



---

## SELEÇÃO FILTRÃO: PODE SER QUE O PERFUME NÃO CHEIRE BEM

**Área de concentração:** Gestão por Competências.

**Livia Mazza de Freitas.** MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Senac Minas – Triângulo Mineiro – Unidade Uberaba. Graduada em Psicologia pela Universidade Federal do Triângulo Mineiro. Atualmente exerce o cargo de Consultora em Gestão de Pessoas e *Coach* de Carreira. liviamf.psi@gmail.com

**Patrícia Andrade Diniz.** Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas. Bacharel em Administração de Empresas. Mestrado Profissional em Administração, com ênfase em Organizações, Gestão e Mudanças. Atualmente presta Consultoria Consultiva no Senac-Minas, nas disciplinas de Metodologia Científica e Orientação de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). patriciadiniz2100@gmail.com

---

### Introdução

Era um fim de tarde como outro qualquer quando Jéssica chegou em casa cansada de um dia exaustivo de trabalho. Esta, uma jovem de 27 anos de idade, loira bem alta e esguia, com olhos castanhos que lembram duas amêndoas, trabalha na Coordenação do setor de Recursos Humanos de uma indústria de bolsas, e é responsável pela implantação de alguns projetos onde enfrenta algumas resistências por parte dos colaboradores e donos da empresa. Essa rotina alimenta em Jéssica, cada vez mais, o desejo de abrir sua própria Consultoria onde poderá atuar como Psicóloga e *Coach*.

Jéssica estaciona seu carro na garagem, abre a porta do carro e conversa um pouco com os cachorros que vieram recepcioná-la. Vagarosamente, sobe as escadas que levam à porta de casa. Contrariando seu desejo de tomar um banho e assistir algum filme para relaxar, se dirigiu à sua mesa de trabalho que ficava em seu quarto, e procurou, em meio a tantos papéis em cima da mesa, o cartão verde e branco com o telefone da Diretora de uma grande franquia de cosméticos da cidade. Esse poderia ser o primeiro passo para Jéssica começar sua tão sonhada Consultoria. Conseguiu esse contato por meio de um colega profissional da área à qual ela deseja se ingressar. Com os pensamentos em seu objetivo profissional, puxou a cadeira que ficava em sua mesa, sentou-se, e com o coração acelerado discou no celular o número que

estava no cartão, para fazer a ligação que mudaria sua rotina de trabalho dali para frente. Escutou o *tuuuuuu....* que indicava que a ligação estava sendo direcionada, quando ouviu um “alô”, do outro lado da linha.

- *Boa noite, gostaria de falar com Ana Paula, por favor.* – Disse Jéssica, com o pensamento acelerado, formulando as próximas frases a serem faladas, afinal, essa poderia ser sua primeira cliente.

- *Boa noite, sou eu. Como posso te ajudar?* – Disse a voz do outro lado.

- *Ana Paula, quem me passou seu contato foi o Fernando que trabalha com vocês. Ele disse que você tinha interesse em falarmos sobre recrutamento e seleção de pessoas.* – Prosseguiu, Jéssica.

Ana Paula ficou muito eufórica do outro lado da linha e já marcou logo um encontro para o dia seguinte às 18h30 para poderem falar sobre a situação de sua empresa.

Ela era proprietária de uma franquia de cosméticos na cidade de Uberlândia e Região, e estava preparando o processo de sucessão para que sua filha Juliana assumisse o seu lugar nos próximos anos. A franquia havia começado há alguns anos com sua mãe Carmem, que na época tinha uma loja de presentes diversos, e que em uma viagem resolveu trazer os produtos da marca *Essence* para ampliar as opções de presentes para seus clientes. Os produtos venderam muito bem e coincidiu de, nessa época, a marca *Essence* estar se transformando em franquia. Mais que depressa, Carmem entrou para a franquia e depois passou o cargo para sua filha que, aos 20 anos de idade, assumiu a franquia que atualmente conta com 12 lojas localizadas em Uberlândia e cidades da Região. Além das lojas, existem dois escritórios e uma loja apenas para revendedores da marca. Para ajudar na administração de tantos lugares, Ana Paula conta com o apoio de sua filha, que irá assumir a Diretoria em dois anos. Com o suporte de duas Gerentes e uma Subgerente, dividem a responsabilidade das lojas. Apesar de ter que seguir muitas regras, por se tratar de uma franquia, Ana Paula tem alguma autonomia, e para ajudar no desenvolvimento de sua equipe, conta com a orientação de um Psicólogo Organizacional e *Coach* de empresas que trabalha com elas há muitos anos – o Fernando.

