



# **UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO**

## **CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS**

II ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Letícia Nariete de Araújo Andréo Lopes**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: PESQUISA EM UMA INSTITUIÇÃO  
DE ENSINO**

**Letícia Nariete de Araújo Andréo Lopes**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: PESQUISA EM UMA INSTITUIÇÃO  
DE ENSINO**

Artigo Científico apresentado ao Centro  
de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas  
da Universidade do Sagrado Coração.

BAURU  
2016

# RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: PESQUISA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

## RESUMO

O departamento de Recursos Humanos recorre ao processo de Recrutamento e Seleção para buscar no mercado de trabalho profissionais qualificados que se encaixem nas necessidades da instituição. Entende-se por Recrutamento o conjunto de técnicas utilizadas para atrair, localizar e identificar profissionais para ocuparem os cargos disponíveis. Por sua vez, a Seleção utiliza técnicas que auxiliam na escolha (dentre os candidatos recrutados), da pessoa que melhor se enquadra para ocupar o cargo. O objetivo deste trabalho é analisar quais as técnicas de Recrutamento e Seleção utilizadas pela Etec Rodrigues de Abreu, e checar se as mesmas seguem os padrões citados na literatura e ainda, se o método utilizado pode ser melhorado. Para isso, realizou-se um estudo exploratório apoiado em breve revisão da literatura, análise de documentos e indicadores disponibilizados pela empresa. Após a análise, constatou-se que a empresa pode melhorar a sua efetividade, pois, a maioria dos processos de Recrutamento e Seleção realizados apresentam baixo rendimento, ou seja, entre todos os candidatos recrutados, aproximadamente 50% não comparecem no processo de seleção, 40% são aprovados e 10% são reprovados.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos. Recrutamento. Seleção.

## ABSTRACT

The Human Resources department appealed to the recruitment and selection process to find the qualified labor market that fit the needs of the institution. It is understood by Recruiting the set of techniques used to attract, identify and locate professionals to fill the available positions. In turn, the selection uses techniques that help to choose (among the candidates recruited), the person best suited for the position. The objective of this study is to analyze the recruitment and selection techniques used by Etec Rodrigues de Abreu, and check whether they follow the standards cited in the literature and, if the method can be improved. For this, we carried out an exploratory study supported in brief literature review, document analysis and indicators provided by the company. After analysis, it was found that the company can improve its effectiveness, for the most performed Recruitment and Selection have low yield processes, ie between all recruited candidates, approximately 50% do not appear in the selection process, 40% are approved and 10% disapproved.

**Keyword:** Human Resources. Recruitment. Selection.

## 1 INTRODUÇÃO

O departamento de Recursos Humanos das empresas recorre ao processo de Recrutamento e Seleção para buscar no mercado de trabalho, profissionais qualificados que se encaixem nas características requeridas para atender as necessidades da empresa. (CHIAVENATO, 2009).

Quanto ao Recrutamento, trata-se do conjunto de técnicas utilizadas para atrair, localizar e identificar profissionais para ocuparem os cargos disponíveis na empresa. Este processo pode ser realizado de três formas: recrutamento interno (preenchimento da vaga disponível através de promoção ou transferências dos funcionários que já trabalham na empresa), recrutamento externo (preenchimento da vaga disponível por candidatos externos), recrutamento misto (método que utiliza o recrutamento interno e externo). (CHIAVENATO, 2009; SOBRAL; PECCI, 2008).

Por sua vez, a Seleção se utiliza de técnicas que auxiliam na escolha (dentre os candidatos recrutados), da pessoa que melhor se enquadra no perfil requerido pela empresa. A seleção pode ser realizada de diversas formas, tais como: entrevista, dinâmicas de grupo, teste de personalidade, teste psicológico, teste de capacidade cognitiva, entre outros. (GIL, 2009; BOHLANDER; SNELL, 2013).

Estes processos são considerados de extrema importância para qualquer tipo de organização, pois os profissionais recrutados e selecionados podem afetar os resultados organizados de maneira positiva ou negativa.

