

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**PAULA GESSAMINI GODINHO VIEIRA
REVELINO RODRIGUES MORAES**

**DESAFIOS NO PROCESSO SELETIVO E COMUNICAÇÃO INTERNA NA
EMPRESA AUGUSTO LEONEL FERNANDEZ**

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**Santana do Livramento
2025**

PAULA GESSAMINI GODINHO VIEIRA
REVELINO RODRIGUES MORAES

**DESAFIOS NO PROCESSO SELETIVO E COMUNICAÇÃO INTERNA NA
EMPRESA AUGUSTO LEONEL FERNANDEZ**

Relatório de Atividade Prática Profissional realizado
como requisito parcial para obtenção do título de
Bacharelado em Administração

Orientador: Prof. Luiz Edgar Araújo Lima

1. INTRODUÇÃO

O contexto organizacional contemporâneo encontra-se em constante transformação, impulsionado por avanços tecnológicos, mudanças sociais e competitividade crescente no mercado global. Nesse cenário, as organizações enfrentam desafios cada vez mais complexos relacionados à gestão do capital humano, como afirmam Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), as empresas que reconhecem o papel do fator humano e o integram à sua estratégia organizacional são aquelas que conseguem alinhar os interesses de diferentes stakeholders, alcançando resultados mais consistentes e de longo prazo.

A área de Gestão de Pessoas, historicamente associada a práticas meramente operacionais, evoluiu para um papel estratégico nas organizações, atuando como agente facilitador de processos de mudança, desenvolvimento organizacional e valorização do colaborador. Segundo Araújo (2009), a administração moderna de recursos humanos deve ser vista como um sistema integrado de políticas, práticas e estratégias voltadas não apenas para atender às demandas da organização, mas também para garantir o bem-estar, a motivação e o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores.

Entre as práticas fundamentais de gestão de pessoas, destacam-se os processos de recrutamento e seleção, que assumem papel crucial na identificação, atração e retenção de talentos. Marras (2005) define o recrutamento como o conjunto de técnicas e procedimentos voltados para atrair candidatos com potencial para atender às necessidades organizacionais, enquanto a seleção busca identificar, entre esses candidatos, aqueles que melhor se adequam aos requisitos técnicos e culturais do cargo e da empresa. Lacombe (2005) complementa ao ressaltar que a eficácia desses processos impacta diretamente na produtividade, no clima organizacional e no desempenho estratégico da organização, uma vez que profissionais bem selecionados tendem a se integrar mais rapidamente às equipes, reduzir custos de rotatividade e contribuir de forma mais efetiva para o alcance dos objetivos corporativos.

Outro aspecto essencial para o bom desempenho organizacional é a comunicação. Nas empresas, a comunicação exerce função de elo entre os diferentes níveis hierárquicos e setores, permitindo que estratégias, metas e valores sejam compreendidos, assimilados e transformados em ações concretas. De acordo com Bitencourt (2010), a comunicação organizacional eficiente é um fator crítico para o alinhamento entre gestores e equipes, promovendo engajamento, clareza de papéis e a redução de conflitos internos. Quando a comunicação é falha ou insuficiente, surgem ruídos que podem comprometer processos, gerar desmotivação, afetar a qualidade no atendimento ao cliente e, conseqüentemente, impactar os resultados.

No âmbito da qualidade de vida no trabalho, Limongi-França (2010) ressalta que a valorização dos colaboradores deve ser compreendida como um fator estratégico para as empresas que desejam prosperar em uma sociedade pós-industrial. Investir no bem-estar, na motivação e no desenvolvimento profissional dos indivíduos fortalece a cultura organizacional, melhora o clima interno e eleva o nível de comprometimento das equipes, criando um ciclo virtuoso que beneficia tanto a organização quanto seus colaboradores e clientes.

