



TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

NICOLLE MIHO UI

ESTUDO DE CASO: CONSOLIDAR A DIVERSIDADE HUMANA Recrutamento e seleção aplicada às pessoas com deficiência

CARAGUATATUBA - SP

2015
NICOLLE MIHO UI

ESTUDO DE CASO: CONSOLIDAR A DIVERSIDADE HUMANA
Recrutamento e seleção aplicada às pessoas com deficiência

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao Instituto Federal de
Educação, Ciências e Tecnologia, como
exigência parcial à obtenção do título de
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientadora: Doutora Maria do Carmo
Cataldi Mutterle.

CARAGUATATUBA - SP

2015

NICOLLE MIHO UI

ESTUDO DE CASO: CONSOLIDAR A DIVERSIDADE HUMANA

Recrutamento e seleção aplicada às pessoas com deficiência

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao Instituto Federal de
Educação, Ciências e Tecnologia, como
exigência parcial à obtenção do título de
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientadora: Doutora Maria do Carmo
Cataldi Mutterle.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Maria do Carmo Cataldi Mutterle

Prof. Esp. Paulo Ribeiro

Prof.^a Esp. Tânia Cristina Lemes Soares Pontes

NICOLLE MIHO UI

ESTUDO DE CASO: CONSOLIDAR A DIVERSIDADE HUMANA
Recrutamento e seleção aplicada às pessoas com deficiência

**AUTORIZAÇÃO PARA DEPÓSITO DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Com base no disposto da Lei Federal nº 9.160, de 19/02/1998, AUTORIZO ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP, sem ressarcimento dos direitos autorais, a disponibilizar na rede mundial de computadores e permitir a reprodução por meio eletrônico ou impresso do texto integral e/ou parcial da OBRA acima citada, para fins de leitura e divulgação da produção científica gerada pela Instituição.

Caraguatatuba-SP, ____/____/____

||

Nicolle Miho Ui

Declaro que o presente Trabalho de Conclusão de Curso, foi submetido a todas as Normas Regimentais da Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP e, nesta data, AUTORIZO o depósito da versão final desta monografia bem como o lançamento da nota atribuída pela Banca Examinadora.

Caraguatatuba-SP, ____/____/____

||

Prof.^a Doutora Maria do Carmo Cataldi Mutterle

Dedico esse trabalho à minha mãe Lilian Sayumi Yoshimura, avó Thereza Shimoda Yoshimura, avô Shigeru Yoshimura, amigos, à minha orientadora Maria do Carmo Cataldi Mutterle e todas as outras pessoas que estiveram ao meu lado durante todas as etapas, me dando força e sempre acreditando na minha capacidade. Dedico também às pessoas com deficiência. Acredito no potencial de cada uma delas e desejo que as empresas lhes ofereçam oportunidade para a inclusão no mercado de trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me proporcionado saúde e força para continuar todas as vezes que pensei em desistir ou quando se tornavam difíceis algumas etapas.

Hoje estou aqui concluindo mais uma conquista em minha vida, madrugadas nas quais passei acordada para o desenvolvimento de diversos trabalhos e estudando para as provas. E no final todos os obstáculos se tornaram pequenos e superados, agora poderei dizer: “Consegui, e aqui estou eu!”

Agradeço também a minha mãe Lilian Sayumi, avó Thereza Shimoda e avô Shigeru Yoshimura, que apesar de todas as dificuldades estiveram comigo, me orientando, torcendo e mesmo não possuindo condições financeiras me ajudaram com o transporte ‘ônibus’ diversas vezes.

Agradeço ao Marcelo Pires, Jaqueline e o Nei do Posto Solidar, que me forneceu todos os materiais possíveis e facilitou a minha pesquisa.

Agradeço a todos os funcionários do Posto Solidar pela boa recepção que proporcionaram a colaboração e a paciência de todos. E as pessoas que duvidaram da minha capacidade.

Agradeço a minha orientadora Maria do Carmo Mutterle pela sua paciência e seus conhecimentos que me orientaram em todas as etapas do trabalho.

Agradeço os Professores Paulo Ribeiro e Tânia Cristina Lemes Soares Pontes, membros da banca de validação, que com suas observações e ensinamentos muito contribuíram para esse trabalho.

Agradeço também às colegas do IFSP- Caraguatatuba, Maribela dos Santos e Natalia Oliveira pois contribuíram para a formatação e correção ortográfica do texto desse trabalho.

Todos os seres humanos nascem livres e
iguais em dignidade e direitos.

(ONU, 1948, Art. 1º)

RESUMO

Esse trabalho tem por tema a inclusão do deficiente no mercado de trabalho. O mesmo foi realizado na empresa Consolidar Dorina, que atua em São Paulo e presta serviço às empresas que necessitam cumprir a lei de cotas e não possuem conhecimento de como realizar o processo de recrutamento e seleção de pessoas com deficiência. O objetivo geral do trabalho foi descobrir o processo de recrutamento e seleção utilizados na empresa pesquisada para a inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho conforme as leis. Os objetivos específicos são apresentar as teorias sobre recrutamento e seleção desenvolvidas na Administração de Recursos Humanos; apresentar as leis que regem a inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho; apresentar o impacto das mesmas no processo de recrutamento e seleção do deficiente. O problema levantado seria: Quais as técnicas de recrutamento e seleção podem ser adotadas para empregar pessoas com deficiência adequando-as às necessidades da empresa? A metodologia adotada permite classificar a pesquisa como exploratória quanto aos objetivos e um estudo de caso quanto aos procedimentos de coleta e análise de dados.