Apoiando nesse cuidado indispensável que as organizações devem ter, este estudo pretende responder ao seguinte questionamento: A instituição de ensino Etec Rodrigues de Abreu, situada na cidade de Bauru, realiza adequadamente seus processos de Recrutamento e Seleção do corpo docente? Há espaço para melhorias?

### 1.1 OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa abrangem duas vertentes, ou seja, objetivo geral e objetivo específico, conforme detalhamento a seguir.

### **1.1.1 Objetivo geral**

Analisar como é realizado o processo de Recrutamento e Seleção na Etec Rodrigues de Abreu para admissão de docentes, e compará-los com os métodos citados na literatura pesquisada visando propor melhorias.

### **1.1.2 Objetivo específico**

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) analisar o processo de Recrutamento e Seleção realizado pela Etec Rodrigues de Abreu, através de averiguação de documentos e indicadores disponíveis;
- b) comparar os documentos averiguados com os métodos descritos na literatura;
- c) após a análise dos resultados, indicar se for o caso, melhorias que beneficiem a instituição durante a realização do processo de Recrutamento e Seleção.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste item do artigo, serão expostos, algumas das principais referências no que tange aos processos de recrutamento e seleção de pessoas na óptica de conceituados autores. Espera-se com isso, embasamento para o alcance dos objetivos da pesquisa.

### **2.1 RECRUTAMENTO**

O recrutamento pode ser definido como o processo de atrair candidatos qualificados capazes de ocupar os cargos disponíveis na organização.

Segundo Bohlander e Snell (2013, p. 158): “O recrutamento é o processo de localizar indivíduos em potencial que possam trabalhar para uma organização [...]”. “

Este processo é realizado com base nas necessidades presentes e futuras da organização e consiste em informar os candidatos sobre os requisitos necessários para ocupar os cargos disponíveis na organização. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair a quantidade suficiente de pretendentes (grifo nosso) para suprir o processo de seleção que ocorrerá depois. (BOHLANDER; SNELL, 2013; CHIAVENATO, 2009).

O recrutamento pode ser realizado de três formas: recrutamento interno, recrutamento externo e recrutamento misto.

### **2.1.1 Recrutamento interno**

O recrutamento interno consiste no preenchimento de uma vaga disponível através da realocação dos funcionários, seja através de promoção, onde passam a ocupar cargos mais elevados, ou por transferência, para ocupar cargos de mesmo nível.

Para Chiavenato (2009, p. 79), o recrutamento é,

[...] interno quando a empresa procura preencher determinada vaga ou oportunidade por meio do remanejamento de seus próprios funcionários que são promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal).

### **2.1.2 Vantagens do recrutamento interno**

O recrutamento interno possui várias vantagens, dentre elas, a de ser um processo mais barato e rápido. Outro fator importante é que a organização já conhece o funcionário que está se candidatando a vaga.

A Figura 1 irá apresentar a opinião de alguns autores sobre as vantagens que este tipo de recrutamento possui.

Figura 1 – Vantagens do recrutamento interno

Autor (Ano, página)	Vantagens do recrutamento interno
Gil (2009, p. 93)	É um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Também constitui um procedimento bastante econômico. E serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados.
Williams (2010, p. 212)	Aumenta o comprometimento, o moral e a motivação do funcionário. O recrutamento dos atuais funcionários também reduz o tempo de início do processo e os custos. Além disso, em virtude de já estarem familiarizados com a cultura e os procedimentos da empresa, os funcionários têm maior probabilidade de serem bem-sucedidos em novos cargos.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 2.1.3 Desvantagens do recrutamento interno

Apesar de ser uma boa opção de recrutamento, este processo também possui desvantagens, pois, pode apresentar conflitos internos entre os funcionários e departamentos da organização.

De acordo com Sobral e Peci (2008), Araujo e Garcia (2009) e Chiavenato (2010), o recrutamento interno apresenta algumas desvantagens que serão listadas abaixo:

- a) conflito interno e frustração dos candidatos excluídos do processo;
- b) protecionismo;
- c) bloqueio para entrada de novos funcionários;
- d) excesso nas promoções.

## 2.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

O recrutamento externo como o próprio nome define é utilizado pelas organizações para atrair funcionários de fora da empresa.