Atualmente, uma das Gerentes – a Melina – fica responsável pela contratação de colaboradores para todas as lojas, inclusive para as lojas localizadas em outras cidades, fora as demais responsabilidades como Gestora. Algumas vezes, divide essa tarefa de contratação com

Juliana, mas o que perceberam era que não estavam tendo resultados satisfatórios, e o *turnover* aumentava a cada semana.

Era fim de uma quinta-feira, por volta das 18h, quando Jéssica sai apressada de sua sala para bater o ponto e ir se arrumar para se encontrar com Ana Paula. Jéssica pega sua mochila, vai ao banheiro, tira o uniforme e sai em direção ao seu carro, pois ainda teria o trânsito para enfrentar e, finalmente, chegar ao seu destino. O fluxo de carros estava tranquilo até o centro da cidade, quando pegou um congestionamento. Jéssica confere o horário no painel do carro só para se certificar de que não chegaria com atraso. Logo, os carros começam a andar e Jéssica começa a pensar o que seria que Ana Paula desejava falar com ela e qual seria o cenário da empresa. Aproximando-se do destino, avista um lugar para estacionar; faz uma baliza e segue até o escritório da empresa que fica ao lado de uma das 12 lojas da franquia. Era uma porta de vidro bem pequena escrito *Essence* nas cores branca e verde, assim como no cartão.

Jéssica aperta o interfone e alguém atende permitindo sua entrada. Ela percorre um corredor extenso, com um espelho cobrindo toda a parede de fora a fora; do lado esquerdo e do lado direito havia alguns nichos com perfumes que já fizeram parte da história da empresa. O corredor levou até uma Recepção, e quem recebe Jéssica é a própria Ana Paula, afinal os funcionários terminavam seu expediente às 18h. Ana Paula, uma mulher que marca presença por sua alegria, aparenta ter, aproximadamente, 50 anos de idade; de cabelos castanho-escuros encaracolados (bem alvoraçados) e de estatura alta. Ela recebeu Jéssica com um largo sorriso e muita animação, e após dar um abraço de boas-vindas, entra por uma porta que leva a uma sala de espera e segue até sua sala onde, gentilmente, oferece uma cadeira para Jéssica se sentar e informa que sua filha irá se juntar a elas em breve.

Jéssica senta-se ainda um pouco nervosa e ansiosa, pois não sabia aonde chegariam com a conversa dessa noite. Ana Paula pede que Jéssica conte um pouco sobre ela e sua trajetória profissional e os cursos que fez atualmente. Jéssica começou, timidamente, mas ao começar a contar sobre seu trabalho e o que havia feito, foi se sentindo mais à vontade e mais confiante.

Nesse momento, escuta-se uma leve batida na porta e por ela entra uma moça bem jovem, de pele clara e bem cuidada, loira, com cabelos compridos, lisos e brilhantes, que indicava o quanto eles são bem tratados. Simpática e com tom de voz aveludado, ela pede licença e entra na pequena sala onde pessoas e móveis competiam por espaço. Ana Paula apresenta Juliana e explica um pouco sobre Jéssica e o que ela havia falado até então. Juliana, ainda um pouco afobada pelo atraso, esboça um belo sorriso que completa a sua beleza. A entrevista é retomada, e em algum momento da conversa, Jéssica fala sobre os resultados

obtidos na indústria onde trabalha, e Ana Paula a interrompe e começa a detalhar como é o Processo Seletivo na empresa, atualmente, e o que está acontecendo.

Ana Paula descreve à Jéssica que, atualmente, Melina e Juliana são as pessoas responsáveis pelas contratações. Juliana é uma Administradora recém-formada, com 23 anos de idade, e utiliza seus conhecimentos em gestão de pessoas para fazer a seleção. A empresa recebe muitos currículos, diariamente, e quando vão fazer a seleção, Melina e Juliana chamam todas as pessoas que enviaram currículo e fazem um “filtrão”: realizam algumas atividades com as candidatas e avaliam; as que tiverem respondido melhor as questões sobre si mesmas são aprovadas para a entrevista.