Palavras-chave: Inclusão. Mercado de trabalho. Pessoa com deficiência. Recrutamento. Seleção.

ABSTRACT

This work is subject to inclusion of the disabled in the labor market. The same was done in the company Consolidar Dorina, which operates in São Paulo and provides service to companies that need to comply with the quota law and have no knowledge of how to carry out the process of recruitment and selection of persons with disabilities. The overall objective was to discover the process of recruitment and selection used in the company searched for the inclusion of people with disabilities in the labor market under the laws. The specific objectives are to present theories about recruitment and selection developed in Human Resource Management; to present laws governing the inclusion of persons with disabilities in the labor market; to present their impact on the recruitment and selection process of the disabled. The problem raised is: What are the techniques of recruitment and selection can be adopted to employ people with disabilities adapting them to the company's needs? The methodology allows to classify the research as exploratory about the objectives and a case study on the procedures for data collection and analysis.

Keywords: Inclusion. Labor market. Disabled person. Recruitment. Selection.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. TEORIAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL	12
2.1 MERCADO DE TRABALHO E MERCADO DE RECURSOS HUMANOS	12
2.2 RECRUTAMENTO	13
2.1.1 Pesquisa interna das necessidades e planejamento de pessoal	14
2.1.2 Pesquisa externa de mercado e Fontes de Recrutamento	16
2.1.3 O processo de recrutamento	16
2.1.4 Meios de Processos de recrutamento	17
2.3 RECRUTAMENTO INTERNO	19
2.4 RECRUTAMENTO EXTERNO	19
2.1.5 Anúncios em jornais e revistas especializadas	20
2.1.6 Agências de recrutamento	21
2.1.7 Contatos com escolas, universidades e agremiações	22
2.1.8 Instituições de ensino e formação	22
2.1.9 Associações de classe e sindicatos	22
2.1.10 Cartazes ou anúncios em locais visíveis	22
2.1.11 Apresentação de candidato por indicação de funcionários	23
2.1.12 Consulta de arquivos de candidatos	23
2.1.13 Recrutamento virtual	23
2.1.14 Banco de dados de candidatos ou bancos de talentos	24
2.1.15 Cadastro de currículos	24
2.1.16 Anúncio em emissoras de rádio e serviço de alto-falantes	25
2.1.17 Contatos com outras empresas	25
2.1.18 Guardas - mirins	25
2.1.19 Mão de obra temporária	25
2.1.20 Tabuletas na porta	25
2.1.21 Informações em quadros de avisos	26
2.1.22 Apresentação espontânea	26
2.1.23 Empresas de <i>headhunting</i>	26
2.1.24 Viagens de recrutamento em outras localidades	27
2.1.25 Programas de <i>trainees</i>	27

2.5 RECRUTAMENTO MISTO -----	27
2.6 SELEÇÃO -----	28
2.1.26 Seleção como um processo de decisão -----	29
2.1.27 Coleta de informações sobre o cargo -----	30
2.1.28 Escolha das técnicas de seleção -----	31
2.1.29 Entrevista de seleção -----	31
2.1.30 Avaliação e controle de resultados -----	39
3. LEGISLAÇÃO SOBRE O RECURTAMENTO E SELEÇÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA (MINISTÉRIO DO TRABALHO) -----	40
3.1 ENTREVISTAS E TESTES -----	41
3.2 ATOS DISCRIMINATÓRIOS NA SELEÇÃO -----	42
3.3 CONTRATO DE TRABALHO, SALÁRIOS E HORÁRIOS -----	42
3.4 ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO -----	43
3.5 OUTROS ASPECTOS -----	43
3.6 HABILITADA E REABILITADA -----	44
3.7 DISPENSA -----	45
3.8 ACESSIBILIDADE -----	46
4. METODOLOGIA -----	47
4.1 COLETA DE DADOS -----	48
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CASO -----	49
5.1 HISTÓRIA DO GRUPO CONSOLIDAR DORINA -----	49
5.2 EVOLUÇÕES DA EMPRESA -----	50
5.3 DO POSTO À FORMAÇÃO DA CONSOLIDAR DORINA -----	51
5.4 QUADRO DE FUNCIONÁRIOS -----	53
5.5 DO SONHO À REALIDADE -----	54
6. A DISCUSSÃO DO CASO -----	56
6.1 A ACESSIBILIDADE -----	56
6.2 MERCADO DE TRABALHO E MERCADO DE RECURSOS HUMANOS -----	59
6.3 RECRUTAMENTO -----	59
2.1.31 Planejamento de pessoal -----	60
2.1.32 Pesquisa externa de mercado -----	61
2.1.33 Processo de recrutamento -----	62
2.1.34 Meios de recrutamento -----	63
2.1.35 Competência técnica -----	63
2.1.36 Perfil dos recursos humanos da empresa cliente -----	64
2.1.37 Levantamento de necessidades de recursos humanos -----	65
2.1.38 Etapas do processo -----	65
2.1.39 Métodos de recrutamento -----	67
6.4 SELEÇÃO -----	68
2.1.40 Coleta de informações sobre cargo -----	69
2.1.41 Escolhas das técnicas de seleção -----	69
2.1.42 Exame médico -----	70
2.1.43 Avaliação de resultados -----	70
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS -----	72
REFERÊNCIAS -----	75
ANEXO I – DEFICIÊNCIA AUDITIVA -----	77
ANEXO II – DEFINIÇÃO CTPS: CARTEIRA DE TRABALHO E PREVIDÊNCIA SOCIAL -----	77
ANEXO III – ROTEIROS -----	77
ANEXO IV – LEI DE COTAS -----	84

INTRODUÇÃO

O tema dessa pesquisa é a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, o que envolve o processo de recrutamento e seleção, bem como o conjunto de técnicas que melhor se aplica ao mesmo.