Para Chiavenato (2009, p. 84), “o recrutamento é externo quando a organização procura preencher suas vagas com pessoas vindas de fora, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento.” O recrutamento externo utiliza várias técnicas para atrair candidatos. A Figura 2 irá apresentar algumas técnicas.

Figura 2 – Técnicas de recrutamento externo

<b>Técnica</b>	<b>Definição</b>
<b>Agências de recrutamento</b>	De acordo com Araujo e Garcia (2009, p. 22), ao utilizar esta técnica a empresa terceiriza a parte referente ao processo de recrutamento e seleção. [...]. Desta forma, a organização continua fazendo o processo de seleção; a única diferença é que o recrutamento passa a ser delegado a empresas de assessoria de recursos humanos [...].
<b>Anúncios em jornais e revistas</b>	Segundo Bohlander e Snell (2013, p. 161), os anúncios são “uma das formas mais comuns de atrair candidatos [...]”. Os anúncios têm a vantagem de alcançar um grande número de possíveis candidatos.
<b>Cartazes ou anúncios na portaria da empresa</b>	Para Gil (2009, p. 94) esta técnica constitui um sistema de recrutamento de baixo custo e que costuma proporcionar rapidamente um bom número de candidatos. Geralmente, os cartazes são colocados na portaria das empresas, em suas proximidades ou em locais de grande movimentação de pessoas. Trata-se de veículo estático e recomendado apenas para cargos simples, como o de operários e auxiliares de escritório.
<b>Indicação de funcionários</b>	O autor Daft (2010, p. 452) fala que uma abordagem altamente eficaz é conseguir indicações de seus atuais funcionários. Os funcionários de uma companhia em geral conhecem alguém que poderia ser qualificado para um cargo e se ajustaria na cultura da organização. Muitas organizações oferecem prêmios em dinheiro para funcionários que submetem nomes de pessoas que subsequentemente aceitam o emprego, porque a indicação pelos atuais empregados é um dos métodos com menor custo e mais confiável de recrutamento externo.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 2.2.1 Vantagens do recrutamento externo

As vantagens do recrutamento externo serão descritas na Figura 3, apresentando as definições de três autores conforme segue.

Figura 3 – Vantagens do recrutamento externo

<b>Autor (Ano, página)</b>	<b>Vantagens do recrutamento externo</b>
<b>Sobral e Peci (2008, p. 337)</b>	Permite renovar o quadro de competências da organização; Traz sangue novo, novas ideias, nova visão e energia revitalizadora à organização; Aproveita os conhecimentos e experiências adquiridos anteriormente pelos candidatos.
<b>Araujo e Garcia (2009, p. 32)</b>	Renovação das pessoas da organização; Ausência de conflitos de relacionamento; Ausência de nepotismo.
<b>Chiavenato (2010, p. 119)</b>	Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas; Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades; Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas



aspirações.

Fonte: Elaborado pela autora.

## 2.2.2 desvantagens do recrutamento externo

As desvantagens do recrutamento externo serão descritas na Figura 4, apresentado a definição de três autores.

Figura 4 – Desvantagens do recrutamento externo.

Autor (Ano, página)	Desvantagens do recrutamento externo
Sobral e Peci (2008, p. 337)	É um processo mais demorado e mais caro; Apresenta alguns riscos de incompatibilidade entre o candidato e a organização; Pode gerar desmotivação e desconfiança nos trabalhadores atuais; Os resultados são mais imprevisíveis; Pode ter impacto na política de remuneração da organização.
Araujo e Garcia (2009, p. 33)	Maior necessidade de investimento a fim de atrair o público alvo; Insegurança em relação às pessoas a serem contratadas; Demora no processo; Desmotivação das pessoas que já atuam na organização.
Chiavenato (2010, p. 119)	Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização; Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos; Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais; Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários; É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Fonte: Elaborado pela autora.

## 2.3 RECRUTAMENTO MISTO

O recrutamento misto é utilizado quando a empresa realiza o recrutamento interno e externo praticamente em paralelo para preencher a vaga do funcionário que foi transferido ou promovido. Deste modo, pretende-se ganhar tempo e ampliar as chances de encontrar o candidato ideal.