Este estágio supervisionado foi realizado na empresa Augusto Leonel Fernandez (ALFE), localizada em Santana do Livramento-RS, Brasil. A empresa atua no segmento de móveis e planejados, oferecendo soluções personalizadas para ambientes residenciais e comerciais. Com foco na excelência de seus produtos e serviços, a ALFE consolidou-se no mercado local, atendendo a uma clientela diversificada. Durante o estágio, entre os dias 22 de setembro e 17 de outubro de 2025, foi possível observar e analisar os desafios enfrentados pela empresa, especialmente no que se refere aos processos de recrutamento, seleção e comunicação interna. Esses fatores impactam tanto a eficiência operacional quanto a qualidade percebida pelo cliente final.

Durante o período de observação e participação nas rotinas administrativas, verificou-se que a empresa apresenta oportunidades significativas de aprimoramento na forma como atrai e seleciona seus colaboradores, bem como na maneira como a comunicação se estabelece entre os diferentes setores e níveis hierárquicos. Tais fatores, quando não geridos de forma estratégica, podem comprometer a integração de novos profissionais, dificultar a disseminação de informações relevantes, gerar retrabalho e impactar negativamente o desempenho organizacional.

Este relatório de estágio tem, portanto, como objetivo geral analisar as práticas de recrutamento, seleção e comunicação da empresa Augusto Leonel Fernandez, relacionando-as com conceitos e teorias da Administração, a fim de identificar falhas, propor melhorias e contribuir para o fortalecimento da gestão de pessoas na organização. O estudo teve como objetivos específicos, compreender o processo atual de recrutamento e seleção utilizado pela empresa, avaliar a efetividade da comunicação interna entre setores e colaboradores, e propor alternativas que atendam os objetivos propostos.

O estudo justifica-se pela relevância estratégica da gestão de pessoas para o desempenho organizacional, uma vez que os colaboradores representam um dos principais ativos das empresas contemporâneas. Além disso, destaca-se o fato de que um dos estagiários atua há vários anos na organização, o que possibilitou uma observação aprofundada, contínua e contextualizada da realidade da empresa, indo além de uma análise pontual. Essa vivência

prática permitiu identificar rotinas, comportamentos, dificuldades e potencialidades relacionadas aos processos de recrutamento, seleção e comunicação interna. As análises realizadas ao longo do estágio evidenciam que existem oportunidades de melhoria capazes de fortalecer o clima organizacional, promover maior alinhamento entre equipes e lideranças e otimizar os processos internos. Dessa forma, as propostas apresentadas podem contribuir para o desenvolvimento sustentável da ALFE, favorecendo tanto os resultados organizacionais quanto a valorização e o engajamento dos colaboradores.

2. CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

A empresa Augusto Leonel Fernandez (ALFE – Comércio de Eletrodomésticos Ltda.) é uma organização tradicional da cidade de Sant’Ana do Livramento, localizada na Rua Rivadavia Correia, nº 341, fundada em outubro de 1966 pelo Sr. Augusto Leonel Fernandez. Sua história teve início com a comercialização de televisores, acompanhando o movimento de modernização tecnológica da época. Poucos anos depois, em 1972, a empresa passou a ser denominada Augusto Leonel Fernandez Cia. Ltda., com a inclusão da sócia Nair Rosa Fernandez.

O crescimento foi constante nas décadas seguintes. Em 1974, foi inaugurada a filial da Rua dos Andradas, nº 163, voltada para o setor de confecções e calçados, denominada Augusto Modas. Em 1975, a entrada do sócio José Luiz Escosteguy consolidou a expansão da empresa. Mais tarde, em 1986, com o falecimento do sócio fundador, Escosteguy assumiu a direção ao lado da Sra. Nair Fernandez, garantindo a continuidade da marca. Já em 1995, ocorreu uma mudança significativa, com a alteração da razão social para ALFE – Comércio de Eletrodomésticos Ltda. No início dos anos 2000, a organização diversificou ainda mais suas atividades, inaugurando em 2001 uma nova filial na Avenida João Belchior Goulart, nº 1655 que ficou instalada nesse endereço até o dia 30 de agosto de 2025. Mudando-se de local recentemente para Rua Almirante Barroso, nº 300 reinaugurou dia 17 de novembro de 2025, voltada para o setor de móveis e planejados.