Ana Paula abre, então, em seu computador, o arquivo com as perguntas utilizadas pela dupla na entrevista e começa a mostrar para Jéssica. É nesse momento que Jéssica pergunta:

*- Quais os objetivos de vocês com estas perguntas? Qual a missão, a visão e os valores da empresa? Vocês avaliam se os valores do candidato estão alinhados aos valores da empresa? Quais as competências que vocês buscam nos colaboradores?*

Ana Paula diz que não avaliam isso, e que a forma com que trabalham, utilizando a seleção filtrão, não tem trazido bons resultados; não aprecem pessoas comprometidas, que “vestem a camisa” da empresa, e o Setor Financeiro vem alertando para o quanto os gastos da empresa aumentaram com contratações e demissões.

Jéssica mostra alguns pontos que ela observa que podem ser melhorados e menciona algo relacionado aos valores da empresa, principalmente fala sobre o que a empresa realmente está procurando: pessoas engajadas e não apenas pessoas comprometidas. Então, Ana Paula diz:

*- Jéssica, adorei suas orientações e o que você já fez; vejo muitas possibilidades de crescimento para você em nossa empresa! Por gentileza, me apresente uma proposta de trabalho e solução para o meu problema até a próxima quinta-feira, para consolidarmos nossa parceria.*

Jéssica despediu-se e seguiu para casa em euforia, pois Ana Paula havia gostado dela. Entretanto, sua cabeça fervilhava em questionamentos: Como diminuir o *turnover* de uma empresa, sem atuar nela, diretamente? Como implementar o Processo Seletivo por

Competências, se a empresa não utiliza Gestão por Competências? Como conciliar o serviço da indústria e os serviços de sua primeira Consultoria?

### **Essence** – viajando pela essência

A *Essence* originalmente não tinha esse nome. Fundada em 1984, a empresa era dirigida por Carmem, uma mulher extrovertida de 48 anos de idade, cabelos encaracolados e olhos castanhos, magra e alta e que contagiava a todos com sua simpatia. Muito “antenada” no mundo da Moda, sempre se atualizava e se antecipava ao que estava por acontecer no mercado de Moda e Beleza. Carmem havia nomeado sua empresa como *Essência da Beleza*, devido à variedade de produtos que vendia. Foi aí que fez uma viagem para o sul do Brasil e conheceu a *Essence*, marca que vinha se destacando no mercado. Encantada com a qualidade e essências dos produtos, resolveu trazer não só as memórias de sua viagem, mas também alguns produtos da marca. Ao chegar a Uberlândia, aumentou consideravelmente a receita de sua empresa com os novos produtos. Pouco tempo depois, *Essence* virou uma franquia e Carmen transforma-a em *Essência da Beleza* em *Grupo Essência da Beleza* – uma franquia da marca *Essence*. A partir de então, todas as lojas recebem o nome de *Essence* e seguem os padrões da marca. Foi uma das primeiras franquias a se estabelecer na cidade, e o sucesso foi tão grande que novas lojas foram abertas.

Ana Paula estava com 20 anos de idade quando já ajudava sua mãe na loja; ela passou pelo Processo de Sucessão e assumiu a franquia. Carmen se ausenta completamente da empresa e Ana Paula assume todas as lojas. Desde que assumiu, Ana Paula investiu na parte de atendimento ao cliente e expansão da marca. As lojas chegaram às cidades da Região, assim como os concorrentes. Mas Ana Paula não se intimidou e continuou expandindo, mas agora necessita da ajuda de outras pessoas para acompanhar todos os processos da empresa.

### **A ânfora da franquia** – a estrutura das lojas

A primeira loja, fundada em 1984, permanece em funcionamento até os dias atuais, e localiza-se no centro da cidade, em uma rua muito movimentada. De porte pequeno, a loja conta com um quadro de, aproximadamente, quatro funcionários. Com o grande sucesso de vendas

novas lojas foram surgindo em pontos estratégicos da cidade, tais como shoppings, ruas de comércio e supermercados com área para lojas.

Entre 1984 e 2012, a marca trabalhava somente com venda em lojas físicas, o que significa que se um cliente desejasse ter um produto da marca, poderia comprar apenas onde houvesse lojas da *Essence*. Por isso, Ana Paula decide abrir lojas em cidades pequenas próximas a Uberlândia, mas ainda assim não foi possível atingir todas as pessoas que desejavam consumir os produtos da marca. A mais nova loja física da cidade foi inaugurada há quatro anos em um shopping inaugurado na mesma época. Mesmo que as outras lojas se mantivessem no mesmo lugar, era obrigatório que todas as lojas fossem reformadas de tempos em tempos, adquirindo, assim, novo *layout*.

