

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

BRUNO ANDRADE DE OLIVEIRA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E DE SELEÇÃO DA UNIDADE
EDUCACIONAL SENAC-RS SANTANA DO LIVRAMENTO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**Santana do Livramento
2015**

BRUNO ANDRADE DE OLIVEIRA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E DE SELEÇÃO DA UNIDADE
EDUCACIONAL SENAC-RS SANTANA DO LIVRAMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA.

Orientador: Prof.^a MSc. Patrícia Schneider Severo.

Santana do Livramento

2015

BRUNO ANDRADE DE OLIVEIRA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E DE SELEÇÃO DA UNIDADE
EDUCACIONAL SENAC-RS SANTANA DO LIVRAMENTO**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em administração pela Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA.

Área de Concentração:

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: ____, de novembro de 2015.

Banca examinadora

Prof. (MSc). (Patrícia Schneider)
(Administração) – (Unipampa)

Prof. (MSc). (Luiz Edgar Lima)
(Administração) – (Unipampa)

Prof. (MSc). (Laura Scherer)
(Administração) – (Unipampa)

AGRADECIMENTOS

Ao terminar esta etapa extremamente importante para minha vida acadêmica, dedico e agradeço em primeiro lugar a Deus, pois foi ele que me proporcionou a vida, logo sem E'le não teria conseguido completar essa etapa, agradeço aos meus pais (Sidnei e Andrea) que me apoiaram em todos os momentos desta jornada, a minha esposa que me ajudou em todos os momentos, a professora orientadora Patrícia Severo. Enfim a todos os amigos e familiares, que de uma forma e de outra contribuíram no meu estudo, seja em forma de conselho ou de experiências, agradeço a todos.

Muito Obrigado!

RESUMO

Este trabalho aborda aspectos ligados à gestão de pessoas, voltados para recrutamento e seleção, os quais estão inseridos dentro da organização com o objetivo de promover interação com o meio, estimular a coerência de forma ética, as ações realizadas, promover o desenvolvimento e potencializar as organizações. Neste sentido, esta pesquisa foi realizada na Unidade Educacional SENAC Santana do Livramento, onde foi aplicada uma pesquisa de natureza aplicada, com análises qualitativas junto aos colaboradores que fazem parte do processo de recrutamento e de seleção da organização, e buscou-se analisar como é realizado este processo na organização, seja o recrutamento interno e externo, quanto o recrutamento de pessoas com deficiência. Como resultado do trabalho observa-se que o Processo de recrutamento e de seleção da organização possui diversos aspectos considerados satisfatórios, o mesmo está consolidado e estruturado, a organização conta com uma ferramenta padrão estabelecida para todas as unidades do SENAC-RS, tornando o processo mais assertivo no que se refere à seleção de pessoas talentosas. Ademais, a organização adota a seleção e o recrutamento de pessoas com deficiência, todavia possui a necessidade de aprimoramento, de maneira que todos os colaboradores envolvidos neste tenham total domínio e conhecimento do processo adotado pela organização.

Palavras- Chave: Recrutamento. Seleção. SENAC Santana do Livramento.

ABSTRACT

This paper discusses issues related to personnel management, focused on recruitment and selection, which are embedded within the organization in order to promote interaction with the environment, foster consistency in an ethical manner, the actions taken, promote development and strengthen the organizations. In this sense, this research was conducted in the Educational Unit SENAC Santana do Livramento, where it was applied a nature applied research, with qualitative analysis with employees who are part of the recruitment process and the organization team, and we sought to analyze how conducted this process in the organization, whether the internal and external recruitment, and the recruitment of persons with disabilities. As a result of work it is observed that the process of recruitment and organization selection has several aspects considered satisfactory, it is consolidated and structured, the organization has a standard tool set for all units of the SENAC-RS, making the process assertive with regard to the selection of talented persons. Moreover, the organization adopts the selection and recruitment of people with disabilities, but has the need to improve, so that all employees involved in this domain and have full knowledge of the process adopted by the organization.

Key-words: Recruitment. Selection. SENAC Santana do Livramento.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – PROVAS EM PROCESSOS SELETIVOS.....	24
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – FLUXOGRAMA DO PROCESSO SELETIVO DO SENAC-RS.....45

LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

OIT – Organização Internacional do Trabalho

RH- Recursos Humanos

SENAC- Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	7
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 PROBLEMÁTICA	13
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE CAPITAL HUMANO.....	15
2.2 RECRUTAMENTO	16
2.2.1 Recrutamento Interno	18
2.2.2 Recrutamento Externo	19
2.2.3 Recrutamento Misto	20
2.3 SELEÇÃO DE PESSOAL	21
2.4 ANÁLISE CURRICULAR	22
2.4.1 Testes Psicológicos.....	23
2.4.2 Entrevista.....	24
2.4.3 Análise de Referência do Candidato	26
2.5 INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA	27
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	29
3.2 MÉTODO ESCOLHIDO	30
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	31
Para Gil (2012) a criação do questionário tem por alvo basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem compostos.	31
3.4 UNIVERSO DA PESQUISA E GRUPO DE RESPONDENTES (ETAPA QUALITATIVA)	31
3.5 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS OU FORMA DE COLETA DOS DADOS.....	32

3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	32
APÊNDICE Teste - piloto ou pré-teste.....	52
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas – Versão Final.....	56

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações buscam melhorias em seus processos organizacionais, com o objetivo de alavancar o processo de vendas, maximizar seus lucros e reduzir custos, baseados nas forças e fraquezas das empresas, porém também existem as ameaças e as oportunidades externas apresentadas pelo mercado, fazendo com que a disputa entre as empresas se torne mais complexa afim se se conservarem no mercado (FERREIRA; SANTOS, 2013).

Pode-se dizer que algumas das necessidades das empresas são recrutar pessoas ou de ter, em seu quadro de colaboradores, um colaborador que possua boa qualificação profissional, conhecimento acadêmico e boa estrutura comportamental e psicológica. Tendo em vista que, quanto mais habilidades e competências o candidato possuir, ele agrega mais eficiência e qualidade para tal organização.

Na concepção de Mazon e Trevizan (2000) recrutamento e a seleção constituem-se em atividades integrantes do processo de gestão. Essas atividades buscam englobar a exploração e a análise do mercado de trabalho, tendo como objetivo primordial a escolha de pessoas para a organização.

Neste sentido, torna-se relevante identificar qual é o método utilizado pelas organizações, para recrutarem e selecionarem pessoas que irão atender aos padrões estabelecidos, os quais possivelmente estão mais preparados e com o perfil mais adequado à instituição ou vaga pretendida. As organizações devem buscar pessoas qualificadas e preparadas para exercer as funções estabelecidas, atendendo a todas as objeções do cargo (FERREIRA e SANTOS, 2013).

A partir destas considerações, o presente estudo se move no contexto do processo de recrutamento e de seleção da Unidade Educacional do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC - de Santana do Livramento/RS.

O SENAC é caracterizado como uma organização paraestatal (serviço social autônomo), fundado em 10 de janeiro de 1946, com o objetivo de colaborar na obra, difusão e aperfeiçoamento do ensino profissional no setor terciário. No município de Santana do Livramento atua desde 2007, possui 31 colaboradores e atende cerca de 1600 alunos anualmente na área de educação, através de cursos de idiomas, informática, gestão, comunicação e comércio. Esta instituição possui um modelo próprio de recrutamento e de

seleção de suas unidades educacionais, juntamente com o departamento regional do SENAC-RS, atendendo aos princípios da publicidade, transparência e impessoalidade. Com o intuito estratégico de atrair, reter e desenvolver pessoas com talentos e comprometidas com a instituição.

1.1 PROBLEMÁTICA

No meio de várias opções que existem para as empresas exercerem o recrutamento e a seleção de pessoas, o processo que cada organização realiza para tal fim pode ser considerado como diferenciado e, em certa medida, único. Tendo em vista que as empresas possuem prioridades e necessidades, além de estarem em estágios de desenvolvimento diferentes. Neste sentido, surge a questão de pesquisa deste trabalho: Como é feito o processo de recrutamento e de seleção da Unidade Educacional SENAC-RS em Santana do Livramento?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é analisar processo de recrutamento e de seleção da Unidade Educacional SENAC-RS em Santana do Livramento.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o processo de recrutamento e de seleção interno adotado pela empresa.
- Mapear o processo de recrutamento e de seleção externo e a divulgação das vagas.
- Averiguar a inclusão de pessoas com deficiência na organização.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com o mercado de trabalho cada vez mais competitivo, as empresas têm o desafio de recrutar e de selecionar os melhores candidatos. Tendo em vista a necessidade em atrair e reter talentos, além do cuidado para análise do profissional que melhor se encaixa ao perfil almejado, seja em termos de qualificação e de formação acadêmica, seja pelos atributos pessoais de cada candidato.

Sendo assim, justifica-se a relevância do estudo junto à instituição SENAC e considera-se, também, a acessibilidade às informações para aplicação da pesquisa.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está dividido em cinco capítulos, sendo que o primeiro composto pela introdução do trabalho, o qual contempla a problemática que será analisada, os objetivos da pesquisa e a justificativa do tema abordado.

No segundo capítulo, será abordado o referencial teórico, o qual está dividido em subtópicos, recrutamento e seleção de capital humano, recrutamento e seleção, recrutamento interno, externo e misto, seleção do pessoal, que engloba a análise curricular dos candidatos, os testes, entrevista e as referências e, além da temática da inclusão de pessoas portadoras de necessidades especiais nas organizações.

O terceiro capítulo é composto pela descrição do método escolhido para a realização deste trabalho, de maneira a contemplar o tipo de pesquisa, o método escolhido e a justificativa da escolha, a técnica de coleta de dados, o grupo de respondentes, a aplicação do instrumento de coleta de dados ou forma de coleta dos dados e a técnica de análise dos dados.

No quarto capítulo será apresentada a análise dos dados, seguido pelas considerações finais e por fim as referências e apêndice com o instrumento de pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE CAPITAL HUMANO

A contratação correta pode auxiliar a garantir o sucesso da organização, com a importância do capital humano cada vez mais em ascensão, e com a globalização e o elevado número da concorrência, às pessoas tem um papel cada vez maior na empresa. Com a mudança dos paradigmas que ocorrerão nas duas últimas décadas fica muito claro que um bom atendimento, que pessoas satisfeitas e um ambiente de trabalho favorável garantem um maior resultado para a empresa (MICHEL, 2007).