De acordo com Araujo e Garcia (2009) e Chiavenato (2009), o recrutamento misto pode ser realizado de três formas:

**Recrutamento externo seguido do recrutamento interno:** ocorre quando o recrutamento externo não apresenta o resultado esperado, fazendo com que a organização utilize o recrutamento interno.

**Recrutamento interno seguido do recrutamento externo:** primeiramente a empresa prioriza seus funcionários. Quando estes não apresentam o desempenho esperado, parte para o recrutamento externo.

**Recrutamento externo e interno simultaneamente:** é a forma mais utilizada pelas organizações, quando a empresa está mais preocupada com o preenchimento da vaga disponível, seja por recrutamento externo ou interno. Normalmente dá-se preferência para os candidatos internos preencherem a vaga em aberto, e posteriormente são recrutados candidatos externos para ocupar a vaga destes candidatos internos que foram escolhidos.

### 2.3.1 Vantagens e desvantagens do recrutamento misto

Segundo Araujo e Garcia (2009), o recrutamento misto apresenta vantagens e desvantagens durante a execução do processo. A Figura 5 irá apresentar as vantagens e desvantagens para esclarecer um pouco mais sobre esta técnica.

Figura 5 – Vantagens e desvantagens do recrutamento misto

Recrutamento misto	
Vantagens	Renovação dos recursos humanos da organização; Motivação das pessoas da organização; Possível manutenção da racionalidade no processo; Dificuldade de se exercer o protecionismo, nepotismo; Possível segurança em relação às pessoas a serem contratadas.
Desvantagens	Volume de investimentos de maior magnitude; Demora no processo; Possível insegurança em relação às pessoas a serem contratadas; Possível manutenção da subjetividade no processo.

Fonte: Araujo e Garcia (2009, p. 37).

Nota: Adaptado pela autora.

## 2.4 SELEÇÃO

O processo de recrutamento disponibiliza para a organização um número de candidatos superior à quantidade de vagas a serem preenchidas. A partir dos vários candidatos recrutados, existe a possibilidade de utilizar técnicas de seleção a fim de avaliar o candidato que se encaixa a atual necessidade da organização, com vista em manter ou aumentar a eficiência da organização. (GIL, 2009).

Nas palavras de Daft (2010, p. 454) diz que,

[...] no processo de seleção, os empregadores avaliam as características na tentativa de determinar o “ajuste” entre o cargo e as características dos candidatos. Várias ferramentas para seleção são usadas para avaliar as qualificações dos candidatos. As mais usadas são o formulário de solicitação de emprego, entrevista, teste para o emprego e centro de avaliação. Estudos indicam que quanto maiores as habilidades exigidas e demandas do trabalho para uma vaga disponível, maior o número e variedade de instrumentos de seleção que as organizações vão usar.

Há várias técnicas de seleção que podem ser utilizados, cabendo a empresa escolher a melhor técnica conforme sua necessidade. Algumas técnicas serão descritas nesta pesquisa.

### 2.4.1 Técnicas de seleção

A Figura 6 irá descrever algumas técnicas de seleção.

Figura 6 – Técnicas de seleção

Técnica	Definição
Centro de avaliação	Os candidatos são colocados diante de um conjunto de desafios e problemas que permitem aos avaliadores visualizar sua capacidade de resolução de problemas, criatividade, relacionamento. Esta técnica é utilizada para selecionar administradores. (SOBRAL; PECCI, 2008).
Dinâmica de grupo	Consiste em exercícios e teste situacionais no qual os candidatos serão submetidos, que permite avaliar as ações de cada candidato com relação ao perfil esperado. (MARRAS, 2009).
Entrevista	É considerada uma das técnicas mais utilizadas no processo de seleção. É um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas, sendo uma das partes o entrevistador e a outra parte o candidato, tendo como objetivo a interação entre as partes permitindo que o entrevistador conheça melhor o candidato. Possibilita ao entrevistador avaliar como o candidato se comporta e suas reações, porém é considerada uma técnica altamente subjetiva e que possui forte