Até meados de 2007, cada loja era constituída por Vendedores, um Gerente e Operadores de Caixa. A quantidade de Operadores de Caixa e Vendedores variava conforme o tamanho e o horário de funcionamento da loja. Até então, as lojas funcionavam apenas como ponto de venda, mas nessa época a *Essence* inova, oferecendo cursos de automaquiagem, criando, assim, um novo cargo nas lojas: o de Maquiadora, o que proporciona um benefício aos seus clientes e dispara as vendas, pois ao final do curso de três dias, os clientes, como forma de pagamento ao curso, deveriam comprar três produtos da marca.

Em 2012, além das lojas físicas, a franquia *Essence*, que já era líder mundial em franquias na área de cosméticos, decide agir de forma mais incisiva e investe na chamada “loja de bolsa”. Isso quer dizer que a partir de então, seus produtos poderiam ser revendidos por revestinhas através de Revendedoras cadastradas. O grande sucesso desse tipo de venda aconteceu no final de 2017, quando Ana Paula inaugurou o Espaço do Revendedor – uma loja voltada apenas para a revenda pela loja de bolsa; houve aumento significativo nas vendas.

### **O que dá o tom à organização são as pessoas**

Desde seu surgimento em Uberlândia até aproximadamente 2007, cada loja tinha um quadro de funcionários definido no que diz respeito à hierarquia: Gerente (cada loja tinha um Gerente, totalizando 12 Gerentes), Maquiadora, Vendedores, Operadores de Caixa; se a loja fosse muito grande, poderia ter um Estoquista. Em épocas de datas comemorativas, o quadro de funcionários aumentava, mas por tempo limitado. Esses funcionários temporários auxiliam nas vendas e no empacotamento de presentes para agilizar o atendimento ao cliente.

Em 2007, a franquia de Uberlândia recebe um comunicado da franqueada, onde dizia que os custos da Região estavam elevados, e que eles precisavam ser reduzidos. Entre as diversas mudanças que aconteceram, a primeira foi a redução das Gerentes. O quadro que antes era de 12 passa para apenas 2 – uma Gerente para a principal loja localizada em um dos shoppings da cidade e outra para todas as outras lojas, inclusive as lojas da Região. Cada loja tinha uma Maquiadora, e isso muda também, passando a ter uma única Maquiadora localizada na loja do shopping. Diante disso, a estrutura hierárquica da empresa ficou da seguinte forma:

*Lojas de venda física:* Maquiadora, Vendedores, Operadores de Caixa; uma única loja conta com Gerente e Estoquista específicos, as demais contam com uma única Gerente e um Distribuidor de Produtos.

*Espaço do revendedor:* conta com Atendentes (que fazem o fechamento da venda no caixa), Estoquista, Supervisora de Vendas, Gerente do Espaço do Revendedor e prospectores de novas consultoras.

Há, ainda, o Setor Administrativo subdivido em Financeiro, Comercial e Diretoria. A parte de gestão de pessoas fica sob responsabilidade de um Consultor, mas ele apenas ministra treinamentos e também acompanha a liderança. A contratação de pessoas fica sob a responsabilidade das Gerentes e Diretoria. Na Diretoria estavam apenas duas pessoas: Ana Paula – a proprietária – e Juliana – seu “braço direito”.

### **A escolha das notas da essência do perfume – o Processo de Recrutamento e Seleção**

Uma empresa é formada por pessoas e cada pessoa é como uma substância que vai formar a essência do perfume (a empresa); o perfume pode ter um toque amadeirado ou adocicado, por esse motivo a escolha deve ser bem feita, porque, senão, o perfume pode não cheirar bem. Por isso, Jéssica precisava entender, a fundo, como funcionava o Processo de Seleção de pessoas.

Toda a parte de gestão de pessoas era dividida entre os membros do Setor Administrativo. O Processo de Recrutamento e Seleção de pessoas em especial não tinha nenhum responsável, e as pessoas que o realizavam traziam consigo conhecimentos adquiridos em palestras feitas de tempos em tempos em diferentes lugares. Juliana tinha um peso maior de participação, devido à sua formação e conhecimentos mais atualizados.