A gestão de pessoas busca verificar o reconhecimento da força dos recursos humanos como parte essencial da realidade capital e trabalho, em uma perspectiva das relações impulsionadoras da justiça social (OLIVEIRA, 2005).

O gestor deve recrutar e contratar as pessoas certas, depois fornecer um treinamento e as ferramentas necessárias para realizar as tarefas da forma mais eficiente possível, assim o gestor efetivamente terá a sua equipe com qualidade e excelência.

Para Beber (2005) a disputa global e a mudança no pensamento das pessoas frente ao trabalho vêm gerando uma transformação nas organizações no que se refere ao relacionamento e ao gerenciamento de seu capital humano.

Segundo Mazon e Trevizan (2000) as mudanças em nível global referente à sua natureza econômica, social e tecnológica são constantes, sendo elas, na maioria das vezes, mais rápidas do que a própria vivacidade de uma organização. Essas mudanças só ocorrem acompanhadas pelas organizações se houver uma administração voltada para a gestão de RH, visto que sua existência sempre buscando a excelência será determinada pela qualidade agregada aos seus produtos ou serviços, tendo como objetivo primordial pessoas motivadas e com alto grau de qualidade pessoal e profissional.

Essas mudanças diárias, que afetam globalmente a estrutura organizacional, devem estar sempre em evidência para os gestores de RH, pois é através dos conhecimentos dos mesmo que os processos de recrutar e selecionar vão evoluir de um modo que torne os candidatos mais atraentes e qualificados para a organização. E para evitar ao máximo possível eventuais problemas a comportamentos, abandonos e a rotatividade da empresa.

É preciso mudar este cenário e, para isto, é necessário administrar recrutamento de capital humano de forma dilatada, com um planejamento correto ao longo de todo o tempo em que o colaborador faça parte da organização. É preciso relevar, sobretudo, que estes recursos tão preciosos das empresas sejam não apenas o pessoal que nelas trabalha, mas sim a própria organização. Deste modo, é crucial um cuidado especial para escolher quem serão estas pessoas que integrarão esta equipe, e o primeiro passo a ser dado é o recrutamento e a seleção deste pessoal (MAZON e TREVIZAN, 2000).

Diversas pesquisas revelam que o capital humano e a gestão de pessoas podem significar muito na organização ao ponto garantir o sucesso ou fracasso da empresa. Há algumas décadas atrás se pensava que a tecnologia poderia substituir o homem ao longo do tempo notou-se que a maquina ajudou a alcançar ótimos resultados, mas principalmente existiu e existe a necessidade do colaborador para operá-la-á necessitando de pessoas cada vez mais capacitadas (MICHEL, 2007).

2.2 RECRUTAMENTO

Define-se recrutamento como sendo um conjunto de técnicas e procedimentos que tem como objetivo de atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É como um sistema de informação, através do qual a organização divulga, anuncia e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher (CHIAVENATO, 2000).

É o método que a organização utiliza quando existe a necessidade de preencher uma vaga, a forma de como ela registra e cadastra candidatos que possam ocupar os requisitos da vaga disponível (PONTELO e CRUZ, 2013).

De fato é valido lembrar que antes de iniciar o processo de recrutamento, se deve conhecer os requisitos necessários para uma preenchimento eficaz e que trará um bom proveito a empresa (PONTELO e CRUZ, 2013).

É como um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair uma quantidade de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção, sua função é de atender a seleção de matéria-prima candidatos. (OLIVEIRA, 2005).

É um processo organizacional, que disponibiliza oportunidades para pessoas, que se encontram no mercado de mão-de-obra para participarem de um processo de seleção da empresa, tendo como objetivo reter um número satisfatório, e adequado à organização, de profissionais para uma futura ocupação de um cargo ou função na empresa. Este processo deve estar atento ao tempo disponibilizado para esta ação, aos custos e à otimização para a próxima fase que é a seleção (MAZON e TREVIZAN. 2000).

Segundo Ferreira e Santos (2013) não satisfaz atrair os candidatos, o fator crucial de um excelente recrutamento é atrair pessoas com potenciais, que tenham o perfil adequado ao cargo sem dificuldades.

Chiavenato (2006) ainda afirma que recrutamento é a forma de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização. É também uma atividade de ligação que põe em contato os que têm cargos a preencher com aqueles que procuram cargos. Quanto mais candidatos houver, maior a chance do recrutador encontrar uma pessoa que seja mais bem qualificada para os requisitos do cargo. Por isso, a importância de anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e assim atrair os candidatos qualificados.

Para Furtado (2012) o recrutamento se refere ao processo, que aborda entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que atendem o perfil da função e mostram condições para ingressar na empresa, quando a seleção consiste no processo de escolha entre esses finalistas e na tomada de decisão sobre a qual deles deve ser feita a oferta da vaga.

Recrutamento é um conjunto de atividades desenhadas para atrair os candidatos qualificados para determinada organização, conjunto com técnicas e procedimentos com o objetivo de reter os candidatos mais qualificados e capazes de ocupar o cargo da organização, e também uma síntese de políticas e ações destinadas para agregar talentos a empresas (CHIAVENATO, 2010).

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras da organização. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos, dentre os quais serão

selecionados os futuros participantes da organização. As fontes externas de recrutamento variam de acordo com o cargo e a forma de atuação da empresa neste assunto (OLIVEIRA, 2005).

Trata-se de um mecanismo de as empresas suprirem as suas devidas necessidades de recursos humanos, para alcançarem seus objetivos por meio de uma estrutura social de extrema qualidade (ARAUJO e GARCIA, 2009).

As organizações podem buscar suprir as suas necessidades para tal cargo, sem precisar ir muito além, pois podem adotar a prática de recrutamento interno, conforme pode-se entender a seguir.

2.2.1 Recrutamento Interno

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, que já são colaboradores da empresa, com o intuito de promovê-los ou trocar para outras atividades mais complexas e motivadoras (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Mazon e Trevizan (2000) recrutamento interno, se adotado efetivamente, ele oferece diversas vantagens que superam suas limitações, é a fonte mais próxima e rápida com menores custos de recrutamento, seleção e treinamento do pessoal, já se conhece o desempenho anterior do colaborador, e resulta numa maior confiabilidade quanto ao funcionário assim estimula-se a preparação para promoção, criando um clima de progresso profissional e provoca o aumento da moral e da motivação dos funcionários e desenvolve uma positiva e sadia competição entre o pessoal.

O recrutamento interno funciona por meio de oferta de promoções de cargos elevados e, portanto mais complexos, mas dentro da mesma área de atividade da pessoa, e também como transferência de cargos com o mesmo nível, porém, que envolvam outras habilidades e técnicas de conhecimento (CHIAVENATO, 2010).

Neste sentido, pode-se considerar que o recrutamento interno é o mecanismo que a organização conta para suprir as suas necessidades, visto que os colaboradores já conhecem os procedimentos e a conduta da empresa, tornando assim mais fácil de selecionar o candidato que irá atender de forma positiva a necessidade da organização.

Segundo Cruz (2014) o recrutamento interno é quando a vaga é divulgada para os funcionários da organização e disputam uma vaga entre si. Pode ser feita por inscrições dos funcionários ou também por indicação, os candidatos indicados são aqueles que possuem melhor desempenho na empresa e que se destacam em seu ambiente organizacional e pode servir como fator motivacional dentro da organização, pois desse modo os funcionários se sentem reconhecidos e valorizados com uma promoção, porém exige critérios muito bem elaborados.

Com o recrutamento interno pode ser realizada a divulgação para todo o grupo, através de anúncio ou até mesmo por meio de indicação de algum colega, o recrutamento interno é a prioridade quando surge a oportunidade de promoção ou uma vaga em algum setor (TOMA, 2006).

2.2.2 Recrutamento Externo

Segundo Chiavenato (2010) há um grande número de candidatos que estão a disposição do mercado de trabalho, no recrutamento externo é utilizado várias e diferentes técnicas para influenciar e atrair os candidatos.

O autor traz alguns prós e contras sobre o recrutamento externo, sendo os prós, referente a pessoas com mais disposição, talentos, habilidades e expectativas diferentes, aumenta o nível de intelecto ao incluir pessoas novas na organização, renova a cultura organizacional e aumenta as novas aspirações. Porém os contras do método de recrutamento externo referem-se na ao impacto negativamente na motivação dos atuais colaboradores da organização, diminui a fidelidade e a confiança na empresa, exige mais custos operacionais e exige sistema de socialização organizacional para os que estão chegando (CHIAVENATO, 2010).

É o recurso que a empresa conta para atender a sua necessidade, com o recrutamento externo a organização terá a possibilidade de averiguar candidatos e recrutar aqueles que atenderem as demandas propostas, sendo que quando o colaborador é novo na empresa a tendência é que entre com mais vontade e disposição na realização de suas atividades.

Para Mazon e Trevizan (2000) as fontes externas de recrutamento podem ser realizadas através de anúncios em jornais, revistas ou rádios em agências de emprego por

meio de indicação dos funcionários da empresa, cartazes nos locais de maior tráfego, nas redes sociais e através de contatos com as outras organizações.

A maneira de encontrar pessoas qualificadas que possivelmente irão atender as expectativas que a organização espera, o recrutamento externo abre um parâmetro maior do que o recrutamento interno, mesmo que esse processo leve mais tempo e gere mais custos para a organização, é muito válido. O recrutamento externo é bastante utilizado para as funções iniciais de uma organização, logo o conhecimento não deve ser tão específico quanto a um cargo de liderança ou de chefia, pois exige um nível de conhecimento maior das funções que o setor executa.

2.2.3 Recrutamento Misto

Na concepção de Araújo e Dias (2008) o recrutamento misto é quando a empresa não faz apenas o processo de recrutamento interno ou apenas o processo de recrutamento externo, ou seja, um método completa o outro, pois, ao se fazer um recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição vaga precisa ser substituído em sua posição atual.

Se for substituído por outro empregado, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida. Quando se faz recrutamento interno, em algum ponto surge sempre uma posição a ser preenchida com recrutamento externo, a menos que seja cancelada. Por outro lado sempre que se faz um recrutamento externo, algum desafio, alguma oportunidade ou algum horizonte deve ser oferecido ao novo empregado, sob a pena de procurar desafios e oportunidades em outra organização que lhe pareça melhor (ARAÚJO e DIAS, 2008).