O trabalho é referente a uma pesquisa realizada na empresa Consolidar Dorina, que atua em São Paulo e presta serviços às empresas que possuem a necessidade de cumprir a lei de cotas (Anexo V).

A Consolidar Dorina realiza o recrutamento, a seleção e o treinamento das pessoas com deficiência para as empresas clientes, além de oferecer assistência e desenvolver programas que facilitem a inclusão da pessoa com deficiência.

A empresa não é uma agência de recrutamento e seleção, sendo mais que isso, ela treina as empresas clientes para receberem o futuro profissional promovendo a acessibilidade e tornando a pessoa com deficiência protagonista e não antagonista de sua vida, conforme afirma o seu proprietário.

O problema do trabalho foi levantado devido às empresas estarem em situação de necessidade do cumprimento da lei de cotas (Anexo V), mas que não a cumpre devido à falta de conhecimento sobre o processo de recrutamento, seleção e sobre a inclusão da pessoa com deficiência, bem como a adaptação à organização além da dificuldade de encontrar as pessoas com deficiência dada as características do mercado de Recursos Humanos nesse segmento.

Assim a questão a ser respondida é: Quais as técnicas de recrutamento e seleção podem ser adotadas para empregar pessoas com deficiência adequando-as às necessidades da empresa?

O objetivo da pesquisa foi analisar a Consolidar Dorina e descobrir o processo de recrutamento e seleção aplicado à pessoa com deficiência, com base em teorias de autores reconhecidos na Administração de Recursos Humanos.

Os objetivos específicos foram apresentar as teorias sobre recrutamento e seleção desenvolvidas na Administração de Recursos Humanos; apresentar as leis que regem a inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho; apresentar o impacto das mesmas no processo de recrutamento e seleção do deficiente.

A metodologia adotada permite classificar a pesquisa como exploratória quanto aos objetivos e um estudo de caso quanto aos procedimentos de coleta e

análise de dados.

O presente texto está organizado no sentido de apresentar primeiramente a Teoria, isto é, as ideias que embasaram o trabalho; seguem um capítulo sobre a Legislação que rege o recrutamento e a seleção da pessoa com deficiência de acordo com o site do Ministério do trabalho; a Metodologia da pesquisa, que apresenta os procedimentos de coleta e análise dos dados e um capítulo sobre a empresa Consolidar Dorina. Posteriormente, o texto apresenta a discussão do caso e as considerações finais do trabalho.

No decorrer do trabalho será usado o termo “pessoas com deficiência”, pois ao longo dos anos, existiram diversas denominações para se referir as pessoas com alguma limitação, tais como: ‘inválidos’, ‘incapazes’, ‘excepcionais’ e ‘pessoas deficientes’. Em 1988 por influência do Movimento Internacional de Pessoas com Deficiência, passou-se a utilizar a expressão ‘pessoa portadora de deficiência’ e mais tarde expressões como ‘pessoas com necessidades especiais’ ou ‘pessoa especial’. Porém, a expressão ‘pessoa com necessidades especiais’ se refere à pessoa com deficiência como também idosos, gestantes e entre outros (BRASIL, 2014).

Seria importante observar que no início do trabalho o foco da pesquisa era o Posto Solidar, empresa conhecida na região do Litoral Norte Paulista por contratar pessoas com deficiência. Porém, ao longo do trabalho, em entrevista realizada com Marcelo Pires, proprietário da empresa, descobriu-se a Consolidar Dorina, empresa do mesmo grupo, especializada em recrutamento e seleção de pessoas com deficiência. Por esse motivo tornou-se objeto da pesquisa.

TEORIAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

6.5 MERCADO DE TRABALHO E MERCADO DE RECURSOS HUMANOS

Os autores consultados diferem ao conceituar mercado de trabalho e mercado de recursos humanos.

Mercado de trabalho ou mercado de emprego definido por Chiavenato (2008) é a oferta de empregos e oportunidades que são oferecidas pelas organizações, na qual deve manter um equilíbrio entre a oferta, que são vagas oferecidas pelas empresas e a procura, que são as vagas procuradas. Há três situações que ocorrem no mercado de trabalho, que são:

- **Oferta maior do que a procura:** é quando a oferta de emprego oferecida pelas organizações está em excesso e poucos candidatos para preenchê-lo, ocorrendo à escassez de candidatos.
- **Oferta equivalente a procura:** é quando há o equilíbrio entre a quantidade de empregos oferecidos e os candidatos.
- **Oferta menor do que a procura:** é quando a oferta de emprego pela organização está escassa e grande quantidade de candidatos.

O mercado de recursos humanos é formado por conjuntos de pessoas que estão aptas para o trabalho, podendo estar em situação de desemprego (disponíveis) ou empregadas (aplicados). E são constituídos por candidatos reais, que são pessoas que estão à procura de trabalho independentemente de estarem empregados ou não; e os potenciais que são candidatos que não estão à procura, mas que possuem condições necessárias para preencher a vaga (CHIAVENATO, 2008).

Para Carvalho et al (2013), entretanto, é no mercado de trabalho que se processa o intercâmbio entre vagas oferecidas pelas empresas e os candidatos disponíveis. Os autores ressaltam o dinamismo desse mercado em virtude das oscilações econômicas. Portanto, merece a atenção constante dos profissionais de recursos humanos.

Conforme Snell e Bohlander (2013, p.69)

[...] as organizações lutam para conseguir equilíbrio adequado entre as condições de oferta e de demanda no mercado de trabalho. Condições de demanda baseiam-se nas tendências previstas na atividade empresarial. Considerações de oferta envolvem a determinação de onde e como os candidatos com as qualificações exigidas devem ser encontrados para preencher as vagas da empresa.

