizam a rede social Linked In apenas para as vagas que exijam maior qualificação técnica, o que não se aplica aos jovens aprendizes. A forma de seleção é a entrevista presencial, onde é avaliado o perfil do candidato, basicamente se possui afinidade com computadores, pois o negócio do Grupo 377 é baseado em operação de softwares especializados. A entrevistada acrescentou que a intuição e a experiência na área de recrutamento e seleção por parte de 2 profissionais do Grupo permitem identificar o melhor candidato, diminuindo o risco da contratação. Em 2018 a Organização contratou 10 jovens aprendizes, e atualmente contam com 8 aprendizes no quadro da Companhia.

Quadro 7: Processo de Recrutamento e Seleção de Jovens Aprendizes nas Organizações entrevistadas na Etapa 2 da pesquisa

PARTICIPANTES	1 - D. S.	2 - J. A.	3 - V. M. S.
ORGANIZAÇÃO	UL	Kelly Services	Grupo 377
PRINCIPAL MÉTODO DE RECRUTAMENTO DE JOVENS APRENDIZES	Curriculos	Desconhece	Indicação
PRINCIPAL MÉTODO DE SELEÇÃO DE JOVENS APRENDIZES	Entrevistas presenciais	Desconhece	Entrevistas presenciais
PROCESSO DE CONTRATAÇÃO E ACOMPANHAMENTO	Terceirizado	Desconhece	Interno

Fonte: A autora

A segunda informação solicitada às entrevistadas foi a respeito da percepção sobre os resultados obtidos por meio dos métodos de recrutamento e seleção de jovens aprendizes adotados pela Organização. A entrevistada da UL que em 2018 foram abertas oportunidades nas áreas de Marketing, Recursos Humanos e Finanças. O processo durou cerca de 1 mês e meio. Um dos jovens contratados em 2018 não foi aproveitado. Embora tivesse o perfil desejado, demonstrou insatisfação com a bolsa auxílio oferecida, e queria crescer na Organização fora do plano de carreira estabelecido, preferindo sair do Programa de Aprendizagem após 2 meses. Por outro lado, a entrevistada se mostrou plenamente satisfeita com outro jovem selecionado no mesmo processo, e que considera que “teve sorte”. De maneira geral, sua percepção é que o processo de recrutamento e seleção para o programa de jovens aprendizes na sua Organização é adequado.

A entrevistada da empresa Kelly Services informou que, por estar há pouco tempo na Organização (apenas 2 meses), ainda não presenciou nenhum processo específico para a contratação de jovens aprendizes, por isso não saberia responder a questão.

A entrevistada do Grupo 77 percebe que existe uma alta demanda para a contratação e formação de jovens aprendizes na área de tecnologia da informação, e que falta mão de obra especializada, de uma maneira geral. Exemplificou que houve um processo de 2 anos em busca de um analista na linguagem .NET que fosse adequado para um projeto específico. Acrescentou que o método de recrutamento e seleção utilizado pela Organização inclui uma planilha que relaciona os itens de conhecimento e de habilidades de cada candidato, e que considera o processo adequado.

Quadro 8: Percepção sobre os resultados obtidos pelo processo atual de Recrutamento e Seleção de jovens aprendizes

PARTICIPANTES	1 - D. S	2 - J. A	3 - V. M. S.
ORGANIZAÇÃO	UL	Kelly Services	Grupo 377
PERCEPÇÃO SOBRE O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE JOVENS APRENDIZES	Adequado	Desconhece	Adequado

Fonte: A autora

As informações obtidas na primeira parte deste estudo, onde buscou-se conhecer as formas de recrutamento e seleção utilizadas por organizações brasileiras, indicam que o volume de candidatos atraídos por meio dos métodos de recrutamento e seleção adotados é adequado, assim como o tempo gasto em todo o processo. Sobre a qualidade final do processo

de recrutamento e seleção, o estudo indica que são, na sua maioria, adequados à vaga anunciada. Das formas de recrutamento indicadas como as mais utilizadas para atrair candidatos a uma vaga, estão os anúncio em mídia eletrônica (sites de vagas, a consultoria especializada/Headhunter, as indicações e as Redes Sociais. A forma de seleção mais utilizada é a entrevista pessoal. A segunda parte do estudo, onde buscou-se identificar as formas de recrutamento e seleção de jovens aprendizes, especificamente, as formas de recrutamento indicadas como as mais utilizadas são a análise do currículo e as indicações e a forma de seleção mais utilizada também é a entrevista pessoal, corroborando o resultado da etapa anterior. De maneira geral, o estudo indica que o processo de recrutamento e seleção para o programa de jovens aprendizes está adequado às necessidades das Organizações entrevistadas.

3.3 Etapa 3 – Coleta de Dados de Jovens Aprendizes

Após identificar as formas mais utilizadas de recrutamento e seleção de jovens aprendizes, a terceira etapa deste estudo consiste na coleta de currículos padrão de jovens aprendizes e também de currículos baseados em autonarrativa, e foi realizada no período de 15 de fevereiro de 2019 a 15 de março de 2019. O público-alvo da pesquisa foram os candidatos inscritos no concurso vestibulinho das Escolas Técnicas de São Paulo, do Centro Paula Souza (ETECs), para os cursos técnicos do 1º semestre de 2019. A relação de inscritos foi obtida única e exclusivamente para fins desta pesquisa por meio de contato com a fundação gestora dos processos seletivos do Vestibulinho das Escolas Técnicas do Estado de São Paulo.

Do total de inscritos, que ultrapassa 300.000 candidatos, foram selecionados aqueles com idade entre 14 e 18 anos (nascidos entre 2001 e 2004), faixa etária estabelecida como prioritária pela Cartilha de Aprendizagem do Governo brasileiro, totalizando 32.650 inscritos no processo seletivo para os cursos do 1º semestre de 2019. Da amostragem selecionada, foram separados os menores e os maiores de idade para atender as condições estabelecidas pelo Comitê de Ética do Programa de Mestrado, onde o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para menores de idade deve ser autorizado pelo responsável. O público final foi classificado como a) maiores de idade: 12.614 nomes e b) menores de idade: 20.063 nomes. As listas obtidas foram divididas em proporções iguais, e foram encaminhadas 4 campanhas de e-mail em massa, por meio da ferramenta profissional de e-mail marketing MediaPost, assim classificadas:

a) Campanha 1: Maiores de idade – *Curriculum Vitae* padrão

Encaminhada solicitação via e-mail para uma base de 6.314 jovens maiores de idade para que enviassem seu *curriculum vitae* para efeito de pesquisa acadêmica sobre contratação de jovens aprendizes.

b) Campanha 2: Menores de idade – *Curriculum Vitae* padrão

Encaminhada solicitação via e-mail para uma base de 10.030 jovens menores de idade para que enviassem seu *curriculum vitae* para efeito de pesquisa acadêmica sobre contratação de jovens aprendizes.

c) Campanha 3: Maiores de idade – Currículo baseado em autonarrativa

Encaminhada solicitação via e-mail para uma base de 6.300 jovens maiores de idade para que preenchessem o modelo de currículo baseado em autonarrativa para efeito de pesquisa acadêmica sobre contratação de Jovens Aprendizes.

d) Campanha 4: Menores de idade – Currículo baseado em autonarrativa

Encaminhada solicitação via e-mail para uma base de 10.033 menores de idade para que preenchessem o modelo de currículo baseado em autonarrativa para efeito de pesquisa acadêmica sobre contratação de Jovens Aprendizes.

*3.3.1 Resultado da Campanha 1: Maiores de idade – *Curriculum Vitae* padrão*

Dos 6.314 nomes selecionados, 6.062 foram reconhecidos como e-mails válidos pela ferramenta MediaPost, 25 e-mails não foram enviados, 6.037 foram enviados, 57 foram devolvidos e 5.980 e-mails foram entregues. Dos e-mails efetivamente entregues, 165 jovens abriram a campanha em seu endereço de e-mail e 27 clicaram no botão “Enviar Currículo”. A campanha obteve 1 hora e 46 minutos de exposição no total, com uma média de 38 segundos por abertura, e os contatos engajados (aqueles que permaneceram com a peça aberta por 10 segundos ou mais) somaram 163. A Figura 3 apresenta o resumo do envio da campanha.

Figura 3: Dados do envio de e-mails da Campanha 1 para jovens maiores de idade, solicitando o envio de *curriculum vitae* padrão



Fonte: Relatório de resultados da Campanha 1 enviada na ferramenta MediaPost

Das 27 pessoas que clicaram no convite para participar da pesquisa, 11 enviaram o currículo. A Figura 4 representa um dos currículos recebidos, escolhido aleatoriamente, e cujos dados pessoais foram ocultados para evitar a exposição do respondente. Todos os respondentes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Figura 4: Exemplo de Currículo padrão recebido na Campanha 1 para jovens maiores de idade

CURRICULUM VITAE

DADOS PESSOAIS

NOME:

ENDEEÇO: ANTONIO AURIEME,

BAIRRO: JARDIM HAYDEE

CIDADE: ESPIRITO SANTO DO PINHAL - SP

CELULAR: (19) / (19)

DATA DE NASCIMENTO: 02/11/2000

ESTADO CIVIL: SOLTEIRA

NACIONALIDADE: BRASILEIRO

NATURALIDADE: ESPIRITO SANTO DO PINHAL – SP

DOCUMENTOS

RG:

CPF:

CURSOS

- TECNICO EM INFORMATICA (CURSAMDO)
- ESPANHOL BASÍCO
- INFORMATICA BASÍCO

ESCOLARIDADE

ENSINO MÉDIO COMPLETO

OBSERVAÇÃO

A PROCURA DO PRIMEIRO EMPREGO

Fonte: Currículo padrão de jovem maior de idade da Campanha 1

3.3.2 Resultado da Campanha 2: Menores de idade – Curriculum Vitae padrão

Dos 10.030 nomes selecionados, 9.600 foram reconhecidos como e-mails válidos pela ferramenta MediaPost, 41 e-mails não foram enviados, 9.559 foram enviados, 97 foram devolvidos e 9.462 e-mails foram entregues. Dos e-mails efetivamente entregues, 242 jovens abriram a campanha em seu endereço de e-mail e 55 clicaram no botão “Enviar Currículo”. A campanha obteve 2 horas e 57 minutos de exposição no total, com uma média de 44 segundos por abertura, e os contatos engajados (aqueles que permaneceram com a peça aberta por 10

segundos ou mais) somaram 234. A Figura 5 apresenta o resumo do envio da campanha.

Figura 5: Dados do envio de e-mails da Campanha 2 para jovens menores de idade, solicitando o envio de *curriculum vitae* padrão



Fonte: Relatório de resultados da Campanha 2 enviada na ferramenta MediaPost

Das 55 pessoas que clicaram no convite para participar da pesquisa, 27 enviaram o currículo. A Figura 6 representa um dos currículos recebidos, escolhido aleatoriamente, e cujos dados pessoais foram ocultados para evitar a exposição do respondente. Todos os respondentes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Figura 6: Exemplo de Currículo padrão recebido na Campanha 2 para jovens menores de idade

[Redacted]

Brasileira, 17 anos, solteira
Rua Tristão Da Silveira Campos [Redacted] Jardim Alberto
Amparo, São Paulo
(019) [Redacted] / (019) [Redacted]
[Redacted]@gmail.com

Objetivo

Gostaria de aprimorar meus conhecimentos pessoais e adquirir experiência profissional, podendo assim, contribuir com a empresa da melhor forma possível.

Formação Acadêmica

- **Escolaridade**
Ensino Médio completo; ETEC João Belarmino - Amparo. (Concluído em dezembro/ 2018).
- **Cursos Complementares**
Cursando Informática Completa; Aecomp - Amparo (Término previsto: agosto/ 2019).
Cursando o 2º Modulo em Técnico em Administração; ETEC João Belarmino - Amparo. (Término previsto: dezembro/ 2019).
Formação Técnica em Logística; ETEC João Belarmino - Amparo. (Concluído em junho/ 2018).

Competências/ Habilidades

Fácil aprendizagem, boa comunicação, interesse em adquirir novos conhecimentos, facilidade para trabalhar em grupo e organização.

Informações Adicionais

Participante do projeto "Coloque um sorriso no rosto de uma criança"; Centro Paula Souza, ETEC João Belarmino.

Participante do projeto "Happiness has no age"; Centro Paula Souza, ETEC João Belarmino.

Conhecimento básico em Microsoft Word e Power Point.