Em 2006, após o falecimento do sócio-diretor José Luiz Escosteguy, a direção passou a ser exercida por Luiz Pablo Fernandez Escosteguy (neto) e Tania Escosteguy, filha do fundador da empresa, Sr. Augusto Leonel Fernandez e Sra. Nair Fernandez, reforçando a característica de empresa familiar.

A seguir apresenta-se uma imagem com todos os integrantes da Alfe da época, 2011.

Figura 01: Proprietários e funcionários da ALFE em frente a matriz, ano 2011.



Fonte: Imagem do acervo da empresa.

Atualmente, a ALFE mantém-se como uma das principais referências locais nos segmentos de móveis, eletrodomésticos e decoração, atuando também nos setores de moda e confecções. Seu portfólio diversificado permite atender a diferentes perfis de clientes, desde os que buscam eletrodomésticos de última geração até aqueles que valorizam móveis planejados e soluções personalizadas para o lar. Outro diferencial da empresa está no oferecimento de vendas, por meio de carnês próprios, que facilitam o acesso dos clientes aos produtos e consolidam uma relação de proximidade e confiança com o consumidor local.

Figura 02: Foto do carnê, ainda em uso.



Fonte: Imagem disponibilizada pela empresa.

De acordo com sua missão institucional, a ALFE busca “estabelecer uma relação de confiança em todos os níveis, primando pela excelência em forma dinâmica, facilitada e flexível, levando soluções aos clientes”. Essa missão é sustentada por valores como zelo, agilidade, transparência, espírito de equipe, profissionalismo, valorização do ser humano e qualificação constante.

Os colaboradores representam a base do funcionamento das três empresas, o que é pertinente mencionar, desempenham papéis essenciais para a continuidade e o crescimento das atividades. Cada unidade conta com profissionais que atuam em diferentes áreas, buscando eficiência, qualidade no atendimento e suporte às operações. A seguir, apresenta-se a distribuição do quadro de funcionários entre as empresas:

Quadro 01: Relação de funcionários por unidade de venda.

Empresa	Número de Funcionários
Augusto Modas	18
Augusto Living	5
Augusto Matriz	26
Total Geral	49

Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 03: Equipe ALFE, lojas matriz, Living e modas.



Fonte: Imagem disponibilizada pela empresa.

No ambiente interno, observa-se uma organização de médio porte, com estrutura familiar, que vem enfrentando o desafio de alinhar tradição e inovação. A gestão procura manter a identidade da marca construída ao longo de quase seis décadas, ao mesmo tempo em que busca modernizar processos e investir em práticas de gestão mais eficientes. No campo da gestão de pessoas, identificam-se avanços e também lacunas: embora exista um processo formal de recrutamento e seleção, realizado por meio da divulgação de vagas em plataformas digitais e com o suporte de formulários online para mapeamento de competências, ainda há desafios quanto à comunicação interna e à integração dos colaboradores.

Já no ambiente externo, a ALFE está inserida em um mercado altamente competitivo, especialmente no setor varejista de móveis e eletrodomésticos. As grandes redes nacionais e as lojas digitais impõem um ritmo acelerado de inovação e preços agressivos, o que exige da empresa estratégias diferenciadas para manter sua base de clientes locais. Nesse sentido, o carnê próprio e a credibilidade conquistada ao longo dos anos são diferenciais que reforçam sua posição no mercado.

A realidade investigada neste estágio evidenciou que, embora a ALFE apresente um sólido histórico, enfrenta o desafio de alinhar seus processos de gestão de pessoas às exigências de um ambiente externo cada vez mais dinâmico. O recrutamento, a seleção e, principalmente, a comunicação interna mostram-se pontos estratégicos que necessitam de atenção, uma vez que impactam diretamente a motivação dos colaboradores, a qualidade no atendimento e, por consequência, a satisfação do cliente final.