Mazon e Trevizan (2000) afirmam que o recrutamento misto pode ser adotado por três funções: inicialmente recrutamento externo seguido de recrutamento interno; inicialmente recrutamento interno seguido de recrutamento externo; e recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente.

O recrutamento misto, como o próprio nome indica, ele busca aos princípios e práticas, que englobam o recrutamento interno, e também o recrutamento externo. Admite, portanto, indivíduos exteriores à organização, e também ao mesmo tempo em que procede a movimentações de pessoal no seu interior, normalmente a organização nunca opta por uma única modalidade de recrutamento (FURTADO, 2012).

Recrutamento misto, é a utilização dos dois meios de recrutar, internamente e externamente, visa reter os talentos que a organização já possui e também recrutar novas ideias, culturas e visão de trabalho. É uma forma de a empresa captar o indivíduo mais bem preparado e qualificado para vaga que está em aberto, pois a empresa contará com recursos internos e externos.

2.3 SELEÇÃO DE PESSOAL

Na visão de Chiavenato (2010) seleção de pessoas serve para filtrar que apenas algumas pessoas possam trabalhar na organização, aquelas que tiverem apresentado as características que a empresa deseja. Ela constitui-se na escolha exata da pessoa certa para a vaga certa no tempo certo. Entre vários candidatos recrutados, aqueles que forem mais adequados aos cargos disponíveis com o objetivo de manter ou aumentar o nível de eficiência da organização.

Seleção é o processo de escolher o melhor candidato, no qual a empresa escolhe de um grupo de candidatos, aquele que aparentemente demonstrar se mais capacitado para a vaga disponível, é uma meio de utilizar as informações a respeito do candidato para determinar qual irá receber a proposta da vaga, baseado num processo decisório em busca de agregar talentos para a organização (CHIAVENATO, 2010).

Todo critério de seleção baseia-se em dados e informações sobre o cargo a ser preenchido. As exigências de seleção baseiam-se nas especificações e exigências do cargo, cuja finalidade é dar maior objetividade e precisão à seleção do pessoal (OLIVEIRA, 2005).

Seleção é uma análise de aspectos profissionais e pessoais dos candidatos, tendo em vista a adequação ao cargo desejado. Portanto, quando a seleção é realizada de maneira eficiente, resultará em uma alta produtividade, um retorno ao investimento dispendido, ajudando a empresa cumprir seus planos e objetivos planejados. No geral, o processo de seleção busca chegar a uma conclusão de análise de conhecimentos, habilidades, atitudes, personalidade e outros fatores que estão ligados à adaptação na organização como sexo, porte físico, estatura, endereço, idade (MAZON e TREVIZAN, 2000).

É a oportunidade que a empresa tem para conhecer os candidatos, uma análise de perfil, características, qualidades pessoal, é o momento de analisar detalhadamente o

indivíduo por meio de perguntas fechadas e abertas, para então tentar recrutar aquele candidato que apresentará as melhores competências e qualidades.

Seleção tem por objetivo escolher o candidato certo, e a otimização dos recursos empregados pela empresa, pois o sucesso está diretamente ligado as habilidades técnicas, interpessoais e intrapessoais das pessoas que atuam na organização, portanto, é vital saber selecionar corretamente os candidatos que irão representar a organização nos cargos disponíveis e contribuir para o crescimento (PONTELO e CRUZ, 2013).

Geralmente a seleção de pessoas é realizada quando a empresa utiliza o recrutamento externo, pois quando é realizado o recrutamento interno, a empresa já conhece o seu pessoal, portanto, não é necessária a realização de etapas de filtragem. Quando é utilizado o recrutamento externo, existe a necessidade de escolha entre os candidatos que foram recrutados para o processo seletivo (FERREIRA e SOEIRA, 2013).

Seleção é a forma de definir o candidato que mais atende ao perfil da vaga disponibilizada pela organização. Após o recrutamento, se inicia o processo seletivo, podendo ser de diversas maneiras e consistir de diversas etapas, como entrevistas, testes, dinâmicas de grupo, avaliação e comparação dos dados (CRUZ, 2014).

2.4 ANÁLISE CURRICULAR

Segundo Mazon e Trevizan (2000) corresponde a uma das primeiras fases do processo de seleção, e tem por objetivo fazer uma pré-seleção dos candidatos, eliminando os que não possuem os pré-requisitos desejados pela organização. Depois de feita uma pré-seleção, faz-se uma análise minuciosa do currículo de cada candidato para que as próximas fases sejam direcionadas sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada candidato.

O curriculum é um documento que possibilita uma visualização das capacidades e conhecimentos de cada candidato nele deve conter apenas os elementos essenciais que provoquem a entrevista, por meio dele que irá despertar a curiosidade em conhecer a pessoa (FURTADO, 2012).

É um processo de retenção das informações contidas no currículo dos candidatos, uma síntese das informações com o intuito de identificar aqueles que irão atender as necessidades da organização através do conteúdo que está nos currículos. É uma forma considerada subjetiva, pois as informações que são disponíveis pode não ter a total veracidade e os

talentos não poderão ser totalmente identificados somente com a análise curricular, por isso que são realizados os testes.

2.4.1 Testes Psicológicos

Na concepção de Araujo e Garcia (2009) são por meio dos testes psicológicos que os responsáveis pela avaliação dos candidatos, poderão identificar quais dos candidatos verdadeiramente apresentam o potencial para ocupar o cargo de forma mais eficiente. O teste oferece recursos para uma seleção criteriosa e com padrões universais para aceitação.

Segundo Mazon e Trevizan (2000) os testes são considerados como uma das mais importantes fases deste processo, já que eles definem quem serão os poucos candidatos que irão para a fase final da seleção, que é a entrevista. Os tipos de testes utilizados podem ser: conhecimentos gerais e específicos; de idiomas; grafológicos; testes de habilidades mentais; prova de trabalho; teste de honestidade e integridade; e dinâmica de grupo.

Chiavenato (2010) aponta que os testes psicológicos baseiam-se em uma medida objetiva e estandarizada de uma amostra de comportamentos no que se refere às qualidades pessoais. Os testes são utilizados como uma medida de desempenho e análise de comparação entre os candidatos, sendo aplicados de forma padronizada. Através dos resultados dos testes, os candidatos são analisados com os resultados padrões do teste aplicado.

No pensamento de Chiavenato (2010) o autor apresenta três características que não existe nos testes tradicionais.

- 1- **Preditor.** Significa a capacidade de um teste oferecer os resultados prospectivos capazes de servir como diagnóstico do cargo.
- 2- **Validade.** É a capacidade de o teste comparar exatamente a variável humana que se pretende medir, a validade representada pela relação do esquema de seleção com critério relevante.
- 3- **Precisão.** É a capacidade de o teste apresentar os resultados semelhantes em mais de uma aplicação na mesma pessoa.

Chiavenato (2010) traz uma comparação entre a aplicação do teste tradicional e a aplicação do teste objetivo e psicológico, conforme demonstrado no quadro a seguir:

QUADRO 1- Provas em processos seletivos

	Prova Tradicional	Prova objetiva (teste)
Quanto à organização	<ul style="list-style-type: none"> - Perguntas amplas e abrangentes - Respostas indeterminadas - Exame do setor escrito da matéria - Poderá ser improvisada - Aprecia a organização de ideias 	<ul style="list-style-type: none"> - Perguntas focalizadas e específicas - Respostas determinadas e curtas - Examina todo o campo da matéria - Deve ser planejada cuidadosamente
Quanto à aplicação	<ul style="list-style-type: none"> - Condições indeterminadas - Tempo demorado para a aplicação 	<ul style="list-style-type: none"> - Condições determinadas - Tempo curto de aplicação - Aplicação simples e rápida
Quanto à avaliação	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação difícil através de leitura detalhada da avaliação - Exige conhecimento específico do avaliador - Critério muito subjetivo e variável 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação fácil e automática através de chave de avaliação - Não exige um conhecimento específico da parte do avaliador - Critério predeterminado e muito objetivo

Fonte: CHIAVENATO, 2010, p 151.

Portanto, fica claro que existe uma diferença entre a aplicação de provas tradicionais quanto á testes objetivos, pois o teste objetivo apresenta algumas qualidades que possibilitam reter as informações necessárias dos candidatos, que as mesmas sirvam de embasamento para a avaliação.

Chiavenato (2010) considera a divisão quanto a organização, aplicação e avaliação. Neste sentido, divide-se por categorias dos testes, classificando eles em testes provas tradicionais com provas objetivos, com o intuito de analisar qual o teste mais eficiente, que irá trazer as respostas desejadas pela organização.

2.4.2 Entrevista

Na concepção de Chiavenato (2010) a entrevista constitui a uma técnica de seleção de extrema importância, ela pode ser utilizada na triagem inicial com os candidatos ao

recrutamento, como entrevista pessoal no início da seleção, serve para avaliar os conhecimentos técnicos e especializados dos candidatos. A entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual o entrevistador está interessado em conhecer melhor o candidato.

Segundo Sformi e Oliveira (2014) o entrevistador deve obter o máximo de informações sobre o entrevistado. Desse modo, a entrevista baseia-se em um instrumento vital para a seleção de pessoal por meio de uma conversa bem dirigida, o selecionador busca sobre os candidatos informações não encontradas nos testes de seleção.

A entrevista é um instrumento fundamental na seleção de pessoal, ela pode ser considerada indispensável no processo de escolha pessoal e, ainda que usada sem ser acompanhada por testes, já melhora a qualidade da escolha. A entrevista é basicamente uma fonte coletora de fatores aparentes dos fatos. A entrevista é considerada a melhor forma de coleta de informações, porque se consegue identificar a veracidade dos fatos e abrangência de conteúdo maior do que outras técnicas. (OLIVEIRA, 2005).

Oliveira (2005) complementa que existem algumas precauções a serem tomadas para estabelecer o objetivo da entrevista, tais como: o local, o conteúdo a ser questionado, o qual deve seguir um roteiro planejado, a duração entre outros. Além disso, é importante considerar quem será entrevistado, a fim de evitar julgamentos antecipados, também não interromper o entrevistado ou induzi-lo a uma resposta e estimular o entrevistado, de maneira a deixar o entrevistado à vontade e motivado para falar sobre si mesmo.

Chiavenato (2010) aponta alguns prós e contras sobre a entrevista conforme abaixo.

Prós:

- 1- Permite um contato maior com o candidato.
- 2- Proporciona certa interação diretamente com o candidato.
- 3- Obtém foco no candidato com ser humano.
- 4- Permite avaliar as reações e o comportamento do candidato.