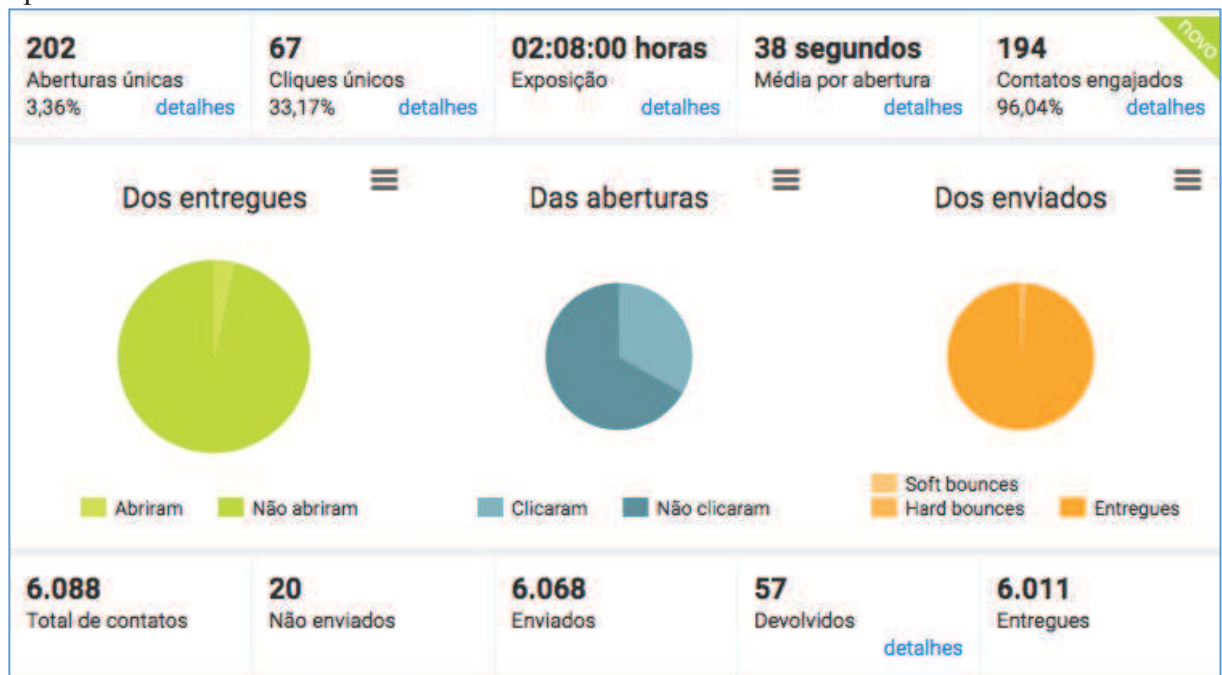
Fonte: Currículo padrão de jovem menor de idade da Campanha 2

3.3.3 Resultado da Campanha 3: Maiores de idade – Currículos baseado em autonarrativa

Dos 6.300 nomes selecionados, 6.088 foram reconhecidos como e-mails válidos pela ferramenta MediaPost, 20 e-mails não foram enviados, 6.068 foram enviados, 57 foram devolvidos e 6.011 e-mails foram entregues. Dos e-mails efetivamente entregues, 202 jovens

abriram a campanha em seu endereço de e-mail e 67 clicaram no botão “Preencher Currículo”. A campanha obteve 2 horas e 8 minutos de exposição no total, com uma média de 38 segundos por abertura, e os contatos engajados (aqueles que permaneceram com a peça aberta por 10 segundos ou mais) somaram 194. A Figura 7 apresenta o resumo do envio da campanha.

Figura 7: Dados do envio de e-mails da Campanha 3 para jovens maiores de idade, solicitando o preenchimento de currículo baseado em autonarrativa



Fonte: Relatório de resultados da Campanha 3 enviada na ferramenta MediaPost

Das 67 pessoas que clicaram no convite para participar da pesquisa, 9 preencheram o modelo de currículo baseado em autonarrativa, porém 2 respostas foram anuladas por não completar o preenchimento do modelo, como solicitado. A Figura 8 representa um dos currículos preenchidos, escolhido aleatoriamente, e alguns dados pessoais foram ocultados para evitar a exposição do respondente. Todos os respondentes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Figura 8: Exemplo de Currículo baseado em autonarrativa preenchido na Campanha 3 para jovens maiores de idade

Pesquisa Centro Paula Souza - MODELO DE CURRÍCULO PARA... <https://docs.google.com/forms/u/0/d/1LNJ2BiNWUuuu3-YzBI75x...>

SOBRE VOCÊ: Escreva seu nome completo e discorra sobre o que ele significa: o seu primeiro nome foi inspirado em alguém? Tem alguma tradução para outro idioma? É de origem indígena? Você sabe como ele foi escolhido para você? E o seu sobrenome, qual a origem? Conte-nos como você se sente em relação ao seu nome e sobrenome.

Meu nome é Débora meu pai diz que Débora é um nome de origem bíblica, mas não sei quem o escolheu para mim, porém acredito que esse nome combina com a pessoa que eu sou, tendo o significado de abelha e variáveis como Debby e Dvora.

Diga-nos qual a sua idade. Você sabe o que acontecia no mundo no ano em que você nasceu? Qual foi o ano mais marcante de sua vida até hoje, e porquê. Como você se sente em relação a sua idade: muito novo, inexperiente, ou bastante experiente para sua idade? Conte-nos alguma experiência vivida.

Completei em janeiro 18 anos, sinceramente nunca me preocupei em saber o que acontecia no ano em que nasci. Acredito que o ano que mais me marcou foi quando minha mãe biológica foi embora, eu fui obrigada a amadurecer e aprender a viver sem mãe com apenas 7 anos e hoje eu sei que essa foi uma das melhores coisas que me aconteceu, embora eu não entendesse na época.

2 of 7 4/13/19, 11:10 PM

Figura 8: Exemplo de Currículo baseado em autonarrativa preenchido na Campanha 3 para jovens maiores de idade

(continua)

Pesquisa Centro Paula Souza - MODELO DE CURRÍCULO PARA... <https://docs.google.com/forms/u/0/d/1LNJ2BiNWUuuu3-YzBI75x...>

Escreva aqui o seu endereço. Há quanto tempo você mora nessa local? Como é o seu bairro e a sua cidade? Se você pudesse morar em qualquer outro lugar do mundo, onde seria e porquê? Quais os principais pontos positivos e pontos negativos em relação ao seu local de moradia? Você mora em casa, apartamento, quarto, república? Conte-nos como é esse local e um pouco sobre as pessoas que moram com você.

Eu me mudei com meu pai há cerca de dois anos para uma casa na Vila Siqueira, que todos conhecem como Raia de baixo. A minha rua é tranquila, não tem pontos de tráfico, as crianças conseguem brincar na rua e a maioria dos vizinhos são mais velhos o que colabora para o sossego. Minha cidade é incrível, já pensei em me mudar mais a cada ano essa vontade se distância, Pinhal é um bom lugar para morar, explorar novos negócios e criar família.

Escreva aqui como fazemos para entrar em contato com você? Se você tem um celular, fale um pouco sobre a sua relação com ele. Você tem WhatsApp? Facebook? Quais outras redes sociais? De quantos grupos participa? O que você mais gosta nas redes sociais e o que mais o incomoda?

Fui contatada por e-mail, porém obviamente sou mais acessível por WhatsApp, Facebook ou Instagram. Não gosto de participar de grupos, tenho apenas um grupo de minha família e o da Escola Técnica, eu amo poder estar mais presente na vida das pessoas e me conectar com aquelas que estão longe, amo ver as fotos elas contam histórias, mas odeio sem querer acabar me distanciando de quem está próximo a mim.

3 of 7 4/13/19, 11:10 PM

Figura 8: Exemplo de Currículo baseado em autonarrativa preenchido na Campanha 3 para jovens maiores de idade

(continua)

Pesquisa Centro Paula Souza - MODELO DE CURRÍCULO PARA... <https://docs.google.com/forms/u/0/d/1LNJ2BiNWUuuu3-YzBl75x...>

O QUE EU QUERO SER QUANDO CRESCER? Independentemente de sua idade e de tudo o que já conquistou até o momento, conte-nos quais são seus objetivos de vida.

Eu quero fazer todos os curso técnicos que me interessarem, num futuro próximo pretendo terminar o curso de Finanças e iniciar o curso de Informática para Internet. Pretendo cursar fotografia e ter um estúdio musical e fotográfico com meu futuro esposo.

Onde e como você gostaria de estar daqui 5 anos? Tente se enxergar e descreva aqui como você está e como você se sente a respeito. Se você pudesse escolher qualquer profissão do mundo, qual escolheria e porquê?

Eu sempre amei desenhar e com o tempo passei a amar fotografar. Tanto o desenho quanto a fotografia registram um momento único, que embora possa ser reproduzido jamais será idêntico. Daqui há 5 anos me vejo formada em Finanças, Informática para Internet, Designer de Sobrancelhas, Maquiagem e Fotografia, me vejo com meu próprio estúdio em parceria com meu futuro esposo.

O QUE EU JÁ APRENDI: O que você está estudando nesse momento? Qual o nome da sua Escola? Quais as matérias que mais despertam interesse em você? E aquelas que você não gosta? Sobre o que você gostaria de aprender mais?

No momento estou fazendo curso na ETEC- extensão Cardeal Leme. Eu me interesso por todas as matérias mais em especial por Gestão Empresarial e Psicologia Social, gostaria de estudar mais sobre Ética.

4 of 7 4/13/19, 11:10 PM

Figura 8: Exemplo de Currículo baseado em autonarrativa preenchido na Campanha 3 para jovens maiores de idade

(continua)

Pesquisa Centro Paula Souza - MODELO DE CURRÍCULO PARA... <https://docs.google.com/forms/u/0/d/1LNJ2BiNWUuuu3-YzBI75x...>

E sobre aquilo que você não aprendeu na Escola, por exemplo, você tem algum hobby? Pratica algum esporte? O que você faz no seu tempo livre? Qual o último livro que você leu? Sobre o que ele fala? Qual o livro que você mais gostou? Qual livro você ainda não leu mas gostaria de ler e porquê? Você já visitou algum museu? Qual? O que achou de interessante? Você já foi ao teatro? Qual peça você mais gostou e porquê? Você já foi ao cinema? Qual filme você mais gostou e porquê.

Eu amo desenhar, principalmente retratos e meus professores me apoiavam desde que fosse fora da escola. Antigamente eu passava o dia desenhando, hoje em dia passo o dia presa pela internet. Não me recordo de qual foi o último livro que li mais ainda me lembro de livros como "Ecos de minha infância", "Azul, é a cor mais quente" e o tão conhecido "A culpa é das estrelas". Sinto vontade de ler "Um dia" de David Nicholls, porque conta uma história que eu pareço viver às vezes, a história de dois amigos que se encontram no mesmo dia todos os anos e conversam sobre suas vivências até ali, eles se amam e não vivem esse amor, não o amor de um casal. Em 2018 eu visitei com a escola o museu Cata Vento, achei muito interessante a história sobre o perfume, embora não tenha visto tudo que gostaria pois não havia tempo para isso. Me recordo de ter ido ao teatro mais era muito nova e por isso os detalhes se apagaram da minha mente. Fui ao cinema algumas vezes, com anos de diferença entre elas e pessoas diferentes, porém o melhor filme que vi foi "A lenda de Tarzan- O Rei da Selva", nesta versão Tarzan é retratado como um homem comum, que quando homem foi salvo pelos gorilas que o salvariam novamente quando adulto, ele não fala a língua dos animais mais de alguma maneira os compreende pois aprendeu a respeitar e amar a selva, ele é mostrado como um homem de riquezas que é humilde, honesto e justo, se preocupando mais com os animais e as pessoas do que se preocupava com o dinheiro.

5 of 7 4/13/19, 11:10 PM

Figura 8: Exemplo de Currículo baseado em autonarrativa preenchido na Campanha 3 para jovens maiores de idade

(continua)

Pesquisa Centro Paula Souza - MODELO DE CURRÍCULO PARA... <https://docs.google.com/forms/u/0/d/1LNJ2BiNWUuuu3-YzBI75x...>

Você sabe falar outro idioma? Se sim, qual? O que o levou a estudar um outro idioma? O que você acha mais interessante nesse outro idioma? Como você se sente ao falar esse outro idioma com alguém? Se não, qual idioma você gostaria de conhecer e falar fluentemente? Porquê? Qual outro país do mundo chama mais a sua atenção e o que você pensa a respeito dele?

Infelizmente sou fluente apenas na língua portuguesa mais pretendo ser fluente no inglês, acredito que todos os países são chamativos para alguém como eu que sempre estive no Brasil, praticamente em uma única cidade do interior.

O QUE EU JÁ SEI FAZER: Se você já trabalhou antes, descreva aqui onde foi e o que você aprendeu. Conte-nos como foi sua experiência nesse trabalho, incluindo o ambiente, as pessoas, as rotinas, como era o seu chefe, o que você mais gostou e o que menos gostou sobre esse trabalho.

Nunca trabalhei com carteira registrada, mais ajudei minha irmã e amigos a vender doces para ajudá-los. Foi difícil no começo, mas foi uma boa experiência.