Portanto, este estudo possibilitou compreender melhor essa realidade organizacional, contextualizando a trajetória da ALFE, seus valores e sua missão, ao mesmo tempo em que identifica oportunidades de aprimoramento nos processos de gestão de pessoas. A análise resultou em uma visão crítica e aplicada sobre como a empresa alinha seus recursos humanos e comunicacionais para sustentar sua competitividade e consolidar ainda mais sua presença como referência local no setor.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E OPORTUNIDADE

A empresa ALFE apresenta desafios em seu processo de gestão de pessoas, especialmente nas etapas de recrutamento, seleção e comunicação interna. Observa-se que o modelo atualmente adotado prioriza majoritariamente competências técnicas e experiências profissionais, em detrimento da análise de aspectos comportamentais e do alinhamento dos candidatos aos valores e à cultura organizacional. Essa predominância de critérios técnicos, ainda baseada em um modelo tradicional de gestão de pessoas, tem provocado lacunas consideráveis na adaptação de novos colaboradores, fruto da observação “in loco” neste último ano o que resulta em uma curva de produtividade mais lenta, desmotivação e, em alguns casos, ruídos de comunicação. Marras (2005) ressalta que a gestão de pessoas deve ir além da dimensão operacional, incorporando um olhar estratégico capaz de identificar não apenas habilidades técnicas, mas também valores, atitudes e competências comportamentais que favoreçam a integração dos indivíduos ao contexto organizacional e fortaleçam a cultura interna. Nesse sentido, a ausência de uma abordagem mais ampla e estratégica nos processos de recrutamento e seleção compromete a sinergia entre colaboradores e empresa, refletindo-se na dificuldade de alinhar as práticas de gestão de pessoas aos objetivos institucionais da organização.

Identificamos as seguintes deficiências na comunicação interna como: informações sobre missão, valores, políticas, novas funções e mudanças de procedimentos que não circulam de forma clara e equitativa entre os diferentes setores e níveis hierárquicos. Essa deficiência

comunicacional gera fragmentação das informações, dificultando a coesão entre as equipes e comprometendo o alinhamento estratégico. A falta de uma rotina formal de feedback, de oportunidades de reunião intersetorial e a excessiva dependência de trocas informais e comunicação verbal agravam esse cenário. Limongi-França (2010) enfatiza que ambientes onde a comunicação é pouco estruturada tendem a apresentar desmotivação, insegurança e baixa percepção de pertencimento, fatores que comprometem tanto o bem-estar quanto o desempenho organizacional. Assim, a comunicação ineficaz não apenas dificulta o fluxo de informações, como também compromete a confiança entre líderes e colaboradores, enfraquecendo o clima organizacional.

Além disso, observou-se a limitação das práticas de integração de novos colaboradores. O processo de socialização ocorre de forma informal e pouco estruturada, sem procedimentos padronizados que favoreçam o engajamento inicial dos recém-contratados.

Para Limongi-França (2010), a integração representa uma etapa essencial do processo de gestão de pessoas, pois é o momento em que se alinham expectativas, se fortalecem vínculos e se introduzem os colaboradores aos valores e práticas da empresa. Quando essa fase é negligenciada, a organização perde oportunidades de reduzir a rotatividade e de aumentar o engajamento desde o início do vínculo profissional.

A situação-problema identificada, portanto, nos processos de recrutamento, seleção e comunicação interna, trata-se de uma questão estratégica, vinculada à capacidade da empresa de atrair, desenvolver e reter talentos alinhados à sua identidade institucional. Marras (2005) sustenta que a eficácia da gestão de pessoas depende da coerência entre os objetivos organizacionais e os valores individuais dos colaboradores, de modo que a falta dessa coerência tende a gerar conflitos culturais, queda de produtividade e aumento da rotatividade.

Bitencourt (2010) complementa essa análise ao afirmar que o desenvolvimento humano nas organizações exige ambientes que favoreçam o aprendizado contínuo, a escuta ativa e a comunicação transparente. Quando esses elementos estão ausentes, há enfraquecimento das relações de confiança e comprometimento organizacional. Sousa e Brelàz (2024) reforçam essa visão ao destacar a importância da gestão relacional como pilar da cultura organizacional, afirmando que a troca contínua de percepções entre líderes e equipes é indispensável para sustentar o engajamento e reduzir disfunções comunicacionais.