Contras:

- 1- É uma técnica bastante subjetiva e possibilita alto grau de erro.
- 2- Nem todos os candidatos conseguem demonstrar os seus talentos na entrevista.
- 3- Exige um treinamento para a pessoa que irá ser o entrevistador.
- 4- Exige conhecimento técnico do cargo e de suas características

As vantagens da entrevista são o contato direto com a área de estudo e o ambiente em si, possibilita a verificar detalhadamente e ter uma aproximação física do entrevistador com o entrevistado, ela permite sentir e perceber as restrições ou reações de cada candidato. Já as desvantagens é que existe a possibilidade de envolvimento emocional, consome muito tempo do entrevistador e do entrevistado e pode restringir a quantidade de pessoas a serem entrevistadas (OLIVEIRA, 2005).

A entrevista tem como finalidade obter informações pessoais e profissionais, além de esclarecer e aprofundar questões contidas nos formulários preenchidos (solicitação de emprego) e no currículo. A entrevista constitui-se num momento adequado para verificar as experiências nos empregos anteriores, observar o temperamento, o interesse do candidato e seus aspectos pessoais relacionados com o cargo a ser preenchido, ou seja, comportamento durante a entrevista, higiene pessoal, vestuário (MAZON e TREVIZAN, 2000).

Os autores Ferreira e Soeira (2013) mencionam que a entrevista é o momento em que se tem um contato próximo com o candidato, e pode ser aplicada em qualquer momento do processo seletivo, desde o início, como uma triagem específica de eventuais dúvidas referentes às informações contidas nos currículos dos candidatos, como também no último passo do processo, quando o responsável da área, ou quem realmente está solicitando o preenchimento da vaga disponibilizada, faz a última entrevista para esclarecer possíveis dúvidas que ficaram em aberto no decorrer do processo seletivo.

2.4.3 Análise de Referência do Candidato

Neste processo procura-se obter informações profissionais e pessoais do candidato, visando comprovar a veracidade dos dados fornecidos, e aprofundar o nível de informações referentes ao seu desempenho profissional nos empregos anteriores. Podem ser levantadas através de contato telefônico, pessoalmente ou por meio de uma carta de referência (MAZON e TREVIZAN, 2000).

É um recurso que a organização conta para levantar informações sobre o comportamento e das competências dos candidatos. No sentido positivo ela pode servir como testemunha das informações do candidato, e também alguma recomendação que a organização na qual o candidato já trabalhou possa fornecer a atual empresa que está realizando o processo de seleção.

2.5 INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

A inclusão social das pessoas com deficiência nas organizações é um movimento relativamente recente, tendo surgido há cerca de vinte anos, em âmbito mundial. No Brasil, ele começou nos últimos dez anos, tendo maior repercussão maior há cinco anos. A inclusão social é geralmente almejada não só pelas pessoas portadoras de deficiência, mas por todo indivíduo que se sente excluído de alguma forma, do convívio social. Os parâmetros para definir o que seja essa inclusão são vagos ou de difícil quantificação, mas parece evidente que a inclusão social significa mais do que a sobrevivência (BATISTA, 2002).

O Direito Internacional e Comparado a Convenção nº 159/83, da Organização Internacional do Trabalho (OIT), foi ratificada pelo Brasil por meio do Decreto Legislativo nº 51, de 28 de agosto de 1989, o que lhe outorgou força de lei. No entanto assumiu importância primordial, e representa a posição mais atual da OIT, sua abertura ampara-se na garantia de um emprego adequado e na possibilidade de integração ou reintegração das pessoas com deficiência na sociedade (MINISTÉRIO DE TRABALHO E EMPREGO, 2007).

Em razão das condições práticas e das possibilidades nacionais, todo Estado que ratificar este contrato deve formular e também colocar em prática a política nacional a de inclusão das pessoas da readaptação profissional e emprego de pessoas com deficiência e garantir que as medidas, sejam efetivamente, ao ponto de beneficiar a todos que se encontrem nessa condição (MINISTÉRIO DE TRABALHO E EMPREGO, 2007).

De acordo com o Ministério de Trabalho e Emprego (2007), essa política deve basear-se no princípio da igualdade de oportunidades entre os trabalhadores com deficiência, de um ou de outro sexo, e os demais trabalhadores (sem excluir a possibilidade de que se tomem medidas positivas especiais em favor daqueles). As pessoas com deficiência devem dispor de serviços de orientação, de formação, de colocação, de emprego ou de outras finalidades, bem adaptados as suas necessidades.

Referente à reserva legal dos cargos e Lei de Cotas, pode-se dizer que a reserva legal de cargos é a obrigatoriedade de as empresas com cem ou mais colaboradores preencherem uma parcela de suas vagas com pessoas portadoras de necessidades especiais. Está reserva

está de acordo com a Lei de Cotas (*art. 93 da Lei nº 8.213/91*) (MINISTÉRIO DE TRABALHO E EMPREGO, 2007).

As organizações devem manter uma população de pessoas portadoras de necessidades especiais referentes ao número geral de colaboradores que a empresa possui no seu quadro de acordo com a seguinte proporção:

I – de 100 a 200 colaboradores..... 2%

II – de 201 a 500 colaboradores.....3%

III – de 501 a 1.000 colaboradores4%

IV – de 1.001 colaboradores ou mais..... 5% (MINISTÉRIO DE TRABALHO E EMPREGO, 2007).

No Brasil existe duas normas internacionais devidamente ratificadas, o que lhes confere *status* de leis nacionais, que é a convenção nº 159/83 da OIT e a convenção Interamericana para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra as Pessoas Portadoras de Deficiência, também conhecida como Convenção da Guatemala, que foi promulgada pelo Decreto nº 3.956, de 8 de outubro de 2001. Ambas conceituam deficiência, para fins de proteção legal, como uma limitação física, mental, sensorial ou múltipla, que incapacite a pessoa para o exercício de atividades normais da vida (MINISTÉRIO DE TRABALHO E EMPREGO, 2007).

3 MÉTODO

Como o desígnio desta pesquisa foi de analisar o processo de recrutamento e seleção da unidade educacional SENAC Santana do Livramento e para que se obtenha a qualificação dos resultados da pesquisa científica deve-se realizar a investigação através da metodologia mais adequada.

Para tanto, este capítulo aborda a análise metodológica que foi empregada na pesquisa, através da delimitação da área em estudo, definição da população, delineamento da pesquisa, plano de coleta e, por último, análise de dados.

Gil (2012) aponta que o método é o caminho para se chegar a determinado fim. E que o método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e também técnicos para se atingir mais informações sobre o assunto pesquisado.

Fachin (2006) considera que o método é um instrumento do conhecimento que busca proporcionar aos pesquisadores, em qualquer área de sua formação, uma orientação global que facilita o planejamento de uma pesquisa, a partir da formulação de hipóteses, coordenação das experiências obtidas na pesquisa e interpretação dos dados.

Marconi e Lakatos (2012) apontam que o método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de concentração mais elevada, dos fenômenos que engloba a natureza e a sociedade.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa pode decorrer de razões de ordem intelectual, quando baseadas no desejo de conhecer pela simples satisfação para agir. A pesquisa aplicada depende de suas descobertas e agrega com o seu desenvolvimento, porém, tem como característica principal o interesse na aplicação e na utilização das práticas e dos conhecimentos (GIL, 2012).

Na concordância com o autor, pode-se dizer que a natureza desta pesquisa é classificada como aplicada, pois ela buscou uma resposta para o problema de pesquisa citado no capítulo 1, referente à forma de abordagem do problema, a mesma pode ser classificada como qualitativa, pois se baseia na interpretação das respostas alcançadas por meio das

entrevistas com os colaboradores que participam no processo de recrutamento e de seleção da unidade educacional SENAC Santana do Livramento.

Quanto aos objetivos da pesquisa a mesma pode ser considerada como exploratória, visto que existe a finalidade do desenvolvimento, esclarecimento e possíveis modificações de ideias com o objetivo de alcançar as respostas para os problemas elencados, e descritiva, pois é apresentado uma análise descritiva referente aos dados alcançados, assim procurando descrever as características da população; e na concepção dos procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser considerada como um estudo de caso, já que a mesma têm como objetivo analisar de uma forma profunda e detalhada.

3.2 MÉTODO ESCOLHIDO

O método utilizado para a pesquisa é o estudo de caso, pois foi realizada uma análise profunda nas concepções e os métodos sobre recrutamento e seleção utilizados pela unidade educacional SENAC Santana do Livramento, de maneira que se obtenha um conhecimento específico e detalhado, a fim de ter o conhecimento sobre o contexto atual da organização estudada.

Gil (2012) afirma que o estudo de caso é visto como um estudo profundo e complexo de um ou de poucos objetos, de forma que permite o seu conhecimento como um todo e detalhadamente.

Em consonância com autor anterior Fachin (2006) aponta que o estudo de caso é definido por ser um estudo intensivo, nesse método deve-se levar em conta, principalmente, a compreensão como um todo, ou seja, a compressão global daquilo que está sendo pesquisado.

A autora ainda afirma que o foco desse método concentra-se na obtenção de uma descrição ou compreensão completa de cada caso.

Vergara (2013) expõe que o estudo de caso é um circunscrito de uma ou de poucas unidades, podendo elas ser através de pessoas, famílias, produtos e organizações, sendo o seu perfil de profundidade e detalhamento através de coleta de dados.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta dos dados foi realizada de duas formas, sendo que a primeira foi através das respostas obtidas das entrevistas realizadas com duas colaboradoras que fazem parte do processo de recrutamento e de seleção da organização, e na segunda por sua vez foi por meio de questionários com os outros dois colaboradores envolvidos no processo de recrutamento e de seleção da unidade Educacional SENAC Santana do Livramento. As entrevistas e os questionários foram compostos por um roteiro de perguntas fechadas e abertas de forma semiestruturada, sendo que foi aplicado um pré-teste com um colaborador que não faz parte do processo da pesquisa para avaliar se as perguntas estão apresentadas de forma compreensiva, conforme apêndice A.

Segundo Gil (2012) entrevista é a técnica que o investigador se apresenta de frente ao investigado e lhe faz perguntas, com o objetivo de reter os dados que interessam a investigação da pesquisa.

A entrevista é, portanto, um método de interação social, mas especificamente uma conversa assimétrica, em que uma das partes busca coletar o máximo de informações da outra (GIL, 2012).