Além disso, queremos saber se você tem alguma habilidade especial. Pode ser uma habilidade artística como cantar, dançar, escrever, pintar, ou alguma habilidade técnica como consertar, calcular, editar vídeos etc. Conte-nos o que você sabe fazer bem, o que você sabe fazer relativamente bem e aquilo que você gostaria de aprender a fazer muito bem.

Eu acredito que desenho bem, fotógrafo e escreve, mas gostaria de melhorar minhas técnicas em ambas as partes.

6 of 7 4/13/19, 11:10 PM

Figura 8: Exemplo de Currículo baseado em autonarrativa preenchido na Campanha 3 para jovens maiores de idade

(conclusão)

Pesquisa Centro Paula Souza - MODELO DE CURRÍCULO PARA... <https://docs.google.com/forms/s/w0d/1LNJ2BiNWUuuu3-YzE175x...>

Você já viajou, já saiu da sua cidade ou do seu bairro? Conte-nos sua experiência, os lugares que você já visitou, quais foram os motivos das viagens, com quem você foi, o que você viu que chamou sua atenção, quais são os contrastes com o seu local de origem, quais foram os prazeres e as dificuldades.

Já viajei para algumas cidades próximas a minha, minha sensação foi de liberdade, viagens com a família, com o namorado, os amigos e até com a escola. Cada viagem foi única, algumas repletas de carinho, outras de diversão, algumas de novidade, outras de realidade distante tanto para o bem quanto o mau. Fiz viagens para festas e férias em família, viagens culturais, viagens buscando um novo destino pra minha vida e uma por um turbilhão de emoções.

MINHA OPINIÃO: O que mais você gostaria de contar e não foi abordado nesse roteiro? Fique à vontade para acrescentar aqui qualquer outra informação a seu respeito. Diga-nos, também, o que achou da experiência de contar a sua história nessa autonarrativa.

Eu gostei da experiência de narrar minha vida, mas gostaria de falar mais sobre a minha vida pessoal, porque muitas vezes isso não é levado em consideração em um currículo ou entrevista de emprego mais deveria ser.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

7 of 7 4/13/19, 11:10 PM

Fonte: Currículo baseado em autonarrativa de jovem maior de idade da Campanha 3

3.3.4 Resultado da Campanha 4: Menores de idade – Currículos baseado em autonarrativa

Dos 10.033 nomes selecionados, 9.647 foram reconhecidos como e-mails válidos pela ferramenta MediaPost, 33 e-mails não foram enviados, 9.614 foram enviados, 106 foram devolvidos e 9.508 e-mails foram entregues. Dos e-mails efetivamente entregues, 309 jovens abriram a campanha em seu endereço de e-mail e 67 clicaram no botão “Preencher Currículo”. A campanha obteve 4 horas e 25 minutos de exposição no total, com uma média de 51 segundos por abertura, e os contatos engajados (aqueles que permaneceram com a peça aberta por 10 segundos ou mais) somaram 289. A Figura 9 apresenta o resumo do envio da campanha.

Figura 9: Dados do envio de e-mails da Campanha 4 para jovens menores de idade, solicitando o envio de currículo baseado em autonarrativa



Fonte: Relatório de resultados da Campanha 4 enviada na ferramenta MediaPost

Das 67 pessoas que clicaram no convite para participar da pesquisa, 8 preencheram o modelo de currículo baseado em autonarrativa. A Figura 10 representa um dos currículos preenchidos, escolhido aleatoriamente, e alguns dados pessoais foram ocultados para evitar a exposição do respondente. Todos os respondentes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Figura 10: Exemplo de Currículo baseado em autonarrativa preenchido na Campanha 4 para jovens menores de idade

Pesquisa Centro Paula Souza - MODELO DE CURRÍCULO PARA... <https://docs.google.com/forms/u/0/d/1b6sZ3sWjvOglUw5EQor3wq...>

Idade do participante *

15

Nome do responsável pelo participante menor *

Flavia

Telefone do responsável pelo participante menor *

SOBRE VOCÊ: Escreva seu nome completo e discorra sobre o que ele significa: o seu primeiro nome foi inspirado em alguém? Tem alguma tradução para outro idioma? É de origem indígena? Você sabe como ele foi escolhido para você? E o seu sobrenome, qual a origem? Conte-nos como você se sente em relação ao seu nome e sobrenome.

Ana Flavia

O Ana veio de origem hebraica, minha mãe escolheu pois era um nome bíblico

O Flavia veio, porque é o primeiro nome da minha mãe e ela achou que assim como os homens ela também poderia dar o nome dela a filha

é de origem espanhola e

vem dos meus afrodescendentes

2 of 7 4/13/19, 11:35 PM

Figura 10: Exemplo de Currículo baseado em autonarrativa preenchido na Campanha 4 para jovens menores de idade

(continua)

Pesquisa Centro Paula Souza - MODELO DE CURRÍCULO PARA... <https://docs.google.com/forms/u/0/d/1b6sZ3sWjvOglUw5EQor3wq...>

Diga-nos qual a sua idade. Você sabe o que acontecia no mundo no ano em que você nasceu? Qual foi o ano mais marcante de sua vida até hoje, e porquê. Como você se sente em relação a sua idade: muito novo, inexperiente, ou bastante experiente para sua idade? Conte-nos alguma experiência vivida.

15 anos

Me acho madura de mais para minha idade

Meu pai me abandonou e eu cresci apenas com a minha mãe, preciso do emprego para ajudar ela de alguma forma

O ano mais marcante da minha vida foi 2018, porque evolui muito como pessoa

Não sei o que acontecia no ano que eu nasci

Escreva aqui o seu endereço. Há quanto tempo você mora nessa local? Como é o seu bairro e a sua cidade? Se você pudesse morar em qualquer outro lugar do mundo, onde seria e porquê? Quais os principais pontos positivos e pontos negativos em relação ao seu local de moradia? Você mora em casa, apartamento, quarto, república? Conte-nos como é esse local e um pouco sobre as pessoas que moram com você.

Rua Papanduva

Moro aqui a 5 anos

Eu, minha mãe, meus tios e meus avós. Aqui é um sobrado, os pontos negativos é morar em um bairro perigoso e o positivo é que eu moro ao lado do metrô

Se eu pudesse escolher um lugar para morar, seria a Noruega pela infraestrutura do país

3 of 7 4/13/19, 11:35 PM

Figura 10: Exemplo de Currículo baseado em autonarrativa preenchido na Campanha 4 para jovens menores de idade

(continua)

Pesquisa Centro Paula Souza - MODELO DE CURRÍCULO PARA... <https://docs.google.com/forms/u/0/d/1b6sZ3sWjvOglUw5EQor3wq...>

Escreva aqui como fazemos para entrar em contato com você? Se você tem um celular, fale um pouco sobre a sua relação com ele. Você tem WhatsApp? Facebook? Quais outras redes sociais? De quantos grupos participa? O que você mais gosta nas redes sociais e o que mais o incomoda?

Meu número é

Eu tenho whatsapp, mas a maioria das pessoas reclamam, porque eu não uso muito e nem participo de grupos

Gosto muito do Instagram, só pelas páginas de memes, mas odeio o Facebook

Eu gosto que as redes sociais aproximam as pessoas, porém não gosto do fato que ela pode afastar também

O QUE EU QUERO SER QUANDO CRESCER? Independentemente de sua idade e de tudo o que já conquistou até o momento, conte-nos quais são seus objetivos de vida.

Eu pretendo estudar muito para passar em uma faculdade pública como a USP ou uma federal, cursos como letras e direito me chamam a atenção, porém independente do que eu vá escolher eu quero ser boa naquilo que eu faço e sempre dar meu melhor para que isso aconteça

Onde e como você gostaria de estar daqui 5 anos? Tente se enxergar e descreva aqui como você está e como você se sente a respeito. Se você pudesse escolher qualquer profissão do mundo, qual escolheria e porquê?

Professora, pelo fato de você poder mudar a vida de alguém.
Daqui 5 anos ne enxergo na faculdade lutando pelos meus sonhos

4 of 7 4/13/19, 11:35 PM

Figura 10: Exemplo de Currículo baseado em autonarrativa preenchido na Campanha 4 para jovens menores de idade

(continua)

Pesquisa Centro Paula Souza - MODELO DE CURRÍCULO PARA... <https://docs.google.com/forms/u/0/d/1b6sZ3sWjvOglUw5EQor3wq...>

O QUE EU JÁ APRENDI: O que você está estudando nesse momento? Qual o nome da sua Escola? Quais as matérias que mais despertam interesse em você? E aquelas que você não gosta? Sobre o que você gostaria de aprender mais?

Estou cursando o 2 ensino médio, minhas materias favoritas são: Português, Matemática e história
E as que menos gosto são: Física e química
Gostaria de me aprofundar em literatura inglesa

E sobre aquilo que você não aprendeu na Escola, por exemplo, você tem algum hobbie? Pratica algum esporte? O que você faz no seu tempo livre? Qual o último livro que você leu? Sobre o que ele fala? Qual o livro que você mais gostou? Qual livro você ainda não leu mas gostaria de ler e porquê? Você já visitou algum museu? Qual? O que achou de interessante? Você já foi ao teatro? Qual peça você mais gostou e porquê? Você já foi ao cinema? Qual filme você mais gostou e porquê.

Meu hobbie é ler, não pratico esportes, leio e assisto filmes no meu tempo livre, o último livro que li foi Razão e sensibilidade da Jane Austen, é um romance romântico clássico da literatura inglesa com presença de mulheres fortes, o morro dos ventos uivantes, porque retrata um romance fora dos paradigmas da época, nunca visitei um museu, já fui ao teatro, a peça que eu mais gostei foi Dias Perfeitos baseado no livro do Raphael Montes, já fui ao cinema, meu filme favorito é The hate u give, fala sobre preconceito racial nos Estados Unidos.

5 of 7 4/13/19, 11:35 PM

Figura 10: Exemplo de Currículo baseado em autonarrativa preenchido na Campanha 4 para jovens menores de idade

(continua)

Pesquisa Centro Paula Souza - MODELO DE CURRÍCULO PARA... <https://docs.google.com/forms/u/0/d/1b6sZ3sWjvOglUw5EQor3wq...>

Você sabe falar outro idioma? Se sim, qual? O que o levou a estudar um outro idioma? O que você acha mais interessante nesse outro idioma? Como você se sente ao falar esse outro idioma com alguém? Se não, qual idioma você gostaria de conhecer e falar fluentemente? Porquê? Qual outro país do mundo chama mais a sua atenção e o que você pensa a respeito dele?

Eu faço curso de inglês a 3 anos fora da escola, resolvi fazer esse curso para aumentar minhas possibilidades, o fato mais interessante é que o inglês é a língua global, me sinto segura, porque errar faz parte do processo para aprender, o país que me chama mais atenção é a Noruega pela sua infraestrutura

O QUE EU JÁ SEI FAZER: Se você já trabalhou antes, descreva aqui onde foi e o que você aprendeu. Conte-nos como foi sua experiência nesse trabalho, incluindo o ambiente, as pessoas, as rotinas, como era o seu chefe, o que você mais gostou e o que menos gostou sobre esse trabalho.

Além disso, queremos saber se você tem alguma habilidade especial. Pode ser uma habilidade artística como cantar, dançar, escrever, pintar, ou alguma habilidade técnica como consertar, calcular, editar vídeos etc. Conte-nos o que você sabe fazer bem, o que você sabe fazer relativamente bem e aquilo que você gostaria de aprender a fazer muito bem.

Eu tenho um conhecimento muito boa do pacote office, escrevo muito bem e sei editar vídeos

6 of 7 4/13/19, 11:35 PM

Figura 10: Exemplo de Currículo baseado em autonarrativa preenchido na Campanha 4 para jovens menores de idade

(conclusão)

Pesquisa Centro Paula Souza - MODELO DE CURRÍCULO PARA... <https://docs.google.com/forms/shw/0/d/1b6sZ3sWjwOgIUw5EQor3wq...>

Você já viajou, já saiu da sua cidade ou do seu bairro? Conte-nos sua experiência, os lugares que você já visitou, quais foram os motivos das viagens, com quem você foi, o que você viu que chamou sua atenção, quais são os contrastes com o seu local de origem, quais foram os prazeres e as dificuldades.

Já viajei para Fortaleza e foi incrível conhecer uma nova cultura

MINHA OPINIÃO: O que mais você gostaria de contar e não foi abordado nesse roteiro? Fique à vontade para acrescentar aqui qualquer outra informação a seu respeito. Diga-nos, também, o que achou da experiência de contar a sua história nessa autonarrativa.

Achei a experiência incrível, pois um currículo básico não determina o conhecimento e a capacidade de alguém. Eu aprendo rápido e sou muito esforçada

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

7 of 7 4/13/19, 11:35 PM

Fonte: Currículo baseado em autonarrativa de jovem menor de idade da Campanha 4

3.4 Etapa 4 – Pesquisa de Campo – *Curriculum Vitae* x Currículo baseado em autonarrativa

A partir da coleta de currículos de jovens aprendizes realizada na Etapa 3, a quarta e última etapa deste estudo consiste em uma pesquisa de campo para analisar o modelo de currículos baseados em autonarrativa, preenchidos por jovens entre 14 e 18 anos, em contraponto com o *curriculum vitae* padrão, também enviado por jovens da mesma faixa etária, todos selecionados na Etapa 3 deste estudo.