No âmbito metodológico, o diagnóstico foi construído com base em observações e conversas informais com colaboradores e gestores de diferentes áreas da empresa. Esse diagnóstico foi assim sistematizado: ocorreram observações diretas; conversas informais com colaboradores e para finalizar com gestores das diferentes áreas da empresa. Essa

sistematização possibilitou captar percepções sobre falhas de comunicação e dificuldades de alinhamento entre os setores.

Essa abordagem permitiu compreender aspectos subjetivos e comportamentais da organização, revelando padrões recorrentes de ruídos e desalinhamentos internos. Segundo Marras (2005) e Bitencourt (2010), a utilização de métodos de diagnóstico que combinam observação direta e conversas que ampliam a validade e a profundidade na organização, permitindo a formulação de estratégias mais adequadas à realidade de cada contexto.

A partir do diagnóstico realizado, emergem oportunidades de melhoria que podem ser exploradas tanto no âmbito estratégico quanto operacional. A primeira delas consiste na reestruturação do processo de recrutamento e seleção, incorporando instrumentos que avaliam valores pessoais, atitudes e o alinhamento cultural dos candidatos com os princípios organizacionais da empresa. Entrevistas situacionais, testes de perfil comportamental e dinâmicas de grupo podem auxiliar na identificação de profissionais mais alinhados à missão e aos valores institucionais, fortalecendo a compatibilidade entre o perfil do colaborador e a cultura da empresa e, conseqüentemente, melhorando o clima organizacional. Rabaglio e Peres (2024) destacam que processos seletivos baseados em soft skills e no fit cultural são essenciais para organizações que buscam alto desempenho e engajamento sustentável, pois contribuem para a construção de equipes coesas e integradas.

Outra oportunidade relevante é a criação de uma política estruturada de comunicação interna, com canais formais, regulares e integrados. Recomenda-se a implantação de uma comunicação efetiva como por exemplo grupos de WhatsApp e reuniões semanais entre lideranças e equipes. Esses mecanismos devem vir acompanhados de uma rotina de feedback contínuo, permitindo que gestores e colaboradores troquem percepções sobre desempenho e clima de trabalho de maneira construtiva e transparente. Bitencourt (2010) e Nassar (2013) destacam que a comunicação eficaz constitui o elo entre a estratégia e a execução, garantindo coerência, transparência e fortalecimento da confiança interna. Dessa forma, o aprimoramento dos canais comunicacionais pode gerar impactos diretos na motivação e na produtividade, promovendo um ambiente mais colaborativo e engajado.

Propõe-se a integração das práticas de recrutamento, seleção e comunicação interna em uma política unificada de valorização das pessoas, orientada pelo propósito institucional da ALFE. Essa integração favorece a consolidação de uma cultura organizacional sólida, baseada em valores compartilhados, participação ativa e reconhecimento mútuo. Dutra (2016) argumenta que a coerência entre discurso e prática é o principal elemento de sustentação do engajamento e da motivação no longo prazo, sendo essencial que as ações de gestão de pessoas

traduzam de maneira efetiva os objetivos estratégicos e os valores da organização. Nesse contexto, investir na coerência entre o que a empresa declara e o que efetivamente pratica é um passo decisivo para consolidar uma gestão mais humana, participativa e inovadora. Fruto do diagnóstico poderá ocorrer: o fortalecimento dos processos de recrutamento; processo de seleção e melhoria da comunicação interna contribuindo para a consolidação da cultura organizacional, por consequência a melhoria de resultados na ALFE.

Para que sejam implementadas as melhorias propostas, requer um planejamento estratégico com o envolvimento das lideranças e de todos os integrantes da empresa. Ao alinhar suas práticas internas aos princípios de transparência, valorização do capital humano e desenvolvimento contínuo, a ALFE terá condições de promover um ambiente organizacional mais saudável, inovador e coerente com as demandas do mercado contemporâneo.