Para Gil (2012) a criação do questionário tem por alvo basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem compostos.

3.4 UNIVERSO DA PESQUISA E GRUPO DE RESPONDENTES (ETAPA QUALITATIVA)

Na concepção de Marconi e Lakatos (2012) o universo da população é o conjunto de seres que possuam ao menos uma característica em comum. A delimitação do universo consiste em explicar o que as pessoas pesquisadas apresentam em comum, por exemplo, sexo, idade, cor, nacionalidade, organização na qual fazem parte, local a onde moram etc.

Concordando com os autores acima, Fachin (2006) diz que o universo da pesquisa, é um conjunto cujos atributos serão alvos de investigação assim tornando-se fonte de informações.

Este critério de definição do universo da pesquisa e o grupo de respondentes do questionário e da entrevista de pesquisa são de extrema importância, pois através de suas respostas foi possível obter as informações necessárias para a análise de pesquisa. Desta forma, trará credibilidade às afirmações, no entanto a pesquisa foi destinada população que tem envolvimento no processo de recrutamento e seleção da unidade educacional SENAC Santana do Livramento, na qual é formada pela diretora da organização e também pelos líderes de setores, a organização conta com três líderes imediatos, portanto são quatro colaboradores que tem envolvimento no processo de recrutamento e de seleção.

3.5 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS OU FORMA DE COLETA DOS DADOS

Para Gil (2012) a observação baseia-se em um elemento fundamental para a pesquisa, desde a formulação do problema para ser estudado, na construção de hipóteses, coleta e análise e interpretação dos dados. Contudo, é no momento de coleta de dados que o seu papel se torna mais claro e evidente, pois pode ser considerado como método de investigação.

Desta forma, a coleta dos dados será por meio das respostas dos dois questionários e das duas entrevistas realizadas, a fim de explicar o objetivo da mesma e a importância que este estudo tem para a sociedade e para unidade educacional SENAC Santana do Livramento.

3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Gil (2012) aponta que a análise dos dados tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma que possam possibilitar o fornecimento de respostas ao problema. O processo de análise concentra algumas variações de fato significantes no ato de plano de pesquisa.

A análise dos dados foi feita mediante as respostas do roteiro de entrevista e dos questionários dos colaboradores que fazem parte do processo de recrutamento e seleção da unidade educacional SENAC Santana do Livramento, com o objetivo de verificar a avaliação do método de recrutamento interno e externo empregado pela organização, se a compreensão deste processo é muito complexa, e de que forma a empresa avalia a inclusão de pessoas com deficiência.

3.7 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Podem-se elencar algumas limitações para aplicação desta pesquisa, sendo a primeira que não foi possível realizar a entrevista com todos os colaboradores, excepcionalmente com dois deles e foram obtidas as respostas por meio do questionário, assim tornando mais limitada as informações. o número de pessoas a serem entrevistadas a qual não pode ser considerada muito representativa, todavia representa o número total de colaboradores envolvidos no processo de recrutamento e de seleção da organização pesquisada. Para buscar amenizar o número reduzido de entrevistados, procurou-se realizar as entrevistas com maiores detalhes, profundidade a fim de colher ao máximo de informações possíveis, e obter as respostas necessárias para responder essa problemática.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O intuito deste capítulo é proporcionar uma análise e a interpretação dos resultados obtidos para trazer uma abordagem que possibilite a responder o problema de pesquisa que é: Como é feito o processo de recrutamento e de seleção da Unidade Educacional SENAC-RS em Santana do Livramento.

Neste caso, são expostos os questionamentos aplicados para os colaboradores envolvidos no processo de recrutamento e seleção da Unidade Educacional SENAC Santana do Livramento, sendo que todas as perguntas acompanhadas de uma explicação e apoiando-se no referencial teórico, deixando a pesquisa completa em âmbito global.

4.1 Identificação Pessoal

4.1.1 QUESTÃO 1

Na primeira pergunta buscou-se identificar o sexo de cada colaborador envolvido neste processo da organização, visto que são apenas quatro colaboradores que fazem parte do processo, identificou-se que um é homem e as outras três são mulheres.

4.1.2 QUESTÃO 2

Foi indagado aos colaboradores qual a sua idade, sendo que a primeira possui vinte dois anos, e os outros apresentam idades semelhantes, outra com trinta e quatro, a outra com trinta e cinco e, por último, o colaborador possui trinta e nove anos, assim identificando que a média de idade deles é de trinta e dois anos e meio, que pode ser considerada com uma média baixa.

4.1.3 QUESTÃO 3

Foi investigado aos colaboradores qual o tempo que os mesmos estão contribuindo na organização? Duas tem quatro anos de empresa, sendo que uma delas era de outra Unidade Educacional SENAC, e não tinha o mesmo cargo, o tempo de atuação no cargo e unidade atual é de um ano. Os outros o colaboradores especificamente o homem é recente na organização possui apenas dois meses e a última tem dois anos e seis meses, porém

semelhante à primeira colaboradora, o seu tempo na unidade de Santana do Livramento é de dez meses.

4.1.4 QUESTÃO 4

Perguntou-se qual o nível de escolaridade de cada colaborador engajado neste processo de recrutamento e de seleção, pois é trivial identificar o nível de conhecimento que eles possuem, pois devem ter o conhecimento necessário sobre gestão de pessoas para conseguir alcançar os objetivos que a organização requer.

As respostas foram que dois possuem especializações sendo uma delas em recursos humanos, dos outros dois colaboradores uma apresenta ensino superior completo e outra cursando administração.

Com isso identifica-se que ambos possuem conhecimento adequado sobre o processo de gestão de pessoas, e compreendem a necessidade de ter este conhecimento para contribuir com a organização.

4.2 Recrutamento do Pessoal

4.2.1 QUESTÃO 5

Foram questionados como é feito o recrutamento do pessoal da Unidade Educacional SENAC Santana do Livramento? Na totalidade das respostas obtidas foi de que é realizado de uma forma mista, não só recrutamento interno e externo mas sim misto.

Com base nos dados levantados, fica evidente que a Unidade Educacional SENAC Santana do Livramento, realiza recrutamento de uma forma mista, pois busca o profissional que esteja apto e qualificado para a vaga que está em aberto, com o intuito de alcançar o perfil desejado para o cargo, e assim também abrindo para o público externo e interno de uma forma que todas as pessoas possam se candidatar as vagas em aberto.

4.2.2 QUESTÃO 6

Demandou-se para eles explicarem o método utilizado pela organização e por qual o motivo ele é empregado? Quase que de forma geral entre eles, foi utilizado a oportunizar os colaboradores e recrutar no mercado, pois assim aumenta a possibilidade de atingir o objetivo estabelecido para a vaga.

Citação de um dos colaboradores “O método visa dar oportunidades aos colaboradores, além de recrutar no mercado, pessoas com o perfil desejado, baseando-se em análise curricular, redação e prova de informática e uma dinâmica em grupo”.

Logo percebe-se que o método escolhido pela organização de recrutar pessoas é padronizado entre todos os SENAC’s do Rio Grande do Sul, pois é baseado em manuais e procedimentos já estabelecidos pelo Departamento Regional localizado em Porto Alegre. Com isto identifica-se que os responsáveis pelo processo de recrutamento da Unidade Educacional SENAC Santana do Livramento são de acordo com a orientação e o modelo já estabelecido.

4.2.3 QUESTÃO 7

Sobre os métodos citados na questão cinco, perguntou-se aos colaboradores qual eles acreditam o que tenha mais relevância.

Três responderam que o é o método utilizado pela organização que é o recrutamento misto, mas um dos colaboradores acredita que depende do cargo que está disponível, pois se é um cargo que se exija algum conhecimento do processo ele acredita que deve-se utilizar o recrutamento interno e assim oportunizar aqueles que já estão na organização.

Portanto, identifica-se que todos concordam com o método utilizado pela organização, e utilizam essa ferramenta para atingir várias pessoas, e assim reter as pessoas qualificadas na unidade, mas com apenas uma opinião sobre que o método escolhido pela empresa se aplica, mas que dependendo do cargo, pode ser utilizado o recrutamento interno.

4.2.4 QUESTÃO 8

Foram questionados se eles acham o método escolhido como eficiente? Sendo que dois colaboradores acreditam que sim é eficiente, pois o método busca atingir várias pessoas e proporcionar a oportunidade a todos, para outro colaborador ele também acredita que o recrutamento misto é eficiente, mas que a eficiência é medida no dia a dia de trabalho, e o último colaborador acredita que nenhum método é eficiente, pois acredita que o potencial maior está no entrevistador, pois é ele que irá captar e identificar o perfil do candidato.

Portando, identifica-se que quase a totalidade classifica o método como eficiente, acreditando que seja a forma mais eficaz de reter os profissionais qualificados para os cargos disponibilizados. Sendo que apenas um menciona que nenhum método pode ser totalmente eficiente, mas sim o tato do entrevistador de identificar o profissional desejado.

4.2.5 QUESTÃO 9

Foi perguntado na concepção deles como é tratado as indicações na unidade em que eles estão situados? Na totalidade foi respondido que elas são bem vindas, acreditam que seja uma ferramenta de extrema importância que possibilita a auxiliar no processo, mas não existe nenhuma diferença entre os candidatos indicados, pois eles também devem passar pelo processo seletivo da unidade.

Citação do colaborador “As indicações são bem vindas, por se tratar de um subsídio para o recrutador, porém todo cuidado é tomado para não haver tratamento diferenciado”.

É notório que a organização aceita indicações, pois acredita que é uma ferramenta bem vinda ao processo de recrutamento, porém todas as pessoas passam pelo processo seletivo, embora que seja indicada por alguém que já é colaborador ou por outra pessoa de fora da organização, à pessoa indicada ela deve passar pelo processo seletivo como qualquer outra pessoa, para assim evitar qualquer tipo de privilégio.

4.2.6 QUESTÃO 10

Perguntou-se para eles como acontece o procedimento de divulgação das vagas? Todos colaboradores mostraram conhecer os meios que a unidade conta para realizar a divulgação, ficando claro que todos conhecem os mecanismos utilizados no momento de realizar a divulgação das vagas.

Portanto, pode-se dizer que o processo de divulgação das vagas, da Unidade Educacional SENAC Santana do Livramento conta com alguns meios de comunicação como, anúncio no jornal, site próprio, a plataforma de rede social Facebook, e cartazes em lugares de grande visualização das pessoas.