Foram apresentados aos entrevistados 2 *curriculum vitae* padrão e 2 modelos baseados em autonarrativas preenchidos, de jovens selecionados aleatoriamente na etapa de coleta de dados (Etapa 3). A partir da análise dos currículos recebidos, os entrevistados responderam às seguintes questões:

- a) Dos currículos recebidos, indique quais candidatos seriam recrutados;
- b) Quais candidatos seriam selecionados;
- c) Qual candidato estaria mais apto a ocupar a vaga de jovem aprendiz na sua organização e porquê;
- d) As autonarrativas auxiliam, prejudicam ou são indiferentes no processo de recrutamento, seleção e contratação de um jovem aprendiz.

Nesta etapa os respondentes são os mesmos profissionais pesquisados na Etapa 2 deste estudo. Antes de responderem, os participantes assinaram o termo de Livre Consentimento.

A primeira entrevistada, Danielle Schmidt, Gerente de RH na empresa UL, respondeu as perguntas pelo aplicativo Skype, com recursos de áudio e vídeo. A entrevistada apresentou sua impressão de maneira geral sobre os currículos. Afirmou que o ideal seria ter um profissional de *talent acquisition* (aquisição de talentos) dedicado para cada processo seletivo, como por exemplo estagiário, aprendizes ou outras posições específicas. Acrescentou que normalmente a área de Recursos Humanos possui apenas uma pessoa para cuidar vários processos, e que nesse caso a objetividade é necessária. A entrevistada informou que seu primeiro filtro ao analisar os currículos foi a idade, pois seria um critério de desclassificação automática para o Programa de Jovem Aprendiz da Organização. A área de interesse seria o segundo filtro, e a partir daí os candidatos seriam chamados para a entrevista pessoal. Segundo a entrevistada, nada substitui a entrevista, pois é o momento onde o recrutador avalia a empatia do candidato. Sobre o modelo de currículo baseado em autonarrativa, a entrevistada afirmou que a proposta é boa para recrutadores orientados para esse tipo de programa, focado

especialmente na contratação de estagiários e aprendizes. Ao comparar os dois modelos, a entrevistada sugere um meio termo, onde o currículo pode trazer um pouco mais de informações, mantendo as informações básicas de forma objetiva, como as que são encontradas nos currículos padrão.

Ao ser questionada se o modelo de currículo baseado em autonarrativa auxilia, prejudica ou é indiferente para a escolha de um jovem aprendiz, a entrevistada respondeu que auxilia, por trazer mais informações, e que atrapalha pela falta de objetividade.

A segunda entrevistada, Jaqueline Araújo, Consultora de Recrutamento e Seleção Especializada na empresa Kelly Services, enviou as respostas por e-mail. De acordo com a entrevistada, o objetivo do Programa de Jovem Aprendiz é dar oportunidade de desenvolver profissionais, ensinar e apresentar oportunidades de carreira, principalmente para jovens que não têm oportunidades. Dos 4 candidatos analisados, a entrevistada respondeu que recrutaria e selecionaria 3 deles: a) **E.B.S.S** (CV Padrão), por apresentar um CV estruturado, por buscar capacitação além do colégio e por apresentar uma direção nos objetivos, dentro das oportunidades que se sente capaz. b) **B.C.S** (CV Autonarrado) pelas respostas objetivas. Segundo a análise da entrevistada, apesar da candidata demonstrar certa timidez ou falta de desenvolvimento na comunicação, “é uma jovem que dá vontade de desenvolver e que transmite humildade, podendo ter um bom relacionamento em equipe. Também possui uma direção profissional, e com uma oportunidade de Jovem Aprendiz, tende a aproveitar mais os ensinamentos”. c) **M.C.R.P** (CV Padrão) seria a última opção da entrevistada, que o convidaria para uma entrevista no intuito de identificar sua desenvoltura.

Dentre os candidatos selecionados, a candidata **E.B.S.S** (CV Padrão) seria a escolhida para admissão no programa de aprendizagem da Organização, pela organização na apresentação do currículo.

Ao comparar os dois modelos de currículos, a entrevistada considera que o modelo baseado em autonarrativa “oferece um conhecimento de vida do candidato e já adianta alguns questionamentos que seriam feitos no momento da entrevista”. No entanto, destaca que as respostas podem não ser verídicas e que basear-se no modelo para justificar uma convocação pode ser tendencioso para o resultado efetivo de uma contratação. A entrevistada acrescentou, ainda, que prefere ter essas respostas de imediato e sem dar chance ao candidato de pesquisar ou elaborar seu pensamento. Quanto aos currículos padrão, a entrevistada destaca que o fato de conterem informações básicas e sucintas, propiciam uma leitura rápida e uma direção. Acrescenta que sem direcionamento, candidatos que nunca trabalharam não sabem o que escrever, podendo não se destacar no processo.

Entre os dois modelos apresentados, a entrevistada tem preferência pelo currículo padrão. Informa que a seleção de um jovem aprendiz sempre será feita em turmas com mais de 5 candidatos, com dinâmicas e testes comportamentais para obter um material para triagem que seja objetivo e claro, no intuito de agilizar o trabalho e diminuir o volume de informações e de leitura.

Ao ser questionada se o modelo de currículo baseado em autonarrativa auxilia, prejudica ou é indiferente para a escolha de um jovem aprendiz, a entrevistada respondeu que auxilia o jovem, acrescentando que devido à falta de experiência muitos não sabem o que escrever, e as perguntas podem ajudá-lo a pensar e a apresentar respostas baseadas na sua realidade, no seu dia a dia e vivência.

A terceira entrevistada, Vânia M. dos Santos, Gestora de RH e Finanças no Grupo 377 foi entrevistada pessoalmente. Dos 4 candidatos analisados, a entrevistada respondeu que selecionaria 3 deles: a) **C.V** (CV Padrão), por apresentar um CV mais elaborado seria a primeira, b) **E.S.G** (CV Autonarrado) para conhecê-lo melhor e c) **A.F.S** (CV Autonarrado) pois achou interessante. Dentre os candidatos selecionados, a **C.V** (CV Padrão) seria a escolhida para admissão no programa de aprendizagem da Organização pela apresentação do currículo, por demonstrar ter várias habilidades e uma linha de coerência entre as atividades descritas, que segundo a entrevistada, seria um indício de autoconhecimento. Após ler novamente os 3 currículos selecionados, a entrevistada voltou a afirmar que escolheria a **C.V**, acrescentando que ao se decidir por um candidato dificilmente volta atrás, em suas próprias palavras “sou muito objetiva, é como escolher uma roupa ou sapato, depois que escolhi aquele, ninguém consegue me fazer mudar de ideia”.

Ao comparar os dois modelos de currículos, a entrevistada respondeu que o modelo de autonarrativa facilita a própria entrevista, é uma forma de incentivar o jovem a ter autoconhecimento, pontuar sua identidade e pensar no futuro. A partir da análise das autonarrativas é possível identificar se o jovem tem foco e se tem o perfil para a Organização. A entrevistada conclui afirmando que o modelo de autonarrativa diz mais sobre o perfil do jovem do que o currículo padrão, mas a entrevista pessoal é imprescindível. Ao comparar o modelo autonarrado com o currículo padrão, a entrevistada mostrou sua preferência pelo modelo padrão, principalmente pela objetividade, por conter informações necessárias e úteis ao recrutador, e que a falta de tempo seria impeditiva para analisar currículos mais extensos. A entrevistada acrescentou que o ideal seria o modelo padrão como uma “capa” ou carta de apresentação, e a partir daí, havendo interesse, o recrutador poderia se aprofundar nas informações baseadas em autonarrativas.

Ao ser questionada se o modelo de currículo baseado em autonarrativa auxilia, prejudica ou é indiferente para a escolha de um jovem aprendiz, a entrevistada respondeu que auxilia. A entrevistada considera importante o conhecimento pessoal apresentado pelos candidatos, e acrescenta ser possível analisar informações como habilidades manuais e expressão corporal por meio das atividades descritas na narrativa.

O Quadro 9 apresenta o resumo da análise feita pelas entrevistadas sobre os 4 currículos apresentados para cada uma delas.

Quadro 9: Análise do modelo de currículos baseados em autonarrativa preenchidos por jovens entre 14 e 18 anos, em contraponto com o *curriculum vitae* padrão

PARTICIPANTES	1 - D. S	2 - J. A	3 - V. M. S.
ORGANIZAÇÃO	UL	Kelly Services	Grupo 377
DOS CURRÍCULOS RECEBIDOS, INDIQUE QUAIS CANDIDATOS SERIAM RECRUTADOS	A entrevistada fez uma análise genérica dos CVs apresentados	E.B.S.S. - CV Padrão B.C.S - Autonarrado M.C.R.P - CV Padrão	C.V (CV Padrão) E.S.G (CV Autonarrado) A.F.S (CV Autonarrado)
QUAIS CANDIDATOS SERIAM SELECIONADOS	A entrevistada fez uma análise genérica dos CVs apresentados	E.B.S.S. - CV Padrão B.C.S - Autonarrado M.C.R.P - CV Padrão	C.V (CV Padrão) E.S.G (CV Autonarrado) A.F.S (CV Autonarrado)
QUAL CANDIDATO ESTARIA MAIS APTO A OCUPAR A VAGA DE JOVEM APRENDIZ E PORQUÊ	A entrevistada fez uma análise genérica dos CVs apresentados	E.B.S.S. - CV Padrão Pela organização e direcionamento na apresentação do CV.	C.V (CV Padrão) Por demonstrar ter várias habilidades e uma linha de coerência entre as atividades descritas
AS AUTONARRATIVAS AUXILIAM, PREJUDICAM OU SÃO INDIFERENTES	Auxiliam, por trazer mais informações Atrapalham, pela falta de objetividade	Auxiliam	Auxiliam

Fonte: A autora

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A primeira parte deste estudo caracterizou-se como uma pesquisa exploratória para conhecer as formas de recrutamento e seleção utilizadas por Organizações brasileiras, e descritiva, visto ter procurado comparar os resultados com os verificados na literatura sobre o tema. Foi elaborado um roteiro estruturado de perguntas sobre as práticas mais utilizadas de recrutamento e seleção nas empresas de pequeno, médio e grande porte brasileiras, no intuito de mapear como as Organizações brasileiras de pequeno, médio e grande porte atuam frente a seus processos de recrutamento e seleção de profissionais. Foi utilizada uma *survey* para identificar a situação ou realidade acerca do tema (FREITAS, et al. 2000).

A maioria das Organizações continua a usar uma combinação de recursos humanos tradicionais e baseados em tecnologia nos processos de recrutamento e seleção. Além disso, as soluções baseadas em tecnologia não são necessariamente a solução para os gestores de RH, que relatam pouco ou moderado sucesso no uso de tecnologia na área de Recursos Humanos (CHAPMAN; WEBSTER. 2003).

Os resultados deste estudo, obtidos por meio da pesquisa bibliográfica e da pesquisa com profissionais de Organizações de vários portes, concluem que as indicações e os anúncios de vagas em sites e redes sociais são os métodos mais utilizados para atrair candidatos a posições ofertadas, e a análise de currículos e as entrevistas pessoais são as formas mais utilizadas de seleção de candidatos, seguidos por outros métodos bastante tradicionais como os testes de conhecimento e as referências pessoais.

Chama a atenção a falta de recursos tecnológicos nos processos de recrutamento e seleção, como inteligência artificial, *big data* e sistemas especializados, em comparação com os resultados apontados quando a alternativa é a “Intuição”. No entanto, o processo atual é considerado adequado pela maioria dos respondentes, tanto no volume de candidatos que são atraídos no processo, no tempo consumido desde a abertura da posição até a contratação efetiva do novo colaborador, quanto na qualidade dos candidatos que são contratados.

A segunda etapa do estudo consistiu em uma pesquisa de campo com profissionais de RH para identificar as formas de recrutamento e seleção de jovens aprendizes, especificamente, e a percepção dos entrevistados sobre o processo, comparando os resultados com os verificados na primeira etapa do projeto pesquisa. Nesta fase foi solicitado aos entrevistados que explicassem como é o processo de recrutamento e seleção de jovens aprendizes na sua Organização e qual a sua percepção sobre os resultados obtidos.

Os resultados coincidem com aqueles obtidos na primeira etapa da pesquisa, com os

currículos e as indicações sendo utilizados como principais métodos para o recrutamento de jovens aprendizes, e a entrevista pessoal como o principal método de seleção de novos candidatos. Igualmente de acordo com a primeira etapa da pesquisa, os profissionais entrevistados avaliaram os resultados obtidos por meio dos métodos de recrutamento e seleção de jovens aprendizes adotados como sendo adequados à sua Organização.