	margem de erro e variação.
<b>Formulários de emprego</b>	Segundo Daft (2010, p. 455) o formulário de emprego é “[...] usado para coletar informações sobre a escolaridade, experiência anterior de trabalho e outras características do histórico do candidato.”
<b>Teste de seleção</b>	Sua ideia é submeter os candidatos a testes que avalie algo relacionado ao bom desempenho do cargo (WILLIAMS, 2010).
<b>Teste grafológico</b>	Segundo Marras (2009, p. 85), consiste na análise [...] da escrita (grafia) individual, através da qual pode-se concluir sobre dezenas de traços de personalidade.
<b>Teste prático</b>	Para Marras (2009, p. 85) o teste prático é utilizado em geral, para avaliar um determinado conhecimento ou prática de trabalho. Embora utilizado mais em pessoal horista (torneiros, soldadores, ferramenteiros etc.), muitas empresas o adotam também para aferir pessoal mensalista (de escritório) em tarefas como digitação, atendimento, registro contábeis etc.

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir das referências dos autores, percebe-se a importância de um processo de recrutamento ser bem realizado, para que o candidato selecionado se enquadre corretamente as necessidades da empresa.

### 3 METODOLOGIA

De acordo com Traldi e Dias (2011) a metodologia do projeto de pesquisa determina como a pesquisa foi desenvolvida e os passos seguidos para chegar ao seu objetivo.

Quanto a finalidade, este estudo pode ser classificado com finalidade aplicada que segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 6) significa,

[...] como o próprio nome indica, caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade.

Deste modo, pretende-se a partir dos dados coletados, proceder a sugestão de melhorias que poderão ser implantadas visando obter melhores resultados.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa classifica-se como descritiva e exploratória.

De acordo com Traldi e Dias (2011, p. 32) a pesquisa descritiva,

busca descrever um determinado fenômeno ou uma população. O investigador observa, quantifica, descreve e classifica. Nos estudos descritivos de natureza qualitativa, os pesquisadores buscam caracterizar as dimensões, as variações, a importância e/ou significado do fenômeno.

No caso deste estudo, há a descrição dos processos de Recrutamento e Seleção como são realizados atualmente para posterior análise.

Para Marconi e Lakatos (2011, p. 71) as pesquisas exploratórias são,

[...] investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Quanto aos procedimentos, pode ser classificada como documental apoiada em breve revisão da literatura.

Conforme Sampieri et al. (2013, p. 440) as pesquisas documentais,

[...] podem ajudar a entender o fenômeno central do estudo. Eles são produzidos e narrados praticamente pela maioria das pessoas, grupos, organizações, comunidades e sociedades, ou fazem um resumo sobre história e *status* atuais. Servem para que o pesquisador conheça os antecedentes de um ambiente, as experiências, vivências ou situações e como é seu dia a dia.

Esta pesquisa contou com os documentos (manuais de processos internos) disponibilizados pelo RH, bem como os indicadores de resultados da área no tocante ao Recrutamento e Seleção de docentes.

Com referência a sua natureza, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa.

De acordo com Marconi e Lakatos (2011, p. 136) as pesquisas de natureza qualitativa são “baseados na presença ou ausência de alguma qualidade ou característica, e também na classificação de tipos diferente de dada prioridade.”

Quanto ao local de realização da pesquisa, esta pode ser classificada como sendo de campo.

Para Traldi e Dias (2011, p. 36) entende-se por pesquisa de campo a que possui “dados de fonte primária, coletados nos diferentes ambientes sociais (serviços de saúde, empresas, residência, ONGs, eventos, etc.).”

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Esta pesquisa possui como objetivo analisar como é realizado o processo de recrutamento e seleção para contratação de docentes na Etec Rodrigues de Abreu, comparando se a mesma realiza este processo da forma como é citado na literatura e verificar se os processos adotados por esta instituição de ensino estão sendo eficazes. Antes da coleta de dados, procedeu-se um pedido formal para a realização da pesquisa junto a diretoria da instituição no dia 01/10/2015, sendo a mesma aceitou prontamente a partilhar as informações disponíveis.