4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTAS DE RECOMENDAÇÃO

Ao longo do estágio realizado na empresa Augusto Leonel Fernandez (ALFE), foi possível observar os desafios enfrentados na gestão de pessoas, especialmente nos processos de recrutamento, seleção e comunicação interna. Tais práticas, embora presentes no cotidiano da organização, ainda carecem de maior estruturação e alinhamento estratégico. Considerando que a ALFE é uma empresa consolidada no mercado local e com forte tradição familiar, torna-se necessário aprimorar esses processos, a fim de manter sua competitividade, fortalecer sua cultura organizacional e valorizar seus colaboradores.

Segundo Marras (2005), o recrutamento e a seleção constituem etapas críticas no processo de gestão de pessoas, pois determinam a entrada de talentos que irão contribuir para o desempenho organizacional. Quando malconduzidos, esses processos podem gerar custos elevados, rotatividade e queda no engajamento. Da mesma forma, a comunicação interna tem papel essencial na integração e motivação dos colaboradores, uma vez que, conforme Bitencourt (2010), ela permite o alinhamento entre objetivos organizacionais e esforços individuais.

Neste sentido, a análise a seguir propõe melhorias fundamentadas em referências teóricas e demonstra alternativas de inovação que possam ser implementadas gradualmente, com impactos positivos para a empresa, colaboradores e comunidade.

4.1 Situação Atual

Durante o estágio supervisionado, algumas fragilidades puderam ser constatadas:

- O recrutamento é baseado em indicações ou divulgações pontuais, sem critérios claros de perfil comportamental.
- A seleção ocorre de forma simplificada, priorizando aspectos técnicos, mas com menor atenção ao alinhamento cultural e às competências interpessoais.
- A comunicação interna ocorre de maneira informal e sem canais permanentes para alinhamento estratégico.

Conforme Limongi-França (2010), empresas que não investem em qualidade de vida e comunicação transparente tendem a enfrentar queda no comprometimento dos colaboradores. Além disso, Sousa e Brelàz (2024) reforçam que os conflitos são inevitáveis, mas podem ser transformados em oportunidades de crescimento se tratados com práticas adequadas de gestão.

Quadro 02: Tabela de Situacional – Situação atual x Sugestões de melhoria.

Aspecto	Como está hoje (situação-problema)	Sugestão de melhoria (inovação/intervenção)
Recrutamento	Realizado de forma tradicional, baseado em indicações ou divulgação local.	• Implantar processo estruturado com uso de redes sociais, parcerias com instituições de ensino e banco de talentos interno. (Marras, 2005) • Utilizar ferramentas digitais e análise de soft skills para alinhamento de perfil e cultura organizacional. (Rabaglio; Peres, 2024)
Seleção	Ênfase em critérios técnicos, sem avaliação comportamental ou cultural.	• Introduzir entrevistas por competências, testes de perfil e dinâmicas de grupo, além de integração inicial mais estruturada. (Lacombe, 2005) • Implementar avaliação de fit cultural e feedbacks estruturados durante o processo seletivo. (Bergamini, 1997)

Aspecto	Como está hoje (situação-problema)	Sugestão de melhoria (inovação/intervenção)
		• Adotar métodos de seleção baseados em competências e avaliação por desempenho preditivo. (Dutra, 2016)
Comunicação Interna	Informações circulam informalmente; ausência de rotina de reuniões e canais digitais.	• Criar canais formais (comunicação efetiva como grupos de WhatsApp e reuniões semanais) e cronograma de feedback. (Bitencourt, 2010) • Desenvolver plano de comunicação, alinhado aos objetivos organizacionais. (Nassar, 2013) • Estabelecer políticas de comunicação interna e engajamento contínuo com base em comunicação transparente. (Costa, 2014)

Fonte: elaborado pelos autores.

Os processos de recrutamento e seleção na ALFE, ainda que funcionais, não acompanham plenamente as demandas contemporâneas. Marras (2005) aponta que a adequação entre perfil do candidato e cultura organizacional é fundamental para evitar desajustes futuros. Assim, a adoção de práticas inovadoras, como entrevistas baseadas em competências e dinâmicas que simulam situações reais do trabalho, pode melhorar a assertividade das contratações.