Apesar das diferenças conceituais os autores ressaltam a importância de se conhecer o dinamismo do mercado de trabalho e do mercado de recursos humanos para buscar o equilíbrio, conforme definido por Chiavenato (2008).

6.6 RECRUTAMENTO

O recrutamento é uma atividade permanente e composta por conjuntos de processos e práticas utilizados para atrair candidatos. Sendo assim é a primeira etapa de um processo que consiste no preenchimento da vaga existente e que finaliza com um contrato após do período de experiência do candidato selecionado, apresentado em Lacombe (2005). O processo de recrutamento observado em Michel (2007) e Chiavenato (2008) envolve conjuntos de técnicas e procedimentos com objetivo de atrair candidatos potenciais e capazes de ocupar determinados cargos dentro da empresa, sendo um meio de divulgar as oportunidades ao mercado de Recursos Humanos.

Segundo Ribeiro (2005) o recrutamento possui como função fornecer à seleção de pessoal a matéria prima básica, isto é, os candidatos ao emprego. De acordo com Coradini e Murini (2009) o recrutamento é um meio que a organização utiliza para convocar as pessoas que estão no mercado de recursos humanos a fazerem parte do processo de seleção, atraindo uma quantidade significativa de candidatos que estejam adequados à empresa. E ainda conforme Ribeiro (apud CORADINI e MURINI, 2009) esse processo envolve um trabalho de pesquisa juntamente com as fontes que poderão fornecer a empresa um número suficiente de pessoal.

Conforme Carvalho et al (2013) o recrutamento é um ponto de referência, é o intermédio entre a organização e o mercado de trabalho. Para Pontelo e Cruz (2010) o recrutamento pode ser entendido como um método que a empresa utiliza para preencher um cargo com os requisitos exigidos, atraindo-os para a vaga.

Para Ferreira (apud CORADINI e MURINI, 2007) é um processo que visa atrair, chamar e ir ao encontro daquelas pessoas que tenham a capacidade de

atender as necessidades da organização, mesmo que possuam uma pequena parcela dessa qualidade.

O processo de recrutamento e seleção permite com que o gestor analise se o candidato possui ou não o perfil adequado para o preenchimento da vaga, “[...] é a condição para que a empresa possa escolher a pessoa certa para o cargo adequado” (MICHEL, 2007, p. 2).

Só será possível recrutar e selecionar a pessoa certa se souber antecipadamente o perfil do candidato desejado, características pessoais e profissionais que o cargo exige. Para que ocorra o sucesso do processo é necessário definir bem o perfil do candidato, sendo estabelecido nas descrições das funções. O seu objetivo é fornecer informações que facilite o recrutamento, a seleção e o reposicionamento das pessoas (LACOMBE, 2005).

Além da procura do candidato adequado, também é necessário conhecer sobre a empresa, a sua cultura, valores e expectativas, como também as suas estratégias. Pois o candidato poderá não se adaptar à organização (LACOMBE, 2005).

O recrutamento é realizado com base na descrição da função e o perfil do candidato adequado (LACOMBE, 2005). Conforme Ribeiro (2005) não se pode recrutar ou selecionar pessoas sem que se tenha a determinação do conteúdo da função ou do cargo. Pois são necessárias informações claras e registradas de que atividade é realizada no determinado cargo e os requisitos pessoais necessários para que haja o bom desempenho.

O processo é constituído por três fases, o que a organização necessita em termos de pessoas, o que o mercado de RH pode oferecer e quais as técnicas de recrutamento aplicar. Este é composto por três etapas: 1) pesquisa interna das necessidades, 2) pesquisa externa do mercado e a 3) definição das técnicas de recrutamento a ser utilizado (CHIAVENATO, 2008).

3.1.1 Pesquisa interna das necessidades e planejamento de pessoal

A pesquisa interna refere-se à organização em relação as suas necessidades de recursos humanos, resultando na busca de novos funcionários. Porém, em muitas empresas a pesquisa interna das necessidades é substituída pelo

planejamento de pessoal, pois envolve um trabalho mais amplo. O planejamento de pessoal é o processo de tomada de decisão em relação aos recursos humanos que são necessários para que a organização atinja seus objetivos em um determinado período (CHIAVENATO, 2008).

O planejamento de pessoal está relacionado com a força de trabalho e os talentos necessários para a realização dos objetivos futuros da empresa. E para que a organização consiga alcançar essas realizações faz-se necessário que obtenha pessoas adequadas. Desta forma, possuem vários modelos de planejamento abordados em Chiavenato (2008):

- **Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço:** neste modelo as necessidades de pessoal estão relacionadas à procura do produto ou serviço, e estão expostos a sofrerem influência de variações de diversas variáveis, como tecnologia, produtividade, entre outras. Quando, por exemplo, ocorre o aumento da produtividade devido às tecnologias resulta-se na redução dos preços e consequentemente aumenta as vendas e as necessidades.

Esse modelo utiliza previsões de dados históricos, o nível operacional da organização e não fatos imprevistos, como greves, concorrentes, entre outros.

- **Modelo baseado em segmento de cargos:** este método é utilizado por empresas de grande porte, pois, é uma técnica de planejamento de pessoal que focaliza também no nível operacional. O planejamento da Standard Oil conforme visto em Chiavenato (2008) consiste na escolha de um fator estratégico, como por exemplo, devido a um plano de expansão, aumento de produção e que consequentemente afetará as necessidades de pessoal; ao estabelecer os níveis históricos (passado e futuro); ao determinar os níveis históricos e os níveis futuros de mão de obra para cada área funcional.
- **Modelo de substituição de pontos-chaves:** este modelo é realizado por meio de mapas de substituição ou organograma de encarreiramento, uma representação visual de quem irá substituir a determinada vaga no caso de ocorrer algum imprevisto que se resulte na abertura de uma vaga futura na organização.