A Etec Rodrigues de Abreu, é uma instituição de ensino de ensino médio-técnico estadual, situada na cidade de Bauru-SP, criada em 2006 como unidade de ensino do Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” através do Decreto nº 50.625, de 30 de março de 2006, publicada no Diário Oficial do Estado, Poder Executivo Seção I, Página 3.

Atualmente, a escola possui no total aproximadamente 1.600 alunos matriculados, 96 docentes e 7 funcionários, sendo 3 responsáveis pelo departamento administrativo e 4 responsáveis pelo departamento acadêmico.

Para realizar a contratação de docentes, a escola possui dois métodos instituídos pelo Centro Paula Souza, podendo ser mediante Processo Seletivo ou Concurso Público.

O Processo Seletivo é um método utilizado para contratação de docentes por tempo determinado e também para a formação de cadastro reserva para atender as necessidades futuras. Normalmente a aula disponível já possui docente, porém ele é afastado para ocupar outros cargos dentro da própria instituição. No caso do Concurso Público, é um método utilizado para contratação de docentes por prazo indeterminado, onde a aula disponível é considerada livre, ou seja, não possui docente que a leciona, seja por rescisão de contrato de algum docente ou por aumento de turmas. Ambos os métodos possuem 7 passos a serem seguidos:

1. Aviso de abertura de inscrições;
2. Aviso de deferimento e indeferimento de inscrições e convocação para avaliação;
3. Aviso do resultado da avaliação escrita (caso necessário) e convocação para aula teste;
4. Aviso de resultado da aula teste, prova de título (no caso de Concurso Público) e classificação final;
5. Despacho de homologação;
6. Aviso de convocação para escolha e atribuição de aulas;
7. Aviso de prorrogação da validade.

#### 4.1 TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO UTILIZADA NO PROCESSO SELETIVO

Para recrutar candidatos interessados a participar do Processo Seletivo, a instituição elabora o Aviso de abertura de inscrições (passo 1), onde consta informações referente a: disciplina e o curso que possui vagas disponíveis para docentes, período e local onde será realizado as inscrições para participar do processo e valor da hora – aula.

Este aviso é divulgado nas dependências da escola e no site do Centro Paula Souza.

O recrutamento pode ser definido como misto, pois, tanto os funcionários da instituição como candidatos externos podem participar do processo, porém, será escolhido o que obtiver melhor classificação no processo, sendo que os funcionários da instituição não têm prioridade perante os candidatos externos.

#### 4.2 TÉCNICAS DE SELEÇÃO UTILIZADA NO PROCESSO SELETIVO

Os candidatos recrutados para participar do processo seletivo passam por três fases de seleção: preenchimento da ficha de inscrição, prova escrita (se houver) e prova prática (aula teste). As fases do processo de seleção utilizada no processo seletivo serão descritas na Figura 7.

Figura 7 – Fases do processo de seleção do processo seletivo

Fases do processo de seleção do processo seletivo	
1ª Fase – Ficha de inscrição	Os candidatos preenchem uma ficha de inscrição onde deverão colocar seus dados pessoais e sua formação. Se sua formação estiver enquadrada com a formação exigida para lecionar a aula disponível o candidato será aprovado nesta primeira etapa.
2ª fase – Prova Escrita	Os candidatos aprovados na 1ª fase farão uma prova escrita, com questões de múltipla escolha referente aos assuntos publicados no Aviso de Deferimento e Indeferimento de Inscrição e Convocação para Prova Escrita. A prova é elaborada pelo Diretor da unidade podendo receber auxílio de docentes habilitados. Será aprovado o candidato que obtiver no mínimo 50 pontos (do total de 100 pontos). Só será realizada a prova escrita se houver mais de 20 candidatos aprovados na 1ª fase. Caso contrário, todos os aprovados na 1ª fase passarão direto para 3ª fase.
3ª fase – Prova Prática (aula teste)	Os candidatos são submetidos a uma prova prática (aula teste), onde os mesmos deverão preparar uma aula de 20 minutos para os três temas divulgados no Aviso de Convocação para Aula Teste. No dia da prova, o candidato será informado sobre o tema que deverá apresentar após o sorteio deste junto com a banca examinadora. A banca examinadora é composta por três membros que poderá ser formada por docente, funcionários, coordenadores e diretor. O candidato que obtiver a pontuação maior que 50 (do total de 100 pontos) será aprovado e convocado para escolha e atribuição das aulas.