A comunicação interna é outro ponto crítico. Segundo Bitencourt (2010), organizações que comunicam de forma clara e estruturada fortalecem o engajamento dos colaboradores e reduzem ruídos que comprometem o clima organizacional.

Quadro 03: Plano de Ação – Curto, Médio e Longo Prazo

Prazo	Ações propostas
Curto prazo (0 a 6 meses)	• Estruturar reuniões semanais de alinhamento; • Criar canais efetivos de comunicação - grupos de WhatsApp entre a Augusto Living e Augusto Matriz; • Criar cronogramas de feedback.

Prazo	Ações propostas
Médio prazo (6 a 18 meses)	• Revisar processo de recrutamento; • Revisar processo de seleção; • Revisar o processo de treinamento em geral; • Implementar o processo de treinamento e desenvolvimento para líderes;

Fonte: elaborado pelos autores.

4.2 Ganhos Esperados:

- Para a organização: maior alinhamento estratégico e fortalecimento da imagem institucional.
- Para os colaboradores: aumento do engajamento, definição dos papéis e aumento da capacidade de desempenhar as funções através do treinamento.
- Para a comunidade: manutenção da credibilidade da empresa.

5. CONTRIBUIÇÃO DA ATIVIDADE PRÁTICA

A proposta de melhoria nos processos de recrutamento, seleção e comunicação interna da ALFE representam uma contribuição relevante tanto para o desempenho da organização, seus colaboradores e seus clientes. A implementação de práticas mais amplas e humanizadas na gestão de pessoas como critérios que valorizem não só competências técnicas, mas também o alinhamento cultural, atitudes e comportamentos podem levar à seleção de profissionais que se adaptam mais rapidamente e se engajam de forma mais autêntica à missão da empresa. Isso tende a reduzir a rotatividade, diminuir custos com turnover e treinamento e promover maior coesão interna. Paralelamente, ao estruturar a comunicação interna com canais formais, regulares e participativos, garantindo que as informações sobre carreira, metas, feedback e oportunidades cheguem de maneira transparente a todos os níveis hierárquicos, a ALFE cria um ambiente em que os colaboradores se sintam ouvidos, valorizados e participantes ativos da cultura organizacional. Esse tipo de ambiente favorece o engajamento, a motivação, a clareza de papéis e contribui para a elevação da satisfação e da produtividade.

Além dos ganhos imediatos, abre-se a oportunidade de construir uma cultura organizacional mais participativa, colaborativa e centrada nas pessoas, na qual os colaboradores sejam vistos não apenas como executores de tarefas, mas como peças essenciais do propósito institucional. Nesse sentido, desenvolver competências de liderança sensível, empatia,

mediação de conflitos e comunicação eficaz passa a ser parte integrante da estratégia de gestão de pessoas da empresa. A adoção de práticas de bem-estar como programas de saúde física e mental, iniciativas de integração entre equipes, reconhecimento individual e coletivo, suporte educacional ou financeiro, reforça esse compromisso com o capital humano e pode transformar o ambiente de trabalho em um espaço mais saudável, humano e produtivo. Também é fundamental que a ALFE implemente instrumentos de monitoramento e avaliação contínua, como pesquisas de satisfação periódicas, indicadores de integração, retenção e engajamento, de modo a basear suas decisões em dados concretos e promover ajustes permanentes. Esse tipo de gestão baseada em evidências favorece a adaptabilidade da empresa às exigências do mercado e às expectativas dos colaboradores.

Se essas propostas forem implementadas de maneira consistente e sustentável, as consequências tendem a ser positivas tanto para a organização quanto para a sociedade. Internamente, a ALFE poderá contar com equipes mais motivadas, comprometidas e satisfeitas, o que se traduz em menor absenteísmo, maior qualidade nas entregas, melhor atendimento aos clientes e vantagem competitiva. A imagem da empresa como um ambiente de trabalho atrativo e humano fortalece seu posicionamento no mercado local e regional. Externamente, ao atuar como uma empresa que promove oportunidades de trabalho de melhor qualidade e que valoriza relações laborais mais justas e equilibradas, a ALFE contribui para o desenvolvimento social da comunidade, apoiando o bem-estar, reduzindo o estresse ocupacional e reforçando sua responsabilidade social. Por outro lado, é importante reconhecer que a implementação dessas melhorias exige investimento em capacitação de pessoas, comprometimento da liderança, ajustes culturais e resiliência frente a resistências internas. Esses desafios são reais, mas se bem geridos resultam em ganhos duradouros, consolidando uma cultura de confiança, cooperação e aprendizado contínuo.