Para maior compreensão de como acontecia o processo, Ana Paula explica:

- Olha, nosso turnover é muito alto e nós não temos muito tempo para contratar novas pessoas e preencher nosso quadro; tudo tem que ser muito rápido. Para isso, Juliana e Melina (você vai conhecê-las em breve) pegam os currículos que chegam diariamente em nossas lojas e na Recepção do nosso escritório, e eliminam apenas aqueles que não têm absolutamente nada a ver com nossa empresa. Com as demais candidatas, elas entram em contato e pedem para comparecer em nossa sala de eventos em determinado dia e horário. Lá, elas respondem a um questionário sobre a personalidade delas (fomos nós mesmas que fizemos esse questionário), e fazem uma redação respondendo por que devemos dar a oportunidade de elas trabalharem aqui. Com base nas respostas delas, fazemos um 'filtrão' e chamamos apenas as que apresentaram boas respostas; fazemos a entrevista e selecionamos, e já informamos ali na hora para o candidato que ele foi selecionado. – Diz, apontando para o computador e explicando pergunta por pergunta.

- Após selecionados, os funcionários passam pelo Departamento de Pessoal e são direcionados para a 'loja modelo' (a primeira loja da marca). Ela recebeu o nome de 'loja modelo', pois funcionava como uma escola, onde os novatos aprendiam as regras da loja, o funcionamento dos Sistemas; conheciam produtos, técnicas de vendas, entre outros conhecimentos necessários para se ter um bom desempenho no serviço. Baseado nisso, eram feitas algumas avaliações para constatação do que foi aprendido.

## **Quando o perfume não cheira bem**

Jéssica observou, então, que não havia critérios para saber se um candidato era bom ou não, e que não conseguiam nomear exatamente quais características buscavam em um candidato. O que elas consideravam como filtro, na verdade não estava filtrando nada. Além disso, os responsáveis pelo Processo de Recrutamento e Seleção de pessoas não estavam totalmente capacitados para realizar esses processos, o que impactava diretamente no resultado do Processo Seletivo e, posteriormente, nas finanças da empresa.

O recebimento de currículos e sua triagem eram realizados sem muita definição do que seria o perfil das lojas, e com isso era chamada grande quantidade de pessoas – aproximadamente 40 pessoas –, o que tornava o Processo muito demorado e cansativo. Afinal, era despendido tempo de leitura de currículos, aplicação de questionários, leitura do material produzido na seleção e entrevista com os aprovados. Além da demora no Processo, Juliana e

Melina se ausentavam de suas funções de Gestão e problemas acabam surgindo: treinamentos eram adiados, entre outras coisas que deixavam de ser acompanhadas.

### **E agora, o que fazer? Apresentando um novo conceito**

Jéssica reuniu todas as informações obtidas no Processo e criou um sumário de intervenções e possíveis resultados com essas intervenções, para que pudesse apresentar para as Gestoras no seu próximo encontro, que aconteceria em uma quinta-feira após a primeira reunião.

A próxima quinta-feira chegou sem muita demora e Jéssica havia preparado tudo com muita dedicação e zelo. Conferiu se o material estava completo, grampeou tudo e colocou em uma pasta simples e transparente. A reunião aconteceria às 11h30 da manhã na sala de treinamentos onde estariam presentes Ana Paula, Juliana e Melina.

Jéssica chegou alguns minutos antes, confirmou o endereço da sala e, ao chegar, Ana Paula pediu para ela entrar e aguardar. Jéssica observava o treinamento que estava sendo ministrado na sala que ficava localizada no prédio mais alto da cidade. A sala era toda de vidro, ampla, porém não tão arejada. Ana Paula logo chama Jéssica que sai da sala seguida por Juliana. Alguns minutos depois, Melina, uma mulher de aproximadamente 38 anos de idade, alta, cabelos loiros com mechas rosa, mas séria e bem maquiada, se junta a elas. Mais tarde, Jéssica vem a saber que Melina está na empresa há 12 anos; começou como Vendedora, depois se tornou Gerente de uma das lojas e, atualmente, é a Gerente Geral, que acompanha treinamentos e resultados de tudo, sendo uma das principais colaboradoras da empresa.

Jéssica apresenta a elas um documento com uma pequena apresentação do que se trata o Processo Seletivo e algumas soluções. As três Gestoras ficam entusiasmadas com a possibilidade das mudanças, mas Melina ainda não se pareceu muito convencida. Apesar disso, Ana Paula pede à Jéssica para aguardar alguns dias, que elas analisariam com mais cuidado a proposta e verificariam com o Setor Financeiro se elas realmente poderiam arcar com o valor proposto por Jéssica.

Dois dias depois, Ana Paula entra em contato com Jéssica e elas se encontram para fechar um valor final e acertar os últimos detalhes para a parceria que seria firmada entre elas. Assim, Jéssica começa seu trabalho na semana seguinte, realizando o trabalho duas vezes na semana, totalizando oito horas de serviço (horário em que ela não estava na outra empresa).