A terceira etapa do estudo consistiu na coleta de dados de jovens com idade entre 14 e 18 anos (nascidos entre 2001 e 2004), faixa etária estabelecida como prioritária pela Cartilha de Aprendizagem do Governo brasileiro. O intuito desta etapa foi coletar currículos padrão de parte da amostragem, e coletar as autonarrativas de outra parte da amostragem. Embora o volume de currículos recebidos tenha sido o suficiente para a análise proposta, chama a atenção a disparidade de convites enviados e respostas recebidas. Foram encaminhados e-mails em massa para 16.344 jovens solicitando o envio de seu currículo padrão para fins de pesquisa científica, e outros 16.333 para jovens solicitando que preenchessem o modelo de currículo baseado em autonarrativa, também para efeito de pesquisa científica. Em resposta, foram recebidos apenas 40 *curriculum vitae* e 17 currículos autonarrados, o que pode ser interpretado como falta de interesse dos jovens contatados em participar da pesquisa. O maior volume de *curriculum vitae* padrão em relação aos autonarrados também indica a melhor aceitação pelo modelo de currículo vigente e mais usual.

A quarta etapa do estudo alcançou o propósito da análise do modelo de currículo baseado em autonarrativa, objeto desta pesquisa. Foram apresentados 2 *curriculum vitae* padrão e 2 modelos de autonarrativa, de jovens selecionados aleatoriamente, para a avaliação e análise de 3 profissionais de RH. Cada profissional recebeu 4 currículos distintos. O resultado demonstra que o modelo que mais atende aos profissionais de RH é o *curriculum vitae* padrão. Embora os 3 profissionais concordem que o currículo baseado em autonarrativa auxilia na contratação de um jovem aprendiz, considerando a falta de experiência e de vivência profissional do candidato, todos também afirmaram que a falta de objetividade do modelo pode atrapalhar o processo. As entrevistadas ressaltaram que o modelo autonarrado requer maior tempo de análise, e que um profissional de recrutamento e seleção normalmente é responsável por vários processos simultâneos. A clareza, concisão e objetividade na descrição do currículo é fator-chave para que o candidato seja convidado para uma entrevista, a qual as entrevistadas são unânimes em afirmar ser imprescindível.

Portanto, diante da falta de experiência e de vivência profissional do jovem aprendiz, uma alternativa possível para elaborar um currículo capaz de apresentar todo o potencial do candidato para uma Organização seria um meio termo entre o *curriculum padrão* e o currículo

baseado em autonarrativa.

O ponto de vista dos jovens que experienciaram o preenchimento de seu currículo no modelo de autonarrativa não foi objeto deste estudo, mas vale a pena destacar algumas declarações coletadas nos próprios documentos autonarrados:

- “Achei a experiência incrível, pois um currículo básico não determina o conhecimento e a capacidade de alguém. Eu aprendo rápido e sou muito esforçada.”;
- “Achei um roteiro bem completo, e bem diversificado, com ótimas perguntas.”;
- “Eu adorei! Como disse, adoro escrever e nunca tive a oportunidade de escrever sobre mim mesma. Muito grata pela experiência!”;
- “Esse formulário é muito relevante (espero que seja mais usado), porque nos ajuda no autoconhecimento e a nos expressar sobre o que sentimos em relação a nós mesmos e as nossas experiências.”;
- “Eu gostei da experiência de narrar minha vida, mas gostaria de falar mais sobre a minha vida pessoal, porque muitas vezes isso não é levado em consideração em um currículo ou entrevista de emprego, mas deveria ser.”

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho discorreu sobre os processos de recrutamento e seleção e apresentou os métodos mais utilizados pelas Organizações de pequeno, médio e grande porte para contratar profissionais, de uma maneira geral, e jovens aprendizes especificamente. Diante da falta de experiência e de vivência profissional do jovem aprendiz, o trabalho questionou como elaborar um currículo capaz de apresentar todo o potencial de um jovem para uma Organização.

O objetivo geral desta pesquisa foi entender a percepção de profissionais de recursos humanos sobre um modelo de currículo para jovens aprendizes baseado em autonarrativa, em comparação com o currículo tradicional. Os objetivos específicos foram assim definidos:

- identificar como as Organizações brasileiras de pequeno, médio e grande porte atuam frente a seus processos de recrutamento e seleção de profissionais, de uma maneira geral;
- identificar como as Organizações de grande e médio porte atuam frente a seus processos de recrutamento e seleção de jovens aprendizes;
- analisar se um modelo de *curriculum vitae* baseado em autonarrativa auxilia, prejudica ou é indiferente para a escolha de um jovem aprendiz.

O modelo de currículo baseado em autonarrativa foi proposto no intuito de a) fornecer ao profissional de RH informações estruturadas e mais completas a respeito de um futuro profissional a ser contratado e que ainda não possui experiência ou carreira desenvolvida, auxiliando-o na identificação de talentos e valores intrínsecos que podem ser potencializados na sua Organização, e b) propiciar aos jovens sem experiência profissional que pretendem entrar no mercado de trabalho a oportunidade de apresentar suas características pessoais e conhecimento formal e não-formalmente adquirido, seus interesses, seus princípios e um pouco de sua personalidade, no intuito de potencializar seu aproveitamento ou empregabilidade diante de uma oportunidade de emprego. Ao mesmo tempo, o modelo também pretende aumentar as chances de sucesso para as Organizações ao contratarem pessoas com maior chance de estarem totalmente alinhadas à cultura organizacional, e também aumentar a chance de o colaborador encontrar uma Organização que esteja mais alinhada com suas características e anseios, em uma função para a qual tenha real vocação.

Embora a proposta apresentada tenha agradado tanto a profissionais de Recursos Humanos quanto aos jovens que preencheram o modelo proposto, de um lado, os

profissionais entendem que o modelo tornaria todo o processo mais demorado pela extensão das informações e pela falta de objetividade e, por outro, o número de jovens que aceitou preencher o modelo autonarrado foi menor (17) do que o número de currículos padrão enviados (40), o que sugere que muitos jovens não participaram também por ser um modelo mais demorado.

Cabe ainda destacar a ausência do uso de alta tecnologia no processo observado nas Organizações estudadas, empresas multinacionais de grande porte com presença global em sua maioria, em contraponto com afirmações obtidas durante as entrevistas como “falta de tempo”, “objetividade no processo”, “indicações”, “sorte no processo”, “experiência para identificar o melhor candidato” e “uso da intuição”. Historicamente, a inovação tecnológica quase sempre levou a um maior número de empregos a longo prazo. Graças ao potencial de sistemas inteligentes, a maior questão é se o futuro refletirá o passado. É possível que grande parte dos trabalhadores qualificados do mercado de trabalho possa simplesmente tornar-se desempregado (STUBBS, 2014).

Neste contexto, a questão de pesquisa: como o jovem aprendiz deve elaborar um currículo que seja capaz de apresentar todo o seu potencial para uma Organização pode ser respondida com um modelo alternativo híbrido, um meio termo entre o *curriculum padrão*, que é extremamente sucinto e não oferece subsídios suficientes para o recrutador, e a proposta de currículo baseada em autonarrativa, que é extensa e tornaria o processo de recrutamento e seleção muito demorado. Este modelo híbrido, que reúne a estrutura do currículo padrão a recursos de autonarrativa, interativos e multimídia, é proposto e apresentado nos Apêndices:

- Apêndice H, Modelo híbrido de currículo, com as estrutura do currículo padrão com recursos de autonarrativa, interativos e multimídia – Página 1
- Apêndice I: Modelo híbrido de currículo, com as estrutura do currículo padrão com recursos de autonarrativa, interativos e multimídia – Página 2
- Apêndice J: Artefatos que compõem o Modelo híbrido de currículo, com o nome do artefato, instruções de uso e preenchimento e a visão do artefato – Página 1
- Apêndice K: Artefatos que compõem o Modelo híbrido de currículo, com o nome do artefato, instruções de uso e preenchimento e a visão do artefato – Página 2.

Pesquisas futuras devem explorar em maior profundidade a pouca utilização de recursos tecnológicos nos processos de recrutamento e seleção, como inteligência artificial,

big data e sistemas especializados, em comparação com os resultados apontados quando a alternativa é a “Intuição”. Outra vertente a ser estudada em pesquisas futuras é a efetividade do modelo híbrido de currículo, que reúne as informações básicas sobre o candidato e recursos complementares como textos autonarrados, redes sociais, sites ou blogs e vídeos.

REFERÊNCIAS

- AISWARYA, M. *A Study on Effectiveness of Recruitment Process in HCL Technologies-BPO Chennai*. International Journal Of Management (IJM), Vol. 4, Issue 3, p. 14-18. May-June. Kerala, India. 2013.
- AL-KASSEM, A. H. *Recruitment and Selection Practices in Business Process Outsourcing Industry*. Archives of Business Research, Vol.5, No.3, p. 40-52. Publication March. 25. 2017.
- ANANDARAJAN, M.; HILL, C.; NOLAN, T. *Storytelling Using Text Data*. Advances in Analytics and Data Science, cap. 11. p. 167–175. doi:10.1007/978-3-319-95663-3. 2018.
- BALLANTYNE, I. *Recruiting and selecting staff in organizations*. Human Resource Management. Oxford Univ. Pr., Oxford, p. 92-116. 2009.
- BANGERTER, A.; ROULIN, N.; KÖNIG, C. J. *Personnel selection as a signaling game*. Journal of Applied Psychology, 97. p. 719–738. 2012.
- BANGERTER, A.; CORVALAN, P.; CAVIN, C. *Storytelling in the Selection Interview? How Applicants Respond to Past Behavior Questions*. Journal of Business and Psychology, 29(4), 593–604. doi:10.1007/s10869-014-9350-0. p.3. 2014.
- BARTRAM, D.; LINDLEY, P. A.; MARSHALL, L.; FOSTER, J. *The recruitment and selection of young people by small businesses*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 68(4), p. 339–358. 1995.
- BASS, BERNARD M. *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. Organizational Dynamics Elsevier Science Publishing. 1990.
- BERGER, P.L., LUCKMANN, T.: *The Social Construction of Reality: A Treatise its the Sociology of Knowledge*. Anchor Books, Garden City, New York. 1966.
- BICHUETTI, José Luiz; BICHUETTI, Luana Bernardi. *Gestão de Pessoas não é com o RH*. Ed. Intelecto, p. 55. 2 ed. São Paulo, 2017.
- BILLSBERRY, J.; SEARLE, R.H. *Fit as a Recruitment and Selection Paradigm*. The Open University. 1st Global e-Conference on Fit. Nov. 2007.
- BRAGA, T. S.; RODARTE, M. S. *A inserção ocupacional e o desemprego dos jovens: O caso das Regiões Metropolitanas de Salvador e Belo Horizonte*. PESQUISA & DEBATE, SP, v.17, n.1, p.103-123. 2006.
- BRASIL. *Manual da aprendizagem – o que é preciso saber para contratar jovem aprendiz*. Ministério do Trabalho e Emprego. Brasília. 9º ed. p. 16, 17. 2014.
- BRASIL. *Consolidação das leis do trabalho – CLT e normas correlatas*. Senado Federal, Mesa, biênio 2017-2018. Coordenação de Edições Técnicas. Brasília. 2017.
- BRASIL. LEI Nº 10.097, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000. *Lei da Aprendizagem*. Brasília,

DF. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L10097.htm
Acesso em 21/04/2019.

BRASIL. LEI Nº 11.180, DE 23 DE SETEMBRO DE 2005. *Projeto Escola de Fábrica*. Brasília, DF. Disponível em <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2005/lei-11180-23-setembro-2005-538611-normaatuizada-pl.html>. Acesso em 21/04/2019.

BRASIL. LEI Nº 11.788, DE 25 DE SETEMBRO DE 2008. Lei do Estágio. Brasília, DF. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11788.htm. Acesso em 21/04/2019.

BRUNER, J. (1990). *Acts of meaning*. Cambridge: Harvard University Press. 1990.

CASTRO, Lucas Siqueira. *Análise da Influência de fatores socioeconômicos na empregabilidade dos jovens matogrossenses*. G&DR. v. 14, n. 1, p. 3-17, jan-abr/2018, Taubaté, SP. 2018.

CHAPMAN, Derek S.; WEBSTER, Jane. *The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Processes for Job Candidates*. International Journal of Selection and Assessment. Vol 11, n. 2/3, Junho-Setembro. p.113. 2003.

CHATMAN, J. A. *Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms*. Administrative Science Quarterly, Vol. 36, No. 3. Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University. p. 459-484. 1991.

CHEETHAM, G; CHIVERS, G. *Towards a holistic model of professional competence*. Journal of European Industrial Training, Vol. 20 No. 5, p. 20-30. 1996.