Em síntese, a contribuição prática para a ALFE é ampla: ao integrar processos de gestão de pessoas modernos e comunicação eficaz ao seu modelo de operação, a empresa fortalece sua estrutura interna, eleva seu desempenho e reafirma seu papel social, apontando para um futuro mais próspero, equilibrado e sustentável.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis Cesar Gonçalves. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 436.

AUGUSTO, Lojas; **Lojas augusto leonel fernandes**: s.d. Disponível em: <https://augustoleonelfernandez.com.br/alfe-matriz/empresa.php> . Acesso em: 30 set. 2025.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 214.

BITENCOURT, Cláudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 444.

COSTA, Daniel. **Não existe gestão sem comunicação: Como conectar endomarketing, liderança e engajamento**. 1. ed. Porto Alegre: Dublinense, 2014. p. 128.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 8. ed. São Paulo: Gente, 2016. p. 120.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luísa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2008. p. 386.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 224.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 11. ed. São Paulo: Futura, 2005. p. 332.

NASSAR, Paulo. **Comunicação interna: A força das empresas**. 7. ed. São Paulo: Aberje, 2013. p. 85.

RABAGLIO, M. O; PERES, T. R. **Gestão de pessoas: Recrutamento e seleção com foco em soft skills**. Qualitymark. 1. ed. São Paulo: Senac, 2024. p. 135

SOUSA, A. M.; BRELÂZ, G. Conflitos organizacionais: conceitos e estratégias de solução. **Revista Liceu On-line**, v. 14, n. 2, p. 0-0, 2024.

APÊNDICE A - GLOSSÁRIO

STAKEHOLDERS - são indivíduos, grupos ou organizações que têm um interesse ou são afetados pelas ações de uma empresa ou projeto. Eles podem ser internos (como funcionários e acionistas) ou externos (como clientes, fornecedores e a comunidade) e são cruciais para o sucesso de longo prazo de um negócio, por isso, o gerenciamento de suas necessidades e expectativas é fundamental.

IN LOCO - é uma expressão latina que significa "no local" ou "no próprio lugar", indicando que algo é feito presencialmente no local onde a ação acontece, em vez de remotamente ou em um ambiente externo. É usada em diversas áreas como jurídico (inspeções, perícias), administrativo (visitas técnicas, avaliações) e serviços (treinamento, construção), significando a realização de uma atividade diretamente no local de interesse.

FEEDBACK - é uma resposta ou retorno dado a alguém sobre seu desempenho, ações ou comportamentos, com o objetivo de ajudar no desenvolvimento pessoal e profissional. Funciona como um espelho, mostrando o que foi bem-sucedido e onde há oportunidades de melhoria, podendo ser positivo ou construtivo. É uma ferramenta de comunicação essencial em diversas áreas, como no ambiente de trabalho, para valorizar conquistas e orientar o aprimoramento.

SOFT SKILLS - habilidades comportamentais, como inteligência emocional, comunicação, resolução de problemas e trabalho em equipe, que se referem à forma como uma pessoa interage com outras e lida com o ambiente de trabalho.

HARD SKILLS - são habilidades técnicas e específicas que podem ser aprendidas, treinadas e comprovadas por meio de certificados, diplomas e experiências práticas.

FIT CULTURAL - é a compatibilidade entre os valores, crenças e comportamentos de um indivíduo e a cultura de uma empresa. É o alinhamento que permite ao profissional se sentir confortável, se integrar bem e ser produtivo no ambiente de trabalho, indo além das habilidades técnicas.

TURNOVER – é a taxa de rotatividade de funcionários de uma empresa, medindo a frequência com que colaboradores entram e saem da organização em um determinado período.