4.2.7 QUESTÃO 11

Questionados sobre a opinião da visibilidade das vagas que a organização disponibiliza atinge ao público de forma geral? Também com a totalidade das respostas obtidas, eles mencionaram que sim, pois utilizam os principais meios de comunicação e entre outras ferramentas que contribuem neste processo, assim atingindo várias pessoas.

Portanto, identificou-se que a organização busca ao máximo divulgar as vagas que estão disponíveis, com o objetivo de um grande número de pessoas serem atingidas, e assim poder ter a possibilidade de recrutar as pessoas adequadas para as vagas.

4.3 Seleção do Pessoal

4.3.1 QUESTÃO 12

Neste momento foram questionados de que forma é feita a seleção do pessoal na Unidade Educacional SENAC Santana do Livramento? Todos os colaboradores expressaram que é feito através de um processo seletivo, no qual é composto pela análise curricular, dinâmica em grupo, redação, prova de conhecimento de informática, entrevista em grupo, entrevista pessoal e se a vaga for para cargo de docência é necessário que o candidato apresente uma mini aula.

Portanto, entende-se que a organização busca realizar um processo seletivo no qual é composto por várias etapas, com o objetivo de identificar o perfil almejado para determinada vaga de trabalho em aberto.

4.3.2 QUESTÃO 13

Ao questionar aos colaboradores quais os principais métodos e técnicas de seleção aplicada na Unidade Educacional SENAC Santana do Livramento? Os mesmos argumentaram semelhantemente com a resposta da questão 13, dinâmica em grupo, entrevistas individuais e uma mini aula quando o cargo é destinado para docente.

Logo pode entender-se que, a organização conta com técnicas de seleção bem estruturadas e que possibilita os colaboradores envolvidos no processo de seleção identificar o candidato mais adequado para a vaga que está em aberto.

4.3.3 QUESTÃO 14

Nesta questão, perguntou-se aos entrevistados se na opinião deles o método que a organização utiliza para selecionar os candidatos pode ser classificado como eficiente? Os quatro colaboradores responderam que sim, acreditam que é eficiente, pois esse método possibilita uma triagem dos candidatos, pois existem várias etapas, e torna mais clara enxergar as competências de cada candidato.

No entanto, fica claro que os colaboradores acreditam que o método escolhido pela organização é eficiente, e que os possibilita de compreender e identificar aquele candidato capaz de atender as necessidades que a organização busca, pois existem várias etapas, e os candidatos podem ir bem a uma delas e ir mal a outra e assim torna melhor de analisar cada um deles, pois se fosse apenas a entrevista pessoal ou somente dinâmica em grupo não seria suficiente para saber as informações necessárias dos candidatos.

4.3.4 QUESTÃO 15

Neste momento perguntou-se aos colaboradores se os critérios aplicados de recrutamento e de seleção são de forma transparente? Logo os quatro colaboradores evidenciaram que sim, pois as vagas são amplamente divulgadas, todos os candidatos tem a mesma oportunidade de conquistar a vaga, e quando existe um colaborador concorrendo a vaga que está disponível e existe outros candidatos externos é divulgado aos demais.

Portanto, a Unidade Educacional SENAC Santana do Livramento, busca zelar pelos princípios éticos de transparência em todos os processos de recrutamento e seleção, especialmente no momento da dinâmica em grupo é abordado o cargo, as funções, salários, benefícios que a organização está disponibilizando e explicado como será realizado o processo seletivo, desta forma prezada pela organização e a clareza sobre as etapas que os candidatos irão participar.

4.3.5 QUESTÃO 16

Quando questionados se na organização são admitidos familiares dos colaboradores? Por quê? Na totalidade das respostas, foi mensurado que não, existe um termo de compromisso que não é permitido a contratação de parentes de até terceiro grau em todas as Unidades do SENAC RS, e também em todas organizações do SESC, pois ambas fazem parte

do Sistema FECOMÉRCIO e existe uma política deste sistema que não permite a contratação de parentes até terceiro grau, assim evitando qualquer privilégio.

Identificou-se que na Unidade Educacional SENAC Santana do Livramento, não são admitidos qualquer parente em nível de terceiro grau, não só na unidade de Santana do Livramento, mas em todo RS, e também na organização Serviço Social do Comércio RS (SESC), pois ambas fazem parte do Sistema Fecomércio, logo existe um procedimento evitando qualquer tipo de seleção de parentesco, afim de evitar privilégios. No momento em que um colaborador é admitido por ambas às organizações é assinado um termo de declaração e conhecimento deste procedimento, para ficar claro aos colaboradores, uma política de recrutamento e de seleção admirável para sim obter um alto nível de ética e de transparência.

4.3.6 QUESTÃO 17

Nesta questão foi indagado aos entrevistados se é possível afirmar que as pessoas contratadas possuíam o perfil almejado para tal cargo e função? E se houve alguma readequação de função destes colaboradores por não possuírem o perfil estimado? Os entrevistados responderam que sim, na maioria das contratações os candidatos atenderam as necessidades da organização, mas existem sempre alguma melhoria a realizar. Mas se for identificado que o profissional que está em um cargo e não se aplica a necessidade, é verificada a possibilidade de uma troca de setor ou função variando conforme a necessidade e demanda da organização.

Portanto, identifica-se que mesmo com um processo seletivo bem qualificado e que possibilita a identificação das qualidades e competências dos candidatos, poderá ocorrer uma contratação na qual o candidato selecionado para a vaga não entenda as expectativas e necessidades da empresa, como em todo processo não se pode obter total certeza do resultado final, mas sim identificar com o passar dos dias.

4.3.7 QUESTÃO 18

Foi interrogado para os colaboradores que participam do processo de recrutamento e de seleção se o método que a organização emprega possibilita identificar claramente o perfil de cada candidato? Os quatro mencionaram que sim, mas evidenciaram que por mais que o processo seja estruturado para se obter o melhor resultado, sempre existirão falhas, pois se

trata de pessoas, logo é muito complexo afirmar que se obtenham todas as informações e características necessárias em poucas horas de contato direto e observação.

Portanto fica claro que o método possibilita identificar o perfil dos candidatos, pois a organização conta com um processo seletivo bem estruturado e composto por várias etapas, com intuito de realizar um pente fino de buscar aquele que apresenta as competências exigidas, citação do entrevistado “mas que sempre poderá ocorrer algum tipo de erro, mas mesmo quando isso acontecer a organização está aberta para desenvolver a competência que está faltando, pois o mesmo não foi selecionado por acaso e porque apresentou boas qualidades, talvez não para a vaga em aberto”.

4.3.8 QUESTÃO 19

Foi inquirido para os colaboradores se no processo seletivo é utilizado testes psicológicos? Os quatro colaboradores responderam que não, a organização não adere a essa metodologia em seu processo seletivo como pode-se acompanhar segundo as respostas anteriores. Uma das colaboradoras mencionou que é utilizado apenas para os cargos de liderança das unidades.

Deste modo, identifica-se que para grande parte das vagas em aberto a organização não realiza testes psicológicos, e segundo uma das colaboradoras mencionou que é realizado apenas para cargos de liderança de unidade, a mesma tem o conhecimento pois ela já passou por este processo para obter o cargo no qual se encontra atualmente.

4.3.9 QUESTÃO 20

Questionou-se para os entrevistados se eles acreditam que os testes psicológicos é uma ferramenta importante para o processo de recrutamento e de seleção? As respostas foram divididas, sendo que três colaboradores acreditam que sim é importante a realização dos testes psicológicos, pois é mais uma ferramenta que poderá auxiliar no processo, e uma resposta negativa sobre a utilização dos testes psicológicos que a mesma apenas argumenta não ser tão necessária a realização dos mesmos.

Assim é analisado que alguns dos colaboradores acreditam que sim a realização dos testes psicológicos é necessária, pois será mais uma ferramenta para dar total auxílio e embasamento no processo de recrutamento e de seleção da unidade, logo os mesmos acreditam que essa prática deveria ser adotada pela organização.

4.3.10 QUESTÃO 21

Interrogou-se aos colaboradores se eles acham importante a realização do processo de recrutamento e de seleção? Os quatro entrevistados responderam que sim, eles acreditam ser uma ferramenta indispensável para qualquer organização, pois somente desta forma irá ter clientes internos adequados, e que venham atender as necessidades que a organização precisa.

Logo pode-se perceber que de forma geral entre os colaboradores eles tem a percepção que o processo de recrutamento e de seleção é extremamente importante para a organização, pois é desta forma que a empresa irá ter o profissionais adequados para os cargos disponíveis, se não existisse esse processo na organização não teria como se obter os resultados estimados, pois é trivial a importância de escolher pessoas qualificadas e adequadas para a organização, seja na Unidade SENAC Santana do Livramento ou em qualquer outra organização.

4.3.11 QUESTÃO 22

Nesta questão pediu-se para os colaboradores avaliar o método de recrutamento e de seleção da organização e explicarem o motivo pela sua escolha, foram apresentadas as seguintes opções:

Muito bom, Bom, Regular, Ruim e não sabe.

Sendo assim na totalidade dos colaboradores partícipes da pesquisa, acreditam que o método empregado pela organização pode ser classificado como bom, pois o mesmo apresenta oportunidades para todos os públicos “internos e externos”.

4.3.12 QUESTÃO 23

Os colaboradores foram indagados se os procedimentos e normas estabelecidos pela organização referente ao processo de recrutamento e de seleção são fáceis de compreender e de aplicar? Os quatro colaboradores responderam que sim, são bem compreensíveis, basta apenas ler e seguir como está escrito, e se existir alguma dúvida sobre os procedimentos existe um núcleo de RH localizado em Porto Alegre e que está disponível para esclarecer e tirar qualquer tipo de dúvida.

Para isso fica claro que a Unidade SENAC Santana do Livramento conta com os procedimentos bem compreensíveis, sendo os mesmos localizados em uma ferramenta no computador e que é corporativa de todas as unidades do RS, e se porventura tenha alguma

dúvida de como deve ser aplicado ou realizado existe um núcleo de apoio específico em RH que poderá auxiliar a unidade e seus colaboradores para executarem os processos assim como é estabelecido.

4.4 Inclusão de pessoas com deficiência

4.4.1 QUESTÃO 24

Questionou-se aos colaboradores se no quadro de colaboradores da organização existe algum com deficiência. Na totalidade dos participantes a pergunta foi respondida de forma positiva, sim existem colegas com deficiência na organização.