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos – edição compacta*. 4. ed. Atlas. São Paulo. 1997.

CLARK, H. H. *Using language Cambridge*: Cambridge University Press. 1996.

COMPTON, Robert-Leigh; MORRISSEY, Bill; NANKERVIS, Alan. *Effective Recruitment and Selection Practices*. 6ª Ed. p. IX-1-2. CCH AUSTRALIA LIMITED. GPO Box 4072, Sydney, NSW 2001. Head Office North Ryde. Maio. 2014.

CORRÊA, R. *Redes Sociais na Web: Instrumentos de fortalecimento e/ou desconstrução da imagem/reputação das organizações*. Simpósio de Comunicação, Revista Panorama, ed. On line, n. III, Agosto, p.102. 2012.

DIB, C.Z. *Formal, non-formal and informal education: concepts/Applicability*. American Institute of Physics, AIP Conference Proceedings, Maryland, 173, 300, 1988.

DIPBOYE, Robert L. *Structured and Unstructured Selection Interviews: Beyond the Job-fit Model*. Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 12, p. 79-123. 1994.

DOMINGOS, Adenil Alfeu. *Storytelling: Fenômeno da Era da Liqueidez*. Signum: Estudos da

Linguagem. UNESP-Bauru. Vol 11, Nº 1, p.16. 2008.

ELLSTRÖM, P.E. *The many meanings of occupational competence and qualification*. Journal of European Industrial Training, Vol. 21 Nos 6/7, p. 266-73. 1997.

ECKHARDT, Andreas; LAUMER, Sven; MAIER, Christian; WEITZEL, Tim. *The transformation of people, processes, and IT in e-recruiting: Insights from an eight-year case study of a German media corporation*. Vol. 36 Issue: 4, p. 415-431. 2014.

FAISSAL, Reinaldo; PASSOS, Antonio Eugênio Valverde Mariani; MENDONÇA, Márcia de C. Furtado; ALMEIDA, Walnice Maria da Costa. *Atração e seleção de pessoas*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV Management. 2009.

FINK, A. *The survey handbook questions*. Thousand Oaks, Sage, 1995a. [The Survey Kit, v.1].

FIVUSH, Robyn; HADEN, Catherine A. *Autobiographical Memory and the Construction of a Narrative Self – Developmental and Cultural Perspectives*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, p. Viii, 2003.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, Amarolina Zanela; MOSCAROLA, Jean: *O método de pesquisa survey*. Revista de Administração, São Paulo, v.35, n.3, p. 105-112. 2000.

GARAVAN, Thomas N.; CARBERY, Ronan; ROCK, Andrew. *Mapping talent development: definition, scope and architecture*. European Journal of Training and Development, Vol. 36 Issue: 1, 1996, pp.5-24. 2012.

GOFFMAN, E.: *The Presentation of Self in Everyday Life*, Anchor Books edition. University of Edinburgh Social Sciences Research Centre, Edinburgh. 1959.

HABERMAS, T.; BLUCK, S. *Getting a life: The emergence of the life story in adolescence*. Psychological Bulletin, 126, 748–769. 2000.

HERRIOT, P. *A Paradigm Bursting at the Seams*. Journal of Organizational Behavior Vol. 14, No. 4. Jul. p. 371-375. 1993.

HIGHHOUSE, S. *Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection*. Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1 No. 3, p. 333-342. 2008.

HODGKINSON, G. P.; PAYNE, R. L. *Graduate selection in three European countries*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71(4), p.359 -365. 1998.

HUNT, T. *O Poder das Redes Sociais*. 2.ed. São Paulo: Gente. p.266. 2010.

JENKINS, R.: *Social Identity*. Routledge, New York. 1996.

JOSSELSON, R. *Imagining the real: Empathy, narrative, and the dialogic self*. In: R. Josselson, & A. Lieblich (Series and Vol. Co-Eds.), *The narrative study of lives: Vol.3. Interpreting experience* (p. 27–44). Thousand Oaks, CA: Sage. 1995.

- KEMPER, S. *The development of narrative skills: Explanations and entertainments*. In S.A. Kuczaj (Ed.), *Discourse development*. p. 99-124). New York: Academic Press. 1984.
- LANDERS, Richard N. *Social Media in Employee Selection and Recruitment: An Overview 2016*. Old Dominion University Gordon Schmidt, Indiana University-Purdue University Fort. May. 2016.
- LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: ed. Cortez, p.363, 2003.
- MANDELLI, M. T. *Correndo atrás de seu projeto de vida: um estudo com participantes do Programa Jovem Aprendiz*. Universidade Federal de Santa Catarina. Brasil, Santa Catarina, p.23. 2011.
- MATOSINHOS, Hélio Borges. *Práticas de Recrutamento e Seleção em consultoria de gestão de Recursos Humanos*. Universidade do Porto - Faculdade de Economia - p. 38-40. 2012.
- MÁXIMO, Thaís Augusta Cunha de Oliveira. *Significado da formação e inserção profissional para gerentes e aprendizes egressos do programa jovem aprendiz*. UFPB/UFRN, Brasil, Paraíba. 2012.
- MCADAMS, D. P. *Biography, narrative, and lives: An introduction*. Journal of Personality, 56, p. 1–18. 1988.
- MCADAMS, D. P. *The Redemptive Self: Stories Americans Live By*. Oxford University Press, New York. 2006.
- MCADAMS, D. P.; REYNOLDS, J.; LEWIS, M.; PATTEN, A. H.; BOWMAN, P.J. *When Bad Things Turn Good and Good Things Turn Bad: Sequences of Redemption and Contamination in Life Narrative and their Relation to Psychosocial Adaptation in Midlife Adults and in Students*. Personality and Social Psychology Bulletin. Vol: 27 issue: 4, p. 474-485. 2001.
- MCCALL, G.; SIMMONS, J.: *Identities and Interactions*. Free Press, New York. 1978.
- MILES, A., SADLER-SMITH, E. *With recruitment I always feel I need to listen to my gut: the role of intuition in employee*. Surrey Business School, University of Surrey, Guildford, UK. Personnel Review, Vol. 43 Iss 4 pp. 606-627. 2014.
- MOORE, F. *Recruitment and selection of international managers*. In Edwards, T. And Rees, C. (Eds), *International Human Resources Management: Globalization, National Systems and Multinational Companies*, Prentice-Hall Financial Times, Englewood Cliffs,NJ, p. 195-215. 2006.
- NEWELL, S. *Selection and assessment*. In Redman, T. and Wilkinson, A. (Eds), *Contemporary Human Resource Management*, Financial Times Prentice-Hall, Harlow. 2006.
- NILSSON, S; ELLSTRÖM, Per-Erik. *Employability and talent management: challenges for HRD practices*, European Journal of Training and Development, Vol. 36 Iss 1, p. 26. 2012.

NOWAK, A.; KACPRZYK-MURAWSKA, M.; SERWOTKA, E. *Social Science and Policy - Introduction and Essays on New and Changing Paradigms in Socio-Economic Thinking*. Springer Open. P.45-58. 2017.

PISTOMO, F. *Os robôs vão roubar seu trabalho, mas tudo bem: Como sobreviver ao colapso econômico e ser feliz*. Ed. Schwarcz – Portfolio-Penguin. 1ª ed. São Paulo, 2017.

POLKINGHORNE, D. E. *Narrative knowing and the human sciences*. Albany, NY: State University of New York Press.1988.

POLKINGHORNE, D. E. *Action theory approaches to career research*. In R. A. Young & W. A. Borgen (Eds.), *Methodological approaches to the study of career* (pp. 87–105). New York: Praeger.1990.

POLKINGHORNE, D.: *Narrative and the self concept*. J. Narrat. Life Hist. 1. p.135-153. 1991.

PRATT, M. W.; ROBINS, S. L. *That's the way it was: Age difference in the structure and quality of adults' personal narratives*. Discourse Processes, 14, p.73-85. 1991.

PROENÇA, M. T. V. C., OLIVEIRA, E. T. V. D. *Employee Relations From normative to tacit knowledge: CVs analysis in personnel selection*. Porto, Portugal. Vol. 31 Iss 4 p. 427-447. 2009.

RICARDO, R. G.; COSTA, D. V. F.; FERREIRA, V. C. P. *IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, 20, 21 e 22 de junho. 2013.

ROCHA, S. *A inserção dos jovens no mercado de trabalho*. Caderno CRH, Salvador, v. 21, n. 54, p. 533-550, Set./Dez. 2008.

SALMON C. *Storytelling: la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*. Paris: La Découverte, 2007.

SAVIANI, D. *O choque teórico da politécnia*. Revista Trabalho, educação e saúde. Rio de Janeiro, v.1, n.1, p.131-152, 2003. Disponível em: <http://www.revista.epsjv.fiocruz.br/upload/revistas/r41.pdf>. Acessado em 18/11/2017.

SAVICKAS, M. L. *Toward a comprehensive theory of career development: Dispositions, concerns, and narratives*. In F. T. L. Leong & A. Barak (Eds.), *Contemporary models in vocational psychology: A volume in honor of Samuel H. Osipow* (pp. 295–320). Mahwah, NJ: Erlbaum. 2001.

SCHNEIDER, B. *The People Make the Place*. University of Maryland. 40. 1987.

SCHWAB, D. P.; RYNES, S.L; ALDAG, R. *Theories and research on job search and choice*. Research in Personnel and Human Resources Management. Janeiro, Vol. 5. p.129-166. 1987.

SCHWAB, K. *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum. p.112. 2016.

SCHIRIGATTI, E. L.; KASPRZAK, L. F. F. *Home Office: Origem, Conceito e Inferências*

sobre o significado social do novo Modelo de Trabalho Flexível. *Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*. 2007.

SINGER, J.L. *Narrative identity and meaning-making across the adult lifespan*. *J. Pers.* **72**. p. 437-459. 2004.

STUBBS, E. *Big Data, Big Innovation: Enabling Competitive Differentiation through Business Analytics*. Ed. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, p. 6. 2014.

VAN DER ZEE, K. I.; BAKKER, A. B.; BAKKER, P. *Why are structured interviews so rarely used in personnel selection?* *Journal of Applied Psychology*, 87(1), p.176-184. doi:10.1037/0021-9010.87.1.176. 2002.

WILDEMEERSCH, D. *From formal to non-formal: Education, learning and knowledge*, *Studies in the Education of Adults*, UK, vol. 48, nº 1, 115-117. 2016.

ZIBARRAS, L. D.; WOODS, S. A. *A survey of UK selection practices across different organization sizes and industry sectors*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), pp. 499-511. City University London, UK. 2010.

APÊNDICES

Apêndice A: Questionário aplicado na Etapa 1 da pesquisa, sobre como as Organizações atuam frente a seus processos de recrutamento e seleção de profissionais.

Como as organizações atuam frente a seus processos de recrutamen... <https://docs.google.com/forms/d/1vVFjvly6u05BWCZSySF4jQ...>

Como as organizações atuam frente a seus processos de recrutamento e seleção de profissionais

Você está sendo convidado a participar da pesquisa "Como as organizações atuam frente a seus processos de recrutamento e seleção de profissionais" e sua seleção foi por meio de pesquisa e indicações pelo cargo relacionado à área de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e Recrutamento e Seleção.

Sua contribuição muito engrandecerá nosso trabalho pois participando desta pesquisa você nos trará uma visão específica pautada na sua experiência sobre o assunto.

Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição proponente.

O(s) objetivo(s) deste estudo é(são) entender como as organizações recrutam e selecionam profissionais para ocuparem vagas abertas, quais métodos, ferramentas e processos são utilizados.

As informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade.

A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação.

Ao final desta pesquisa, o trabalho completo será disponibilizado no site do Programa de Mestrado.

PROFª DRª CELI LANGHI
Orientadora
e-mail: celi@infolearning.com.br

CÍNTIA LÚCIA CAMAROTTO
Pesquisadora
e-mail: cintia.camarotto@gmail.com

* Required

1. TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO *
Mark only one oval.

Declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

SOBRE VOCÊ

2. Nome:

3. Idade:

4. Grau de instrução

1 of 5 11/30/18, 3:27 AM

Apêndice A: Questionário aplicado na Etapa 1 da pesquisa, sobre como as Organizações atuam frente a seus processos de recrutamento e seleção de profissionais.

(continua)

Como as organizações atuam frente a seus processos de recrutamen... <https://docs.google.com/forms/d/1vVFjvly6u05BWCZSySF4jQ...>

5. **Cargo/função:**

6. **Tempo de experiência na área:**

SOBRE A EMPRESA

7. **Nome da empresa:**

8. **Como você classifica a presença de sua organização?**
Mark only one oval.

Local

Regional

Nacional

Internacional

Global

9. **Há quantos anos sua organização existe?**

10. **Qual o porte de sua organização?**
Mark only one oval.