A tomada de decisão em relação à substituição é realizada através da análise do status dos vários candidatos internos e com duas variáveis envolvidas: o desempenho atual e promovabilidade.

“O desempenho atual é obtido das avaliações de desempenho, opiniões dos demais gerentes, pares e subordinados. A promovabilidade futura é baseada no desempenho atual e nas estimativas de sucesso futuro nas novas oportunidades” (CHIAVENATO, 2008, p. 83).

- **Modelo baseado no fluxo de pessoal:** esse modelo refere-se ao fluxo de pessoas, tanto para dentro, através e fora da organização. E por meio do acompanhamento desse fluxo permite verificar as entradas, saídas, promoções e transferência internas (CHIAVENATO, 2008).
- **Modelo de planejamento integrado:** é o modelo mais amplo quando se refere a insumos, desta forma o planejamento de pessoal leva em conta quatro fatores variáveis, a saber: a) o volume de produção planejado, b) mudanças tecnológicas que alterem a produtividade do pessoal, c) condições de oferta e procura no mercado, comportamento da clientela e d) o planejamento de carreiras dentro da organização (CHIAVENATO, 2008).

3.1.2 Pesquisa externa de mercado e Fontes de Recrutamento

A segmentação de mercado do Rh é feita de acordo com os interesses específicos da organização, e refere-se à divisão do mercado em diferentes segmentos ou classes de candidatos e cada um com suas características definidas. Todos os segmentos de mercado têm suas características próprias, na qual utilizam os diferentes meios de comunicação de acordo com o candidato que se necessita atrair, com objetivo de segmentação para que facilite no momento da análise. Na pesquisa há dois aspectos importantes, a segmentação de mercado de Rh e localização das fontes de recrutamento (CHIAVENATO, 2008).

Um adequado mapeamento das fontes de recrutamento permite a organização aumentar o rendimento e assim elevar a proporção de candidatos escolhidos para a seleção e reduz o tempo no processo de recrutamento tornando-o mais rápido e eficaz, além de que reduz os custos operacionais de recrutamento através da economia na aplicação de suas técnicas (CHIAVENATO, 2008).

3.1.3 O processo de recrutamento

O órgão do recrutamento só poderá efetuar qualquer atividade que seja após a tomada de decisão por parte do órgão que possui a vaga a ser preenchida. Pois o

recrutamento é uma função de staff, ou seja, depende da decisão de linha (candidato) a aceitar a vaga e que deve ser oficializada através de uma 'ordem de serviço', um documento que deve ser assinado e preenchido pelo próprio responsável que pretende preencher a vaga. Denomina-se também de requisição de empregado ou requisição pessoal (CHIAVENATO, 2008).

3.1.4 Meios de Processos de recrutamento

No mercado de RH é constituído por conjuntos de candidatos, que podem estar aplicados (trabalhando em alguma empresa) ou disponíveis (desempregados). Os candidatos aplicados ou disponíveis podem ser reais (que estão procurando emprego ou pretendendo mudar de emprego) ou potenciais (que não estão interessados em procurar emprego). Existem dois meios de recrutamento, o externo que envolve candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados, originando a entrada de recursos humanos; e o interno que envolve apenas candidatos reais e potenciais da própria empresa, ou seja, é o processo recrutamento que ocorre internamente, dentro da empresa (CHIAVENATO, 2008).

Mas segundo Carvalho et al (2013) o fluxo do processo de recrutamento envolve os seguintes tópicos, e que estão relacionados aos estudos referentes à competência do profissional, perfil dos recursos humanos, levantamento das necessidades dos recursos humanos e etapas do processo de recrutamento. (CARVALHO et al, 2013).

- **Competência técnica**

Atualmente o mercado de trabalho exige pessoas que possuam a capacidade de resistir e suportar a todas as situações que podem surgir no dia a dia da organização, mostrando que possuem equilíbrio emocional, na qual pode ser visto como resiliência. Porém existem pessoas que podem mostrar certa fragilidade emocional, mesmo que tenham um currículo compatível ao cargo (CARVALHO et al, 2013).

As pessoas que foram recrutadas e analisadas como capazes para ocupar o cargo na empresa poderão demonstrar ao longo do tempo os aspectos que não foram observados no processo de seleção em relação ao seu desempenho. Ou seja, situações em que o candidato antes mesmo de dar uma prévia de demonstração de incapacidade para suportar as exigências, obstáculos, frustrações e as pressões

constantes, o mesmo acaba demonstrando essa fragilidade no próprio processo de seleção, porém, desta forma as pessoas que não poderiam ter sido consideradas aptas a enfrentarem e a acompanharem o ritmo das mudanças que ocorrem na organização acabam perdendo as oportunidades. Por esse motivo muitos autores defendem a ideia de que a competência é a divisão que há entre o campo emocional e o técnico (CARVALHO et al, 2013).

- Perfil de recursos humanos da empresa

O objetivo principal da pesquisa sobre o potencial do pessoal é fornecer a empresa informações sobre a quantidade e os tipos de funcionários necessários para que haja o seu funcionamento em certo período, desta forma proporcionando uma visão clara sobre esses aspectos. “Desse modo, o perfil de RH possibilita a gestão de pessoal a ter uma visão ampla e atualizada da composição de quadro de funcionários da organização [...]” (CARVALHO et al, 2013, p.95).