4.4.2 QUESTÃO 25

Instigou-se aos entrevistados se eles saberiam mencionar o tipo da deficiência de seus colegas. Houve divergência nas respostas obtidas, três respondentes mencionaram que existe deficiência física e motora, e o colaborador que está apenas três meses na organização não soube mencionar qual a deficiência que apresentam os colegas.

4.4.3 QUESTÃO 26

Nesta pergunta os entrevistados foram questionados se as instalações da Unidade Educacional SENAC Santana do Livramento são adequadas para os colaboradores que possuem deficiência. Todos participantes souberam mencionar que sim, existe instalações e acessibilidade em toda a estrutura da organização, que possibilita o acesso dos mesmos em qualquer espaço da empresa.

4.4.4 QUESTÃO 27

Os entrevistados foram indagados se o processo seletivo dos colaboradores com deficiência é realizado de uma forma diferenciada dos demais. As respostas obtidas foram divergentes, três entrevistados mencionaram que não, eles podem se candidatar para qualquer vaga, logo concorrem como qualquer outro candidato, e o último entrevistado mencionou que sim, existe uma forma de processo seletivo diferenciada, e ainda enfatizou que sempre que necessário dá-se a preferência para pessoas com deficiência.

4.4.5 QUESTÃO 28

Perguntou-se para os colaboradores se o método de avaliar o desempenho dos colaboradores com deficiência é o mesmo dos demais colaboradores. As respostas foram divergentes, pois um respondente mencionou que sim, a avaliação é a mesma, porém os outros colaboradores mencionaram que pode ser variado, se a vaga que o colaborador com deficiência ocupa foi específica para pessoas com deficiência o método de avaliação é diferenciado dos demais, porém, se a vaga ocupada for para qualquer pessoa e está ocupada por um colaborador com deficiência sim o método para avaliar é o mesmo.

4.4.6 QUESTÃO 29

Semelhante à pergunta anterior os colaboradores foram questionados se o grau de desempenho dos colaboradores com deficiência em média é o mesmo dos demais colaboradores. Todos mencionaram que sim, uma das participantes ainda salientou que os colaboradores com deficiência da organização apresentam ótimo desempenho nas tarefas realizadas.

4.5 Política de cargos, salários e promoções

4.5.1 QUESTÃO 30

Pedi-se aos partícipes para classificarem o perfil dos colaboradores da organização, e foram apresentadas as seguintes opções: jovens, experientes, qualificados, maduros e mistos. Todos classificaram o perfil de forma geral como misto, pois existem pessoas com diferenças de idades e qualificações diferenciadas, pois busca reter os melhores talentos, dando chance a todos.

4.5.2 QUESTÃO 31

Questionados se a Unidade Educacional SENAC Santana do Livramento trabalha com políticas de promoções, todos elencaram que sim, a organização conta anualmente com promoções seja por meritocracia ou por antiguidade.

4.5.3 QUESTÃO 32

Ainda sobre políticas de promoção, perguntou-se aos participantes se eles acreditam que essa ferramenta é importante. Na totalidade responderam que sim, pois é uma forma de reconhecimento e motivação para os colaboradores.

Para obter-se uma compreensão visível sobre como se aplica o processo seletivo da Unidade Educacional SENAC Santana do Livramento, abaixo está o fluxograma trazendo informações detalhadas de cada processo.

Figura 1- Fluxograma do processo seletivo



Fonte: Fornecido pela organização estudada.

Com base no quadro acima, identifica-se que o processo seletivo é composto por oito etapas, sendo que a primeira deve ser aberta uma solicitação de abertura da vaga para a central de RH em Porto Alegre- RS em um sistema interno da organização. Na segunda etapa a abertura da vaga deve ser aprovada pelo Diretor Regional do SENAC-RS, logo o terceiro passo, deve ser solicitado no mesmo sistema de abertura de vaga a divulgação da mesma, nos site da

organização, e em jornais. Após isso é realizada a análise de currículos, a escolha daqueles que apresentam as qualidades esperadas com base nas informações dos currículos. Posteriormente de selecionado o candidato, deve ser enviado ao núcleo de RH, a redação, currículo e o recorte do anúncio da vaga no jornal. Na sétima etapa o processo deve ser aprovado pela consultoria de RH, após a aprovação deve passar um retorno aos demais participantes do processo seletivo e por fim contatar o candidato escolhido para a vaga e solicitar ao mesmo a entrega de seus documentos para a sua contratação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer do presente estudo, objetivou-se analisar se o processo de recrutamento e de seleção da Unidade Educacional SENAC Santana do Livramento, o mesmo tem a implicação direta na eficácia dos processos que buscam estabelecer a sistemática de recrutamento e de seleção dos colaboradores de Unidades Educacionais e Departamento Regional do SENAC-RS, atendendo aos princípios da publicidade, transparência, impessoalidade, moralidade, economicidade e respeito à diversidade, assim como ao objetivo estratégico de atrair, reter e desenvolver pessoas talentosas.

A unidade Educacional SENAC Santana do Livramento está há oito anos no mercado, com a sua missão de educar para o trabalho em atividades de comércio de bens, serviços e turismo, possui uma estrutura organizacional dividida em quatro setores, direção, pedagógico, vendas/atendimento, administrativo.

Neste sentido, foi realizada uma pesquisa para analisar e compreender o modo como é realizado o processo de recrutamento e de seleção. Para tanto, foram realizadas entrevistas e aplicado questionário junto aos colaboradores que estão envolvidos dentro do processo estudado na organização. Notou-se que existe um processo já consolidado e padronizado em todas as unidades do SENAC do estado do Rio Grande do Sul, o que facilita a utilização e aplicação do método padrão, pois é um manual que serve para orientar e facilitar o processo das organizações.

Identificou-se que a solicitação de movimentação de pessoal se dá no início do processo seletivo de colaboradores, devendo ser avaliada e justificada pelo gestor da unidade/área. A abertura da vaga deve estar alinhada à estratégia da empresa, ao Plano de Cargos e Salários e levando-se em consideração o quadro de lotação de pessoal estabelecido. O solicitante deve preencher a movimentação de pessoal na intranet (ferramenta interna da organização). Após a avaliação do Consultor Interno de RH, a movimentação é encaminhada à Direção Regional para a aprovação e abertura do processo.

Ficou claro que a definição do perfil é registrada na movimentação de pessoal, conforme especificações do Plano de Cargos e Salários que a organização conta, podendo agregar detalhamentos pertinentes às características específicas da área e equipe. Os candidatos selecionados devem atender as definições de perfil estipuladas.

A etapa do recrutamento visa atrair candidatos qualificados, externos e internos, para ocuparem as vagas em aberto. A divulgação das vagas é realizada em jornal de grande circulação, em nível municipal e estadual, com vistas a garantir a publicidade, transparência e isonomia do processo, possibilitando a toda comunidade o acesso as vagas do Senac.

O anúncio serve para informar o número de vagas oferecidas por cargo e o local da prestação de serviços. Demais informações referentes às vagas (especificações de formação, área de atuação, requisitos exigidos, etc.) e também são informadas no site do SENAC-RS, incluindo as etapas do processo seletivo, informação dos salários e procedimentos para tal recurso.

Através do anúncio exige-se dos candidatos que informem no currículo, escolaridade, experiência e endereço residencial, assim como, no e-mail ou correspondência utilizada para o envio do currículo, o cargo e área desejados e pretensão salarial. O anúncio tem a validade de 180 (cento e oitenta) dias possibilitando aos candidatos participar de outros processos que ocorram neste período.

Outras formas de recrutamento que podem ser acrescentadas são: anúncios no site do SENAC-RS, em rádios, redes sociais, entidades públicas, instituições de ensino superior e canais de endomarketing para que máximos de pessoas possam ser alcançadas.

Notou-se que tanto a divulgação, quanto o recrutamento e seleção da Unidade Educacional SENAC Santana do Livramento estão orientados pelas normas contidas na Resolução SENAC/DN N° 885/2009 e Resolução SENAC/AR/RS N° 195/2010.

A Resolução SENAC/AR/RS N° 195/2010 estabelece os cargos, contidos no Plano de Cargos e Salários, que podem dispensar o processo seletivo para a contratação de novos colaboradores, sendo neste caso o registro de seleção substituído por declaração que mencione e formalize tal decisão.

O processo da análise curricular é uma Etapa Eliminatória que consiste na análise dos requisitos exigidos no Plano de Cargos e Salários da instituição, bem como dos critérios de escolaridade, experiência, pretensão salarial, local de residência e objetivos profissionais. Se o candidato não atender a estes requisitos, o candidato pode ser desclassificado do processo.

Referente ao recrutamento e seleção de pessoas com deficiência, foi elencado um problema de pouca disponibilidade de candidatos, bem como a necessidade e dificuldade da instituição em cumprir com a cota de colaboradores com deficiência, em seu quadro de pessoal, determinada pela lei. A definição do perfil é registrada na "movimentação de

peçoal", podendo ser flexibilizada a exigência de escolaridade mínima, conforme o Plano de Cargos e Salários, e a flexibilização dessa exigência, para um nível de escolaridade inferior, será pré-avaliada pelo colaborador responsável pelo RH e o gestor da área/setor responsável pelo processo em que o colaborador irá atuar.

Fica explícito que é opcional a realização da prova de redação para pessoas com deficiência. O registro de seleção pode ser realizado somente com o candidato selecionado, a fim de assegurar e atestar as condições do candidato para o desempenho da função e ocupação da vaga.

Além disso, torna-se válido o registro da possibilidade de continuidade do trabalho, com abordagem direcionada aos alunos e à comunidade, ou estudos de caso em outras organizações para análise e comparação do processo de recrutamento e de seleção. Esse tema, complexo e primordial as organizações, na sua própria grandeza e relevância fazer jus a uma discussão ampla com o objetivo de instigar a busca de novas pesquisas para contribuir ainda mais com a academia, e sociedade.

Sendo assim, cria-se a expectativa que este estudo contribua positivamente à Unidade Educacional SENAC Santana do Livramento, pois além de auxiliar o esclarecimento poderá elencar algumas sugestões para melhorias e críticas que venham contribuir para o crescimento e afinação do processo de recrutamento e de seleção.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Geraldino Carneiro; DIAS, Edilaine Mendes. **Estudo sobre os Processos de Recrutamento e Seleção em Agroindústrias: uma análise em dois estudos de casos**, In: XLVI CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 2008, Três Lagoas.

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2. ed, São Paulo: Atlas, 2009.