De início, para diminuição do *turnover*, houve lapidação do Processo Seletivo:

- Implementou, logo de cara, a ficha de currículo: todo candidato que fosse deixar currículo, preenchia uma ficha com seus dados e algumas informações adicionais. Com base nesta ficha, Jéssica realizava a triagem de currículos e dava andamento no Processo Seletivo.
- Para melhoria no recrutamento: criação da ficha para triagem de currículos. Ao deixar o currículo na empresa, o candidato deveria preencher uma ficha com algumas informações adicionais.
- Implantação da entrevista de triagem via telefone, para que fossem mais bem averiguadas as informações colocadas nos currículos.
- Treinamento para os Gestores sobre Seleção por Competências: realização de orientação sobre o que são competências, gestão por competências, elaboração do perfil de competências. Assim, foram promovidas melhorias no roteiro de entrevista utilizado pelos Gestores, para que as perguntas das entrevistas realizadas por eles, de fato atendessem as necessidades da empresa.
- A seleção era realizada conforme o cargo: com o perfil de competências certo para cada cargo, era utilizada a entrevista por competências com o Psicólogo. Em seguida, poderia ser realizado teste psicológico, teste prático ou dinâmica; a última etapa do teste era a entrevista com o Gestor. Assim, eram passados para o Gestor dois candidatos por vaga, não mais que isso. O Gestor sempre recebia o parecer do candidato para elaborar sua entrevista e ter apoio na tomada de decisão.

Com isso, algumas adaptações se fizeram necessárias na gestão da empresa, que passa a ser Gestão por Competências. Para isso, os Gestores também passaram pelo treinamento de Gestão por Competências em que compreenderam a necessidade de ter a descrição de cargos e, também, os *feedbacks* com os colaboradores. Assim, fazia-se um acompanhamento completo do novato. Entre as soluções propostas por Jéssica, estava a reestruturação do processo de integração do novato:

- Após o treinamento de produtos (realizado pela empresa) haveria uma avaliação sobre o treinamento (se foi satisfatório, ou não; se o candidato ampliou seus conhecimentos) e também um treinamento sobre habilidades empregáveis (as atitudes que devem ser aplicadas no ambiente de trabalho)
- O resultado da avaliação era repassado para o Gestor, para este trabalhar os pontos falhos junto com o novato.
- Realização de *feedback* pós contratação para que o novato entre ciente de suas habilidades e pontos de melhoria.
- A cada quinze dias, durante os três meses de experiência, o candidato é acompanhado pelo Psicólogo e pelo Gestor; uma vez por mês, o novato é avaliado e o Psicólogo é informado.

## **Parágrafos finais**

Já se passaram dois anos, desde que Jéssica chegou à empresa, e desde então, a cada evolução atingida, uma nova melhoria é feita. Assim, criou-se um ciclo de inovação do processo de pessoas, e cada vez mais, o processo de Gestão por Competências tem sido lapidado.

Atualmente, Juliana é responsável pela gestão de pessoas da empresa e busca sempre o apoio de Jéssica para as lapidações no processo de treinamento, acompanhamento e manutenção dos talentos humanos da organização.

## **Resumo do Caso**

Este Caso descreve um cenário muito comum nas empresas contemporâneas: o descompasso entre expectativa e realidade no que diz respeito à contratação e desempenho de colaboradores novatos e o preço que as organizações pagam por isso. Muitas empresas contratam pela experiência descrita nos currículos e demitem por comportamento inadequado. A situação descrita no Caso mostra exatamente essa situação e foi ocasionada pela sobrecarga e despreparo de colaboradores para realizarem o Recrutamento e a Seleção em uma grande franquía na cidade de Uberlândia e Região. Com a intenção de otimizarem mão de obra e dinheiro, foram selecionados Gestores para realizar a contratação, sem que tivessem qualquer preparo para tal. O preço foi tão alto, que o setor Financeiro alertou a Diretoria sobre o aumento nos custos da empresa devido ao alto *turnover*. O problema agravou-se de tal maneira que as Diretoras decidiram buscar auxílio em mão de obra especializada, fazendo toda a reestruturação do Recrutamento e da Seleção. Os impactos financeiros e organizacionais da empresa melhoraram, consideravelmente, após a implantação do Processo Seletivo por Competências.

**Palavras-chave:** Empresas contemporâneas. Recrutamento e seleção. *Turnover*. Reestruturação. Processo seletivo por competências.