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.3 TÉCNICA DE RECRUTAMENTO UTILIZADA NO CONCURSO PÚBLICO

Para recrutar candidatos interessados a participar do Concurso Público, a instituição elabora o Aviso de abertura de inscrições (passo 1), onde consta informações referente a: disciplina e o curso que possui vagas disponíveis para docentes, número de vagas em aberto e carga horária da disciplina, formação exigida, período e local de inscrições, valor da taxa de inscrição e agência e conta bancária que o candidato irá utilizar para fazer o depósito ou transferência da taxa de inscrição.

Este aviso é divulgado nas dependências da escola, site do Centro Paula Souza e no site do Diário Oficial do Estado.

O recrutamento pode ser definido como misto, pois tanto os funcionários da instituição como candidatos externos podem participar do processo, porém será



escolhido o que obtiver melhor classificação, sendo que os funcionários da instituição não têm prioridade perante os candidatos externos.

#### 4.4 TÉCNICA DE SELEÇÃO UTILIZADA NO CONCURSO PÚBLICO

Os candidatos recrutados para participar do concurso público passam por quatro fases de seleção: preenchimento da ficha de inscrição, prova escrita, prova prática (aula teste) e prova de títulos. As fases do processo de seleção utilizada no concurso público seletivo serão descritas na Figura 8.

Figura 8 – Fases do processo de seleção do concurso público

<b>Fases do processo de seleção do concurso público</b>	
<b>1ª Fase – Ficha de inscrição</b>	Os candidatos preenchem uma ficha de inscrição onde deverão colocar seus dados pessoais, sua formação, apresentar uma cópia de um documento original com foto e cópia do comprovante de pagamento. Se sua formação estiver enquadrada com a formação exigida no edital de abertura o candidato será aprovado nesta primeira etapa.
<b>2ª fase – Prova Escrita</b>	Os candidatos aprovados na 1ª fase farão uma prova escrita, com questões de múltipla escolha referente aos assuntos publicados no Aviso de Abertura de Inscrições e Aviso de Deferimento e Indeferimento de Inscrição e Convocação para Prova Escrita. A prova é elaborada pelo Diretor da unidade podendo receber auxílio de docentes habilitados. Será aprovado o candidato que obtiver no mínimo 50 pontos (do total de 100 pontos).
<b>3ª fase – Prova Prática (aula teste)</b>	Os candidatos aprovados na 2ª fase são submetidos a uma prova prática (aula teste), onde os mesmos deverão preparar uma aula de 20 minutos para os três temas divulgados no Aviso de Convocação para Aula Teste. No dia da prova, o candidato será informado sobre o tema que deverá apresentar após o sorteio deste junto com a banca examinadora. A banca examinadora é composta por três membros: Coordenador Pedagógico, Coordenador de Curso e Docente. O candidato que obtiver a pontuação maior que 50 (do total de 100 pontos) será aprovado.
<b>4ª fase – Prova de Títulos</b>	Os candidatos aprovados na 3ª fase passarão para a prova de título, onde serão analisados e pontuados os títulos que o candidato possui. Serão considerados para pontuação: Pós-Graduação, Mestrado e Doutorado. Os pontos da 3ª e 4ª fase são somados e os candidatos são classificados de acordo com a maior pontuação. O primeiro colocado posteriormente será convocado para escolha e atribuição das aulas.

Fonte: Elaborado pela autora.