Empresa de Pequeno Porte

Empresa de Médio Porte

Empresa de Grande Porte

11. **Quantos funcionários estão na folha de pagamento de sua organização?**

PROCESSO DE RECRUTAMENTO

2 of 5 11/30/18, 3:27 AM

Apêndice A: Questionário aplicado na Etapa 1 da pesquisa, sobre como as Organizações

atuam frente a seus processos de recrutamento e seleção de profissionais.

(continua)

Como as organizações atuam frente a seus processos de recrutamen...

<https://docs.google.com/forms/d/1vVFjvIy6u05BWCZSySF4jQ...>

12. Indique quais formas de RECRUTAMENTO sua organização utiliza para atrair candidatos a uma vaga (por favor, selecione todas as que se aplicam):

Check all that apply.

- Banco de dados de Currículo da própria empresa
- Formulário de aplicação no site da empresa
- Formulário de aplicação no site de terceiros
- Anúncio em mídia impressa (jornal, revista)
- Anúncio em mídia eletrônica (sites de vagas)
- Busca em sites de vagas
- Indicações
- Agência de emprego
- Consultoria especializada/ Headhunter
- Redes sociais
- Sistema de inteligência artificial
- Sistema de Big Data
- Sistemas especialistas em recrutamento e seleção de candidatos
- Other: _____

13. Das formas de RECRUTAMENTO indicadas por você, qual é a mais utilizada em sua organização?

Mark only one oval.

- Banco de dados de Currículo da própria empresa
- Formulário de aplicação no site da empresa
- Formulário de aplicação no site de terceiros
- Anúncio em mídia impressa (jornal, revista)
- Anúncio em mídia eletrônica (sites de vagas)
- Busca em sites de vagas
- Indicações
- Agência de emprego
- Consultoria especializada/ Headhunter
- Redes sociais
- Sistema de inteligência artificial
- Sistema de Big Data
- Sistemas especialistas em recrutamento e seleção de candidatos
- Other: _____

PROCESSO DE SELEÇÃO

Apêndice A: Questionário aplicado na Etapa 1 da pesquisa, sobre como as Organizações atuam frente a seus processos de recrutamento e seleção de profissionais.

(continua)

Como as organizações atuam frente a seus processos de recrutamen... <https://docs.google.com/forms/d/1vVFjvly6u05BWCZSySF4jQ...>

14. Indique quais formas de SELEÇÃO sua organização utiliza para escolher os candidatos atraídos por uma vaga (por favor, selecione todos os que se aplicam):
Check all that apply.

Análise do Currículo

Análise do perfil do candidato nas redes sociais

Entrevista

Dinâmica de grupo

Sistema de inteligência artificial

Sistema de Big Data

Sistemas especialistas em recrutamento e seleção de candidatos

Teste de conhecimento

Teste situacional ou de personalidade

Teste psicológico/psicotécnico

Intuição

Indicação

Other: _____

15. Das formas de SELEÇÃO indicadas por você, qual é a mais utilizada em sua organização?
Mark only one oval.

Análise do Currículo

Análise do perfil do candidato nas redes sociais

Entrevista

Dinâmica de grupo

Sistema de inteligência artificial

Sistema de Big Data

Sistemas especialistas em recrutamento e seleção de candidatos

Teste de conhecimento

Teste situacional ou de personalidade

Teste psicológico/psicotécnico

Intuição

Indicação

Other: _____

RESULTADOS OBTIDOS POR MEIO DOS MÉTODOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
 Por favor, selecione o resultado que mais se aproxima da sua realidade.

4 of 5 11/30/18, 3:27 AM

Apêndice A: Questionário aplicado na Etapa 1 da pesquisa, sobre como as Organizações

atuam frente a seus processos de recrutamento e seleção de profissionais.

(conclusão)

Como as organizações atuam frente a seus processos de recrutamen... <https://docs.google.com/forms/d/1vVFjvly6u05BWCZSySF4jQ...>

16. Sobre o processo de RECRUTAMENTO
Mark only one oval.

O volume de candidatos atraídos no processo é muito grande

O volume de candidatos atraídos no processo é muito pequeno

O volume de candidatos atraídos no processo é adequado

17. Sobre o processo de SELEÇÃO
Mark only one oval.

O tempo de seleção é muito demorado

O tempo de seleção é rápido

O tempo de seleção é adequado


18. Sobre a qualidade do processo de RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
Mark only one oval.

Os candidatos atraídos são, na sua maioria, adequados à vaga anunciada

Os candidatos atraídos são, na sua maioria, inadequados à vaga anunciada

INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

19. Como profissional da área, por gentileza, acrescente informações que considere relevantes sobre o processo de Recrutamento e Seleção de sua organização.

Powered by
 Google Forms

5 of 5 11/30/18, 3:27 AM



PESQUISA SOBRE MODELOS DE CURRÍCULOS

Olá,

Você está sendo convidado a participar da pesquisa **DO CURRÍCULUM VITAE À AUTONARRATIVA: UM NOVO MODELO DE CURRÍCULO PARA JOVENS APRENDIZES**.

Acreditamos que sua participação seja importante para entendermos como você elabora o seu currículo.

O objetivo deste estudo é identificar um novo modelo de currículo para jovens aprendizes baseado em autonarrativa, e entender a percepção de profissionais de Recursos Humanos sobre esse modelo, em comparação com o currículo tradicional. As informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação.

Contamos com você! Clique no botão abaixo e acesse o formulário no Google.

ENVIAR CURRÍCULO

Cintia Lúcia Camarotto - Pesquisadora

CENTRO PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA EM SISTEMAS PRODUTIVOS

Apêndice C: Campanha enviada a jovens aprendizes solicitando o preenchimento do currículo baseado em autonarrativa



PESQUISA SOBRE MODELOS DE CURRÍCULOS

Olá,

Você está sendo convidado a participar da pesquisa **DO CURRÍCULUM VITAE À AUTONARRATIVA: UM NOVO MODELO DE CURRÍCULO PARA JOVENS APRENDIZES**.

Acreditamos que sua participação seja importante para entendermos como você elabora um currículo baseado em *autonarrativa* e a sua percepção sobre o modelo.

O objetivo deste estudo é identificar um novo modelo de currículo para jovens aprendizes baseado em *autonarrativa*, e entender a percepção de profissionais de Recursos Humanos sobre esse modelo, em comparação com o currículo tradicional. As informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação.

Contamos com você! Clique no botão abaixo e acesse o formulário no Google.

[PREENCHER CURRÍCULO](#)

Cintia Lúcia Camarotto - Pesquisadora

CENTRO PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA EM SISTEMAS PRODUTIVOS

Apêndice D: Roteiro de perguntas dirigidas aos profissionais de Recursos Humanos

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PARA PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

1) SOBRE VOCÊ

- a) Nome:
- b) Idade:
- c) Grau de instrução:
- d) Qual é o seu cargo/função dentro da sua organização?
- e) Há quanto tempo você trabalha na sua organização?

2) SOBRE A EMPRESA

- a) Nome da empresa:
- b) Como você classifica a presença de sua organização?
Local / Regional / Nacional / Internacional / Global
- c) Há quantos anos sua organização existe?
- d) Qual o porte de sua organização?
Empresa de Pequeno Porte / Médio Porte / Grande Porte
- e) Quantos funcionários estão na folha de pagamento de sua organização?

3) EXPLIQUE COMO É O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE JOVENS APRENDIZES NA SUA ORGANIZAÇÃO.

4) QUAL É A SUA PERCEPÇÃO SOBRE OS RESULTADOS OBTIDOS POR MEIO DOS MÉTODOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE JOVENS APRENDIZES QUE SUA ORGANIZAÇÃO UTILIZA (volume de candidatos, tempo de seleção, qualidade dos candidatos).

5) ANALISE OS CURRÍCULOS PADRÃO E OS CURRÍCULOS BASEADOS EM AUTONARRATIVAS E RESPONDA:

- Dentre os candidatos apresentados, quais seriam selecionados e porquê?
- Dentre os candidatos selecionados, qual seria admitido para o programa de aprendizagem e porquê?
- Compare os dois modelos de currículo apresentados e discorra sobre o que acha de cada um dos modelos, pros, contras e qual você considera mais adequado para a sua Organização.
- O modelo de currículo vitae baseado em autonarrativa auxilia, prejudica ou é indiferente para a escolha de um jovem aprendiz?

Apêndice E: Termos de consentimento Livre e Esclarecido para profissionais de Recursos Humanos

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar da pesquisa DO CURRÍCULO VITAE À AUTONARRATIVA: UM NOVO MODELO DE CURRÍCULO PARA JOVENS APRENDIZES e sua seleção foi por meio de contato via site Linked In e indicações profissionais, por tratar-se de um profissional da área de Recursos Humanos, foco desta pesquisa.

Sua contribuição muito engrandecerá nosso trabalho pois participando desta pesquisa você nos trará uma visão específica pautada na sua experiência sobre o assunto.

Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição proponente.

O(s) objetivo(s) deste estudo é(são) a) entender como sua Organização recruta e seleciona jovens aprendizes; b) Analisar se um modelo de *curriculum vitae* baseado em autonarrativa auxilia, prejudica ou é indiferente para a escolha de um jovem aprendiz.

As informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade.

A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação.

Ao final desta pesquisa, o trabalho completo será disponibilizado no site do Programa de Mestrado.

Prof. Dra. Celi Langhi
e-mail: celi@infolearning.com.br

Pesquisadora: Cíntia Lúcia Camarotto
e-mail: cintia.camarotto@gmail.com

Declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa e concordo em participar.



Sujeito da Pesquisa
Nome e Assinatura

DANIELLA SCHMIDT 44000000
DANIELLA.SCHMIDT@ME.COM

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar da pesquisa DO CURRÍCULO VITAE À AUTONARRATIVA: UM NOVO MODELO DE CURRÍCULO PARA JOVENS APRENDIZES e sua seleção foi por meio de contato via site Linked In e indicações profissionais, por tratar-se de um profissional da área de Recursos Humanos, ~~foce desta pesquisa.~~

Sua contribuição muito engrandecerá nosso trabalho pois participando desta pesquisa você nos trará uma visão específica pautada na sua experiência sobre o assunto.

~~Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição proponente.~~

O(s) objetivo(s) deste estudo é(são) a) entender como sua Organização recruta e seleciona jovens aprendizes; b) Analisar se um modelo de *curriculum vitae* baseado em autonarrativa auxilia, prejudica ou é indiferente para a escolha de um jovem aprendiz.

As informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade.

A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação.

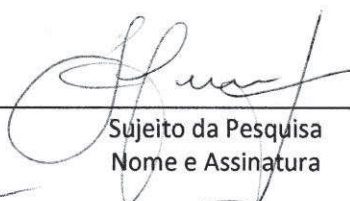
Ao final desta pesquisa, o trabalho completo será disponibilizado no site do Programa de Mestrado.

Prof. Dra. Celi Langhi
e-mail: celi@infolearning.com.br



Pesquisadora: Cintia Lúcia Camarotto
e-mail: cintia.camarotto@gmail.com

Declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa e concordo em participar.



Sujeito da Pesquisa
Nome e Assinatura
Taqueline Fernandes Gomes Araújo

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar da pesquisa DO CURRÍCULO VITAE À AUTONARRATIVA: UM NOVO MODELO DE CURRÍCULO PARA JOVENS APRENDIZES e sua seleção foi por meio de contato via site Linked In e indicações profissionais, por tratar-se de um profissional da área de Recursos Humanos, foco desta pesquisa.

Sua contribuição muito engrandecerá nosso trabalho pois participando desta pesquisa você nos trará uma visão específica pautada na sua experiência sobre o assunto.

Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição proponente.

O(s) objetivo(s) deste estudo é(são) a) entender como sua Organização recruta e seleciona jovens aprendizes; b) Analisar se um modelo de *curriculum vitae* baseado em autonarrativa auxilia, prejudica ou é indiferente para a escolha de um jovem aprendiz.

As informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade.

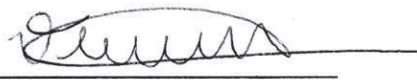
A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação.

Ao final desta pesquisa, o trabalho completo será disponibilizado no site do Programa de Mestrado.

Prof. Dra. Celi Langhi
e-mail: celi@infolearning.com.br


Pesquisadora: Cíntia Lúcia Camarotto
e-mail: cintia.camarotto@gmail.com

Declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa e concordo em participar.



Sujeito da Pesquisa
Nome e Assinatura
VANIA MARIA DOS SANTOS

Apêndice F: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para menores de 18 anos

...