O perfil de recursos humanos da organização possui como finalidade coletar os dados da força de trabalho da empresa, preparar e divulgar as necessidades de recursos humanos no mercado de trabalho, tendo como a fase inicial do processo de recrutamento (CARVALHO et al, 2013).

- Levantamento de necessidades de recursos humanos

As informações sobre o perfil do potencial de recursos humanos são importantes para que o levantamento de necessidades de pessoal alcance as metas da organização, mas não há um modelo de formulário ideal para realizar o levantamento de necessidade de recursos humanos na organização, por depender de vários fatores, como: tamanho da organização, política de RH, filosofia, missão, e entre outros (CARVALHO et al, 2013).

- Técnicas de previsão de recursos humanos

As técnicas de previsão de recursos humanos estão relacionadas às tentativas realizadas para prever o futuro em relação à demanda de empregados nas organizações, na qual procuram verificar o aproximadamente (CARVALHO et al, 2013).

- Etapas do processo de recrutamento

O processo de recrutamento inclui o planejamento, execução ou organização e a avaliação dos resultados de recrutamento. O processo de planejamento envolve a requisição de recursos humanos, estudo e formas de mercado de trabalho, execução do recrutamento e a avaliação de resultados (CARVALHO et al, 2013).

6.7 RECRUTAMENTO INTERNO

De acordo com os autores Carvalho et al (2013) e Ribeiro (2005) o recrutamento interno é a movimentação de quadros de funcionários da própria empresa, envolvendo também a transferência de pessoal, promoção de colaboradores, programas de desenvolvimento de recursos humanos e os planos de carreira funcional.

Conforme Chiavenato (2005) o recrutamento interno estimula a motivação dos funcionários que se encontram em condições de aproveitamento por possuírem maior responsabilidade e comprometimento. Ribeiro (2005) afirma que os colaboradores ao possuírem a consciência de que poderão crescer na empresa, passam a buscar o autodesenvolvimento, pois se sentem encorajados.

O recrutamento interno para Marzagão et al (2013) atua apenas sobre os candidatos que trabalham dentro da organização, de forma a promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou motivadoras.

Segundo Coradini e Murini (2009), o primeiro passo para o recrutamento é a procura de candidatos dentro da própria empresa, assim aproveitando os funcionários já existentes e oferecendo-os oportunidades. Ainda de acordo com o Coradini e Murini (2009) o recrutamento interno prioriza os funcionários da própria empresa, na qual divulga a necessidades de pessoal por meio da comunicação, memorando ou cartazes expostos em quadros de avisos da organização, inserindo as características que estão sendo exigidas para o cargo e solicitando aos interessados que compareçam ao setor de recrutamento.

Quando o recrutamento interno não pode ser aproveitado, a empresa deverá recorrer ao recrutamento externo, que são os candidatos que se encontram fora da organização (CARVALHO et al, 2013).

O recrutamento interno não é recomendado quando o candidato da organização não tem condições para igualar-se ao antigo ocupante em relação ao nível (RIBEIRO, 2005).

6.8 RECRUTAMENTO EXTERNO

O recrutamento externo para Ribeiro (2005) é a procura de candidatos disponíveis ou não no mercado de trabalho e que atendem as exigências da organização. E segundo Michel (2007) é um processo que visa atrair candidatos que se encontram fora da empresa. A busca de candidatos que representem um melhor perfil, com economia de recursos e otimização de resultados dependerá do gestor de pessoas. Porém, com o recrutamento externo poderá desmotivar os funcionários da instituição, pois os mesmos buscam o reconhecimento e plano de carreira, existem situações em que a organização não encontrará o perfil desejado internamente, e por esse motivo não há a possibilidade de colocar um colaborador interno.

Segundo Chiavenato (apud MARZAGÃO et al, 2013) o recrutamento externo envolve ampla cobertura de candidatos que se encontram no mercado de trabalho. E ainda conforme Michel (2007) o recrutamento apenas será considerado adequado se o mesmo atingir os objetivos empresariais levando em conta as suas vantagens e desvantagens.

De acordo com Marzagão et al (2013) os principais métodos de recrutamento externo são:

3.1.5 Anúncios em jornais e revistas especializadas

O anúncio de jornal é um meio muito eficiente, pois atingem uma grande massa de candidatos. A aplicação de anúncio exige o planejamento e é preciso escolher o seu tipo, a saber: o anúncio aberto que expõe a empresa, fornecendo o nome, endereço e o nome da pessoa para o contato; o anúncio fechado que não expõe a empresa, desta forma o candidato entra em contato através do jornal ou caixa postal e anúncio misto expõe o nome da empresa e informa a forma de contato, ou seja, apenas por cartas ou currículos (RIBEIRO, 2005, p. 61).

O anúncio em jornal é um método mais quantitativo do que qualitativo, pois é uma forma mais eficiente de atrair candidatos, dirigindo-se a um público em geral (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Marzagão et al (2013) esse método depende do cargo, como por exemplo, de gerentes, supervisores e funcionários de escritório recomenda-se

jornais locais e regionais. Para cargo especializado os jornais mais populares e para cargos mais específicos a utilização de revistas especializadas.

Ainda conforme Ribeiro (2005) a elaboração do anúncio deverá ser de bom gosto.

3.1.6 Agências de recrutamento

São organizações especializadas em recrutamento de pessoal, atendendo empresas pequenas, médias e grandes. Algumas se especializam de acordo com o cargo, como recrutamento apenas de engenheiro, ou secretárias e assim sucessivamente. Esse tipo de recrutamento costuma ser mais caro, apesar de ser compensado, por exemplo, pelos fatores tempo e rendimento (CHIAVENATO, 2008).