## 4.5 ANÁLISE DE DESEMPENHO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Para esta análise, o estudo utilizou-se dos indicadores de resultados da área de RH sobre os processos seletivos realizados, tendo como base a quantidade de candidatos inscritos, aprovados, reprovados e ausentes. Esses números foram contabilizados nos Editais de Deferimento e Indeferimento de Inscrição e Convocação para Avaliação (passo 2), onde através deste documento é possível identificar quantos candidatos irão participar do processo, Aviso do Resultado da Avaliação Escrita (passo3) e Aviso de Resultado da Aula Teste e Classificação Final (passo 4), onde é possível mensurar dentre os candidatos inscritos quantos compareceram para fase de seleção, aprovados e reprovados. Analisando o desempenho obtido pela instituição de ensino durante o ano 2015, percebe-se que os processos realizados possuem baixo rendimento. Em sua maioria, os indicadores apontam que nos processos seletivos realizados, 40% dos candidatos (em média) recrutados são aprovados, 7% são reprovados e 53% não comparecem na fase de seleção. Nos concursos públicos realizados no ano de 2014, 58% são aprovados e 42% não comparecem na fase de seleção.

## 5 CONCLUSÃO

O processo de Recrutamento e Seleção é essencial nas organizações, pois ele atrairá para as empresas os profissionais que possuem potencial para suprir a necessidade atual, devendo ser realizado de maneira minuciosa, tendo em vista que os funcionários recrutados e posteriormente selecionados podem afetar nos resultados organizacionais de maneira positiva ou negativa

A partir dos estudos realizados e comparando com a análise realizada na Etec Rodrigues de Abreu, conclui-se que a instituição segue as técnicas citadas pelos autores pesquisados. Enquadrando os métodos de recrutamento e seleção utilizado pela instituição com os apresentados pelos autores no referencial teórico, as técnicas utilizadas para recrutamento são anúncios na portaria da empresa e internet. Para seleção, conforme a nomenclatura adotada pela instituição, a mesma

utiliza o preenchimento da ficha de inscrição, prova escrita e prova prática. Comparando com a literatura os procedimentos utilizados são denominados formulários de empregos, testes de seleção e testes práticos.

De acordo com os documentos analisados, a maioria dos processos que a empresa realiza apresenta baixo rendimento, entre todos os candidatos recrutados, aproximadamente 50% não comparecem para realizar a seleção, 40% são aprovados e 10% reprovados nos testes. Percebe-se que há uma falha nos métodos utilizados.

Alguns itens poderiam ser modificados, como por exemplo divulgar as vagas em aberto e todas as fases do processo em jornais locais, pois conforme citado por Chiavenato e Gil, os anúncios na portaria da empresa apresentam baixo custo, mas seu desempenho dependerá da localização dos anúncios. Atualmente os cartazes que disponibilizam as vagas são fixados em locais de baixa visibilidade, sendo que se colocados em um local mais visível poderia aumentar a facilidade do acesso as informações dos processos aos candidatos recrutados. Outra alternativa para melhoria do desempenho seria dar prioridades aos candidatos internos, pois a instituição já conhece o seu desempenho profissional, e adotar outros testes de seleção, como por exemplo testes psicológicos, para que a escola tenha possibilidade de avaliar melhor seus candidatos evitando problemas futuros.

Concluindo, cabe a instituição de ensino avaliar os resultados deste estudo e escolher entre as técnicas disponíveis as que trarão melhores resultados.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo (Org.). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

CENTRO PAULA SOUZA. **Departamento de Gestão de Seleção de Docentes e Auxiliares de Docentes**, c2015. Apresenta manuais para seleção de docentes e

auxiliares de docente. Disponível em: <http://cpssitevm.cloudapp.net/dgsdas/>. Acesso em: 06 out. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DECRETO nº 50.625. **Diário Oficial**, São Paulo, 31 mar. 2006. Disponível em: [http://www.imprensaoficial.com.br/PortalO/Home\\_1\\_0.aspx#06/10/2015](http://www.imprensaoficial.com.br/PortalO/Home_1_0.aspx#06/10/2015). Acesso em: 06 out. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

SAMPIERRI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SOBRAL, Felipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TRALDI, Maria Cristina; DIAS, Reinaldo. **Monografia passo a passo**. Campinas: Alínea, 2011.

UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO. **Guia para normalização de trabalhos acadêmicos**. 5. ed. Bauru, 2015.

WILLIAMS, Chuck. **Adm.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.