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - MENORES DE 18 ANOS

Você está sendo convidado a participar da pesquisa DO CURRÍCULUM VITAE À AUTONARRATIVA:UM NOVO MODELO DE CURRÍCULO PARA JOVENS APRENDIZES e sua seleção foi por meio de lista de inscritos no Vestibulinho ETEC entre 2017 e 2018. Acreditamos que sua participação seja importante porque queremos entender como você elabora o seu currículo. A sua participação no referido estudo será enviar o seu currículo atualizado para análise. Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição proponente. O objetivo deste estudo é identificar um novo modelo de currículo para jovens aprendizes baseado em autonarrativa, e entender a percepção de profissionais de Recursos Humanos sobre esse modelo, em comparação com o currículo tradicional. As informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade. A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação. Ao final desta pesquisa, o trabalho completo será disponibilizado no site do Programa de Mestrado. Orientadora: Prof. Dra. Celi Langhi; Pesquisadora: Cíntia Lúcia Camarotto (e-mail: cintia.camarotto@gmail.com).

Declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome do participante *

Texto de resposta curta

Idade do participante *

Texto de resposta curta

Nome do responsável pelo participante menor *

Texto de resposta curta

Apêndice G: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para maiores de 18 anos

Pesquisa Centro Paula Souza - MODELO DE CURRÍCULO PARA JOVENS APRENDIZES

DO CURRICULUM VITAE À AUTONARRATIVA:
UM NOVO MODELO DE CURRÍCULO PARA JOVENS APRENDIZES

Endereço de e-mail *

Endereço de e-mail válido

Este formulário coleta endereços de e-mail. [Alterar configurações](#)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO *

Você está sendo convidado a participar da pesquisa DO CURRICULUM VITAE À AUTONARRATIVA: UM NOVO MODELO DE CURRÍCULO PARA JOVENS APRENDIZES e sua seleção foi por meio de lista de inscritos no Vestibulinho ETEC entre 2017 e 2018. Acreditamos que sua participação seja importante porque queremos entender como você elabora um currículo baseado em autonarrativa e a sua percepção sobre o modelo. A sua participação no referido estudo será preencher o modelo proposto e dar a sua opinião a respeito. Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição proponente. O objetivo deste estudo é identificar um novo modelo de currículo para jovens aprendizes baseado em autonarrativa, e entender a percepção de profissionais de Recursos Humanos sobre esse modelo, em comparação com o currículo tradicional. As informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade. A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação. Ao final desta pesquisa, o trabalho completo será disponibilizado no site do Programa de Mestrado. Orientadora: Prof. Dra. Celi Langhi; Pesquisadora: Cíntia Lúcia Camarotto (e-mail: cintia.camarotto@gmail.com).

Declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Apêndice H: Modelo híbrido de currículo, com as estrutura do currículo padrão com recursos de autonarrativa, interativos e multimídia – Página 1.

Nome Completo

Idade _____
 Telefone _____
 E-mail: email.profissional@lol.com.br
 Endereço completo _____

Área de Interesse: Jovem Aprendiz/ Estágio

RESUMO DE HABILIDADES

Discorrer em 3 ou 4 linhas sobre os conhecimentos, habilidades e rotinas que domine. Aqui podem ser acrescentadas atitudes como facilidade no trabalho em equipe, bom relacionamento, comprometimento, determinação, organização entre outras.

FORMAÇÃO ACADÊMICA

Nome da Escola 1	✓ Curso – Período – Conclusão
Nome da Escola 2	✓ Curso – Período – Conclusão

CURSOS PROFISSIONALIZANTES

- Curso – Entidade – Período – Conclusão
- Curso – Entidade – Período – Conclusão
- Curso – Entidade – Período – Conclusão

ATIVIDADES COMPLEMENTARES

- Voluntariado
- Projetos sociais

INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

- Projetos escolares
- Viagens de intercâmbio

Local e data | _____

Fonte: A autora

Apêndice I: Modelo híbrido de currículo, com as estrutura do currículo padrão com recursos de autonarrativa, interativos e multimídia – Página 2.

UMA AUTONARRATIVA MULTIMÍDIA

Caro (a) recrutador (a), se você chegou até aqui talvez eu tenha o conhecimento, as habilidades e as atitudes certas para ocupar uma posição na sua Organização. Assim, convido você a conhecer um pouco mais sobre mim, meus conhecimentos extracurriculares, quem eu sou e qual é o meu propósito de vida.

Em texto

(Conte sua história em 3 ou 4 parágrafos, fale sobre sua família, sua comunidade, hobbies, sonhos já realizados ou que pretenda realizar. Talentos ou atividades artísticas, pontos fortes e fracos também contam!)

Minhas redes sociais

(Indique aqui o endereço de todas as suas redes sociais)



Meu blog/website

(Indique aqui o endereço do seu blog ou website pessoal, se houver)

www.meublog.com.br

Em vídeo

(Grave um vídeo contando um pouco da sua história em 3 a 5 minutos. fale sobre sua família, sua comunidade, hobbies, sonhos já realizados ou que pretenda realizar. Talentos ou atividades artísticas, pontos fortes e fracos também contam!) Indique aqui o endereço de acesso ao vídeo (YouTube, Vimeo, Instagram, Google Drive ou outro).



O modelo apresentado mantém a estrutura e as características do currículo padrão, com a primeira página contendo as principais informações sobre o candidato, de maneira concisa e clara, divididas em 8 blocos:

- a) Informações Pessoais
- b) Área de Interesse
- c) Resumo de habilidades
- d) Formação Acadêmica
- e) Cursos Profissionalizantes
- f) Atividades complementares
- g) Informações complementares
- h) Local e data

Apêndice J: Artefatos que compõem o Modelo híbrido de currículo, com o nome do artefato, instruções de uso e preenchimento e a visão do artefato – Página 1

Nome do Artefato	Instruções	Visão
Informações Pessoais	Preencher o nome completo, idade, telefone com DDD, e-mail e endereço completo, incluindo o CEP. Abra um e-mail pessoal específico para fins profissionais, evitando apelidos: em vez de boneca123@, prefira nome.sobrenome@	
Área de Interesse	Explicitar a área de interesse, destacando a função de Jovem Aprendiz ou estagiário: - Jovem Aprendiz em Administração - Estágio em Marketing	
Resumo de Habilidades	Discorrer em 3 ou 4 linhas sobre os conhecimentos, habilidades e rotinas que domine. Podem ser destacadas atitudes como facilidade no trabalho em equipe, empatia, comprometimento, determinação, organização entre outras.	

Formação Acadêmica	Neste bloco, relacionar apenas a formação regular de educação formal (Ensino Fundamental, Ensino Médio etc.) Informar o nome da escola, o respectivo curso e o ano de conclusão.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>FORMAÇÃO ACADÊMICA</p> <p>Nome da Escola 1 ✓ Curso – Período – Conclusão</p> <p>Nome da Escola 2 ✓ Curso – Período – Conclusão</p> </div>
Cursos Profissionalizantes	Neste bloco relacionar apenas os cursos ligados ao mercado de trabalho. Informar o nome do curso, a entidade promotora, o período (ou carga horária) e data de conclusão.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>CURSOS PROFISSIONALIZANTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curso – Entidade – Período – Conclusão • Curso – Entidade – Período – Conclusão • Curso – Entidade – Período – Conclusão </div>
Atividades complementares	Neste bloco relacione todas as atividades já exercidas, mesmo as extracurriculares como voluntariado, projetos sociais, canto, dança, trabalho informal	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>ATIVIDADES COMPLEMENTARES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voluntariado • Projetos sociais </div>
Informações complementares	Neste bloco acrescente as informações que julgar importantes para o avaliador conhecer melhor o seu potencial como idiomas, viagens, intercâmbio, esportes, projetos comunitários ou pesquisa escolar.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projetos escolares • Viagens de intercâmbio </div>
Local e data	Inclua a cidade e a data. É importante que o avaliador entenda a distância em que você se encontra e se as informações estão atualizadas.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Local e data.</p> </div>



A segunda página do modelo híbrido convida o recrutador a conhecer melhor o candidato, seus conhecimentos extracurriculares, um pouco de sua personalidade e seu propósito de vida por meio de suas conexões na Internet e recursos multimídia. Ao mesmo tempo, convida o candidato a contar sua história, sugerindo que ele utilize 3 ou 4 parágrafos para discorrer sobre sua vida pessoal, sua família, seus hobbies, interesses pessoais, talentos artísticos, pontos fortes e pontos fracos em texto e em vídeo. O candidato também poderá

indicar suas redes sociais e seu blog ou website, caso tenha, e gravar um vídeo com uma mensagem personalizada para o recrutador:

- i) Uma narrativa multimídia
- j) Em texto
- k) Minhas redes sociais
- l) Meu blog/site
- m) Vídeo

Apêndice K: Artefatos que compõem o Modelo híbrido de currículo, com o nome do artefato, instruções de uso e preenchimento e a visão do artefato – Página 2

Nome do Artefato	Instruções	Visão
Uma narrativa multimídia	<p>Este bloco convida o recrutador a conhecer melhor o candidato por meio da narrativa textual, e também utilizando os recursos multimídia, digitais e sociais disponíveis:</p> <p><i>“Caro (a) recrutador (a), se você chegou até aqui talvez eu tenha o conhecimento, as habilidades e as atitudes certas para ocupar uma posição na sua Organização. Assim, convido você a conhecer um pouco mais sobre mim, meus conhecimentos extracurriculares, quem eu sou e qual é o meu propósito de vida.”</i></p>	<p>UMA AUTONARRATIVA MULTIMÍDIA</p> <p>Caro (a) recrutador (a), se você chegou até aqui talvez eu tenha o conhecimento, as atitudes certas para ocupar uma posição na sua Organização. Assim, convido você a conhecer um pouco mais sobre mim, meus conhecimentos extracurriculares, quem eu sou e qual é o meu propósito de vida.</p>
Em texto	<p>Este bloco convida o candidato a discorrer sobre sua vida pessoal, sua família, seus hobbies, interesses pessoais, talentos artísticos, pontos fortes e pontos fracos. O recrutador poderá avaliar se o candidato é capaz de escrever corretamente, como ele desenvolve um texto e quais aspectos de seu perfil ele destaca:</p> <p><i>“Conte sua história em 3 ou 4 parágrafos, fale sobre sua família, sua comunidade, hobbies, sonhos já realizados ou que pretenda realizar. Talentos ou atividades artísticas, pontos fortes e fracos também contam!”</i></p>	<p>Em texto</p> <p>(Conte sua história em 3 ou 4 parágrafos, fale sobre sua família, sua comunidade, hobbies, sonhos já realizados ou que pretenda realizar. Talentos ou atividades artísticas, pontos fortes e fracos também contam!)</p>

<p>Minhas redes sociais</p>	<p>Este bloco convida o candidato a fornecer os links das redes sociais. O recrutador poderá avaliar o comportamento e as relações sociais do candidato: <i>“Indique o endereço de todas as suas redes sociais”</i></p>	<p>Minhas redes sociais <i>(Indique aqui o endereço de todas as suas redes)</i></p> 
<p>Meu blog/website</p>	<p>Este bloco convida o candidato a informar a URL de seu site ou blog, apresentando ao avaliador um tema de interesse mais específico ou seu perfil de forma mais detalhada: <i>“Indique o endereço do seu blog ou website pessoal, se houver”</i></p>	<p>Meu blog/website <i>(Indique aqui o endereço do seu blog ou website pessoal,</i> www.meublog.com.br<i>)</i></p>
<p>Em vídeo</p>	<p>Este bloco convida o candidato a gravar uma mensagem em vídeo contando sua história e também dizendo ao recrutador porque ele deve ser contratado. O recrutador, por sua vez, poderá avaliar a fluência verbal e a postura do candidato, além de conhecer melhor suas habilidades, propósitos e história de vida: <i>“Grave um vídeo contando um pouco da sua história em 3 a 5 minutos. fale sobre sua família, sua comunidade, hobbies, sonhos já realizados ou que pretenda realizar. Talentos ou atividades artísticas, pontos fortes e fracos também contam! Aproveite para dizer ao recrutador por que ele deve contratá-lo. Indique aqui o endereço de acesso ao vídeo (YouTube, Vimeo, Instagram, Google Drive ou outro).”</i></p>	<p>Em vídeo <i>(Grave um vídeo contando um pouco da sua história em 3 a 5 minutos. fale sobre sua comunidade, hobbies, sonhos já realizados ou que pretenda realizar. Talentos ou atividades artísticas, pontos fortes e fracos também contam!) Indique aqui o endereço de acesso ao vídeo (YouTube, Vimeo, Instagram, Google Drive ou outro).</i></p> 

Com o modelo híbrido apresentado, espera-se que o recrutador, após selecionar o currículo com as informações pontuadas de forma clara e concisa, possa aprofundar-se no conhecimento sobre o candidato e tomar a decisão de convocá-lo para uma entrevista pessoal, ou descartar o currículo. Em relação ao jovem candidato, por sua vez, espera-se que ele tenha um espaço complementar para expor qualidades e interesses, em contraponto com sua falta de

experiência profissional, e que o modelo de currículo tradicional não comportaria, no intuito de aumentar suas chances de ser convidado para uma entrevista pessoal, entendendo que a Organização o conhece o suficiente e acredita que seu perfil esteja de acordo com o perfil da própria Organização.