Com a necessidade de pessoal para ocupar determinados cargos, a empresa poderá recorrer às agências de recrutamento, e assim buscar os candidatos a partir dos seus bancos de dados (MARZAGÃO et al, 2013).

Para Carvalho et al (2013) as agências de emprego são os intermediários entre a empresa e o mercado de recursos humanos, na qual realizam o recrutamento de candidatos para todos os tipos de cargos, incluindo aqueles que não são qualificados para a alta capacidade profissional.

Quando a organização possui um porte que não há a necessidade de uma unidade para realizar processo de seleção e recrutamento, ou porque para a administração não é conveniente ter esse serviço dentro da empresa, optam pelas agências de emprego que são especializadas nesse processo (LACOMBE, 2005).

Recrutar candidatos através de uma agência de emprego é um hábito que se espalhou muito entre as empresas, mas antes é necessário avaliar os serviços oferecidos pelas agências, através de alguns levantamentos sobre custo; referências de outros clientes; rapidez de atendimento; visitar as instalações da agência e observar principalmente a sala de recepção e de espera; sala de testes, pois deve ser isolado e silencioso; a sala de entrevista isolada para permitir uma conversa sem inibições (RIBEIRO, 2005).

Também deverá se informar sobre o pessoal da agência, quanto a sua formação profissional, as experiências profissionais e critérios utilizados pelos mesmos. As técnicas usadas para as entrevistas e testes, avaliar a experiência da agência, em relação ao tempo em que atuam no mercado, os nomes de alguns

clientes que utilizaram o serviço do mesmo, se os clientes continuaram utilizando os serviços ou se trocaram de agência (RIBEIRO, 2005).

3.1.7 Contatos com escolas, universidades e agremiações

Para a divulgação de oportunidades as empresas poderão recorrer à parceria com escolas, universidades, agremiações, associações de classe (sindicatos patronais, conselhos regionais e entre outros) e centros de integração empresa-escola (MARZAGÃO et al, 2013).

Segundo Ribeiro o recrutamento através de escolas técnicas são instituições que treinam mão de obra para as empresas, técnico com ensino fundamental, médio e profissionalizante. As empresas que mantêm contato com as escolas técnicas no momento em que surgem vaga são apresentados aos candidatos (RIBEIRO, 2005).

3.1.8 Instituições de ensino e formação

São instituições que as empresas recorrem para preencherem seus cargos, que são constituídos por instituições de nível médio e superior, junto com a Senai, Senac e as forças armadas (CARVALHO et al, 2013).

3.1.9 Associações de classe e sindicatos

Essa fonte de recrutamento aproxima os profissionais que são representados por essas entidades, na qual fazem a busca das oportunidades de trabalho e realizam o intermédio entre os interessados (CARVALHO et al, 2013).

Este método envolve outras organizações no processo de recrutamento e que funciona como um apoio para as empresas (CHIAVENATO, 2008).

3.1.10 Cartazes ou anúncios em locais visíveis

É um método de recrutamento de baixo custo e recomenda-se para cargos mais simples, como funcionários de escritórios. E normalmente são expostos em

locais de grande movimentação, portarias e próximos das instituições (MARZAGÃO et al, 2013).

Conforme o Ribeiro (2005) os cartazes e panfletos nas comunidades do interior eles possuem um retorno positivo, nas quais as pessoas param e lêem. Porém, nas grandes cidades por haverem muitos avisos os resultados são diferentes e negativos (RIBEIRO, 2005).

Para Chiavenato (2008) cartazes ou anúncios na portaria da empresa são técnicas de baixo custo e o rendimento e a rapidez do retorno dependem de diversos fatores, como a localização da empresa, próximos de lugares onde haja a movimentação, visualização fácil, e entre outros. Nessa técnica o candidato vai até ele (cartaz ou anúncio).

3.1.11 Apresentação de candidatos por indicação de funcionários

Esse método é de baixo custo, alto rendimento e ou efeito mais ou menos rápido, na qual são pessoas indicadas pelos próprios colaboradores da organização (MARZAGÃO et al, 2013).

Através da apresentação de candidatos por indicação de funcionários as empresas estimulam seus funcionários a recomendarem e apresentarem candidatos, sendo um método mais eficiente, de ampla cobertura e além de reforça a organização informal (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Carvalho et al (2013) o método por recomendação de empregados da empresa, é a indicação de pessoal de confiança dos próprios funcionários da organização, na qual divulgam as oportunidades para as pessoas de seu relacionamento.

Trata-se de um recrutamento em que o funcionário recomenda um amigo ou conhecido para a vaga, tornando-se co-responsável pela admissão do mesmo (RIBEIRO, 2005).

3.1.12 Consulta de arquivos de candidatos

De acordo com os autores Marzagão et al (2013) e Chiavenato (2008) o arquivo de candidato se encontra em um banco de dados, na qual é catalogado o

peçoal que se apresentaram espontaneamente ou que não foram recrutados anteriormente. Sendo arquivado de acordo com as qualificações, por cargo ou área.

3.1.13 Recrutamento virtual

O recrutamento virtual é realizado por meios eletrônicos e a distância, pois o uso da internet facilita a comunicação entre a empresa e a organização (MARZAGÃO et al, 2013).

A internet está se tornando um canal de contato mais utilizado pelas empresas, pois é um método de reduzir os custos do processo e facilita a vida dos candidatos. Além de proporcionar a velocidade de informação e a facilidade de trabalhar com grande quantidade de dados (CHIAVENATO, 2008).