BATISTA, Cristina Abranches Mota. **A inclusão da Pessoa Portadora de Deficiência no Mercado formal de Trabalho**: um estudo sobre suas possibilidades nas organizações de Minas Gerais. Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais Mestrado em Ciências Sociais – Gestão das Cidades, 2002.

BEBER, Juliana Costa. **A retenção do capital humano e sua relação com a maturidade de processos de gestão de pessoas em empresas de software**. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRUZ, Helio.Alves da. **Gestão de Pessoas e as Técnicas de Recrutamento e Seleção: o Caso Sos Cardio de Sc**. In: XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2014, Florianópolis.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, Sidneis Francisco; SOEIRA, Fernando Santos. **A importância do Recrutamento e Seleção de Pessoas em uma Empresa de Pequeno porte de Setor de Móveis**, In: REVISTA ELETRÔNICA “DIÁLOGOS ACÂDEMICOS”, 2013, Sertãozinho.

FURTADO, Silvia Helena. **Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal nos Municípios Cabo-verdianos: O Caso de São Domingos**. Cidade da Praia: Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2012.

MARCONI, Marina De Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2012.

MAZON, Luciano; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. **Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista**. In: REV.LATINO AM.ENFERMAGEM, 2000, Ribeirão Preto.

MICHEL, Murilo. **Tipos de Recrutamento e sua Importância para uma Gestão adequada de Pessoas Aplicadas a Empresas**. In: REVISTA CIENTÍFICA ELETRÔNICA DE ADMINISTRAÇÃO ANO VII – Número 13, Garça, 2007.

MINISTÉRIO DE TRABALHO E EMPREGO – MTE. Manual da **Inclusão das Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho**, 2007.

OLIVEIRA, Luciana Sarkis. **Gestão de Pessoal: Métodos e Processos de Recrutamento e Seleção**. Brasília: Centro Universitário de Brasília, 2005.

PONTELO, Juliana; CRUZ, Lucineide. **Gestão de Pessoas**, Manual de rotinas trabalhistas, Brasília: SENAC-DF, 2013.

SFORMI, Gilcimar Vicentini; OLIVEIRA, Edi Carlos De. **O papel e a Importância do Processo de Recrutamento e Seleção nas Organizações**. In: II SEMINÁRIO EMPRESARIAL E II JORNADA DE TI DA FACULDADE CIDADE VERDE, EMPREENDEDORISMO E TECNOLOGIA, 2014, Maringá.

TOMA, Livia Sayuri Jacob. **Recrutamento e Seleção no Contexto de Recursos Humanos: um estudo em organizações de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 201

APÊNDICE Teste – Piloto ou pré teste**1. IDENTIFICAÇÃO PESSOAL**

1.1. Sexo:

Masculino Feminino

1.2. Idade:

1.3. Tempo de trabalho na instituição:

1.4. Nível de Escolaridade:

Ensino Fundamental Ensino Médio Ensino superior Outro. Qual? Completo e incompleto?

2. RECRUTAMENTO DO PESSOAL

2.1. Como é feito o recrutamento do pessoal na unidade educacional SENAC Santana do Livramento?

Recrutamento externo Recrutamento interno Recrutamento misto

2.2 Explique o método utilizado e o motivo pelo qual esse método é empregado?

2.3. Das técnicas e métodos citados acima, quais entre eles você acha que têm maior relevância?

2.4. Você acha que o método utilizado pela organização pode ser classificado como eficiente? Por quê?

2.5 Na sua visão de que forma são tratadas as indicações na unidade educacional SENAC Santana do Livramento?

2.6. Quais são os principais métodos e técnicas de recrutamento aplicado na unidade educacional SENAC Santana do Livramento? Descreva o passo a passo de como é utilizado.

3. SELEÇÃO DO PESSOAL

3.1. Como é feito a seleção do pessoal na unidade educacional SENAC Santana do Livramento?

3.2. Quais são os principais métodos e técnicas de seleção aplicada na unidade educacional SENAC Santana do Livramento? Descreva a forma de como ele é utilizado.

3.3. Os critérios utilizados no recrutamento e seleção de pessoal são de forma transparente? Explique.

3.4. São admitidos familiares de colaboradores na unidade educacional SENAC Santana do Livramento? Por quê?

3.5. Você acha que o método utilizado pela organização pode ser classificado como eficiente?

Sim Não Não sabe.

Por quê?

3.6. Neste caso, é possível afirmar que as pessoas contratadas realmente possuíam o perfil almejado para o cargo/função? Houve readequação de função destes colaboradores por entender que não possuíam perfil adequado?

3.7. O método de seleção empregado pela organização permite identificar o perfil dos candidatos?

Sim Não Não Sei

Por quê?

3.8. Sobre as divulgações das vagas, qual é o procedimento utilizado pela organização?

3.9. Em sua opinião a visibilidade das vagas que a organização disponibiliza atinge ao público de forma integral?

3.10. Na organização são utilizados testes psicológicos para avaliar os candidatos?

Sim Não Não sei

Quais?

3.11. Na sua concepção você acha importante a realização dos testes psicológicos?

3.12. Em uma visão total você acha importante executar processo de recrutamento e seleção?

3.13. Em sua opinião, o método de recrutamento e seleção utilizado pela organização pode ser considerado:

Muito Bom Bom Regular Ruim Não Sabe

Por quê?

3.14 Os procedimentos e regras utilizados pela organização, em geral, são fáceis de compreender e de aplicar?

Sim Não Não sei

Por quê?

4. INCLUSÃO DE PESSOAS PORTADORAS DE NECESSIDADES ESPECIAS

4.1. Na unidade educacional SENAC Santana do Livramento há colaboradores portadores de necessidades especiais?

4.2. Você sabe mencionar quais são as necessidades dos colaboradores portadores de necessidades especiais?

4.3. As instalações da unidade educacional SENAC Santana do Livramento são adequadas para esses colaboradores?

4.4 O processo de recrutamento e seleção para esses colaboradores é de uma forma diferenciada? Explique.

4.5. O critério utilizado para avaliar o desempenho destes colaboradores é mesmo utilizado para os demais?

4.6. Em média o grau de desempenho dos colaboradores portadores de necessidades especiais é considerado semelhante aos demais colaboradores?

5. POLÍTICA DE CARGOS, SALÁRIOS E PROMOÇÕES.

5.1. Faça uma análise e marque a opção que você classifica o perfil dos colaboradores da unidade educacional SENAC Santana do Livramento.

Jovens Experientes Qualificados Maduros Misto

Por quê?

5.2. A unidade educacional SENAC Santana do Livramento trabalha com a política de promoções?

5.3. Você considera que essa política é importante? Por quê?

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas – Versão Final**1. IDENTIFICAÇÃO PESSOAL**

1.1. Sexo:

Masculino Feminino

1.2. Idade:

1.3. Tempo de trabalho na instituição:

1.4. Nível de Escolaridade:

Ensino Fundamental Ensino Médio Ensino superior Outro. Qual? Completo e incompleto?

2. RECRUTAMENTO DO PESSOAL

2.1. Como é feito o recrutamento do pessoal na unidade educacional SENAC Santana do Livramento?

Recrutamento externo Recrutamento interno Recrutamento misto

2.2 Explique o método utilizado e o motivo pelo qual esse método é empregado?

2.3. Das técnicas e métodos citados acima, quais entre eles você acha que têm maior relevância?

2.4. Você acha que o método utilizado pela organização pode ser classificado como eficiente? Por quê?

2.5 Na sua visão de que forma são tratadas as indicações na unidade educacional SENAC Santana do Livramento?

2.6. Sobre as divulgações das vagas, qual é o procedimento utilizado pela organização?

2.7. Em sua opinião a visibilidade das vagas que a organização disponibiliza atinge ao público de forma integral?

3. SELEÇÃO DO PESSOAL

3.1. Como é feita a seleção do pessoal na unidade educacional SENAC Santana do Livramento?

3.2. Quais são os principais métodos e técnicas de seleção aplicada na unidade educacional SENAC Santana do Livramento? Descreva a forma de como ele é utilizado.

3.3. Você acha que o método utilizado pela organização pode ser classificado como eficiente?

Sim Não Não sabe.

Por quê?

3.4. Os critérios utilizados no recrutamento e seleção de pessoal são de forma transparente? Explique.

3.5. São admitidos familiares de colaboradores na unidade educacional SENAC Santana do Livramento? Por quê?

3.6. Neste caso, é possível afirmar que as pessoas contratadas realmente possuíam o perfil almejado para o cargo/função? Houve readequação de função destes colaboradores por entender que não possuíam perfil adequado?

3.7. O método de seleção empregado pela organização permite identificar o perfil dos candidatos?

Sim Não Não Sei

Por quê?

3.8. Na organização são utilizados testes psicológicos para avaliar os candidatos?

Sim Não Não sei

Quais?

3.9. Na sua concepção você acha importante a realização dos testes psicológicos?

3.10. Em uma visão total você acha importante executar processo de recrutamento e seleção?

3.11. Em sua opinião, o método de recrutamento e seleção utilizado pela organização pode ser considerado:

Muito Bom Bom Regular Ruim Não Sabe

Por quê?

3.12 Os procedimentos e regras utilizados pela organização, em geral, são fáceis de compreender e de aplicar?

Sim Não Não sei

Por quê?

4. INCLUSÃO DE PESSOAS PORTADORAS DE NECESSIDADES ESPECIAS

4.1. Na unidade educacional SENAC Santana do Livramento há colaboradores portadores de necessidades especiais?

4.2. Você sabe mencionar quais são as necessidades dos colaboradores portadores de necessidades especiais?

4.3. As instalações da unidade educacional SENAC Santana do Livramento são adequadas para esses colaboradores?

4.4 O processo de recrutamento e seleção para esses colaboradores é de uma forma diferenciada? Explique.

4.5. O critério utilizado para avaliar o desempenho destes colaboradores é mesmo utilizado para os demais?

4.6. Em média o grau de desempenho dos colaboradores portadores de necessidades especiais é considerado semelhante aos demais colaboradores?

5. POLÍTICA DE CARGOS, SALÁRIOS E PROMOÇÕES.

5.1. Faça uma análise e marque a opção que você classifica o perfil dos colaboradores da unidade educacional SENAC Santana do Livramento.

Jovens Experientes Qualificados Maduros Misto

Por quê?

5.2. A unidade educacional SENAC Santana do Livramento trabalha com a política de promoções?

5.3. Você considera que essa política é importante? Por quê?