No recrutamento virtual há o cadastramento do currículo, o candidato digita as suas experiências, aptidões, conhecimentos e tendo como único trabalho a digitação, e após ter inserido seus dados o candidato deve aguardar o contato da empresa. (CHIAVENATO, 2008).

No recrutamento pela internet é importante que as empresas tenham uma ficha de inscrição ou um roteiro de currículo no site da organização, desta forma facilita o candidato interessado (RIBEIRO, 2005).

Há um roteiro que facilita a análise de currículo, a partir da identificação do candidato, nome, idade, empregado ou desempregado, último e o atual cargo, empresa e salário; requisitos para o cargo em relação à situação do candidato, anotar as principais exigências do cargo a ser preenchida e desta forma assinar a situação do candidato; salários, pretensão do salário do candidato em relação ao que a empresa está oferecendo; situação: qual a situação do candidato em relação à análise do currículo, se não pode ser aproveitado ou se irá chamar para a entrevista e a conclusão, classificar o candidato em relação se ele está acima ou abaixo das exigências feito pelo cargo (RIBEIRO, 2005).

3.1.14 Banco de dados de candidatos ou bancos de talentos

É o arquivamento dos dados de candidatos que não foram aproveitados em determinados recrutamentos, e quando a necessidade de pessoal a empresa recorre a esse método (MARZAGÃO et al, 2013).

3.1.15 Cadastro de currículos

É quando não há funcionário capaz de preencher a vaga dentro da empresa, tendo a necessidade de recorrer aos currículos, sendo a primeira forma de recrutamento externo (RIBEIRO, 2005).

3.1.16 Anúncio em emissoras de rádio e serviço de alto-falantes

É um meio de recrutamento é o mais simples e utilizado quando se tem a necessidade de recrutar uma quantidade maior de funcionários. Na cidade de interior a utilização de autofalante costuma ser mais barato e de rápida divulgação (RIBEIRO, 2005).

3.1.17 Contatos com outras empresas

É quando o recrutador necessita de funcionários recorre aos seus colegas de outras empresas para recrutar os candidatos em que foram aprovados, mas que não foram contratados pela determinada empresa (RIBEIRO, 2005).

3.1.18 Guardas - mirins

É o recrutamento de menores carentes e que estejam estudando, de idade entre 13 e 17 anos, o trabalho são serviços internos como, entregar correspondências, levar recados, operar máquina de fotocópias e entre outras (RIBEIRO, 2005).

3.1.19 Mão de obra temporária

É o recrutamento de mão de obra temporária, que necessita apenas em um determinado período do ano, como nas épocas de safra, exportação, contagem de inventários e entre outros (RIBEIRO, 2005).

3.1.20 Tabuletas na porta

É um método utilizado para atrair candidatos com pouca qualificação. Uma das empresas que mais utilizam esse método é a de construção civil que colocam tabuletas na entrada de suas obras (LACOMBE, 2005).

3.1.21 Informações em quadros de avisos

São empresas que acham que é mais vantajoso atrair candidatos que são recomendados pelo próprio pessoal, mas uma de suas desvantagens é que o pessoal irá preferir atender e ajudar o candidato do que a própria empresa, recomendando candidatos mesmo que não tenham as qualificações necessárias (LACOMBE, 2005).

3.1.22 Apresentação espontânea

É a apresentação de candidatos de forma espontânea, mesmo se haver vagas e que vão para os cadastros de candidatos para futuras consultas (LACOMBE, 2005).

3.1.23 Empresas de *headhunting*

Expressão da língua inglesa que significa 'caçador de cabeças', na qual são empresas especializadas em recrutamento e seleção de executivos de alto nível, ou seja, trabalham por encomenda a qual só inicia o processo com a base da solicitação do determinado cliente. As empresas de *headhunting* possuem cadastros apenas de pessoas de alto gabarito (LACOMBE, 2005).

Para que essa empresa possa agir a mesma precisa de descrições precisas sobre o cargo, a função em que o futuro funcionário irá exercer, sobre a empresa, como a cultura da empresa, as pessoas com as quais o novo executivo terá de trabalhar e principalmente sobre o seu futuro chefe (LACOMBE, 2005).

As maiores empresas multinacionais de *headhunting*, não têm limites quando se trata de buscar candidatos, pois, se for necessário realizam a busca até mesmo em outros países em que os mesmos possuem filiais (LACOMBE, 2005).

E na maioria dos *headhunters* dão garantia de um ano e se comprometem em repor o executivo sem ônus no caso do funcionário seja dispensado antes. Mas também cobram entre 15 a 35% do salário anual previsto para o executivo, considerando o 13º e sem contar com os bônus e gratificações que o mesmo possa receber (LACOMBE, 2005):

3.1.24 Viagens de recrutamento em outras localidades

Quando os mercados de recursos humanos já estão bastante explorados, a organização vai atrás do recrutamento em outras cidades e localidade, na qual o pessoal do órgão de recrutamento viaja, se instala e divulga as oportunidades através rádio ou imprensa local, o candidato recrutado é transferido para a cidade onde está localizada oferecendo benefícios e garantias após o período de experiência (CHIAVENATO, 2008).

3.1.25 Programas de *trainees*

São empresas que promovem programas de *trainees*, selecionam e promovem jovens saídos de universidade para ocupar determinados cargos após de um período estágio supervisionado. A época de procura costuma ser no final do ano ou início de cada ano (LACOMBE, 2005).

No recrutamento externo os candidatos que não foram recrutados não influenciarão dentro da organização, enquanto no recrutamento interno aqueles que não foram recrutados continuaram trabalhando na empresa, por isso terá que tomar os devidos cuidados para que não haja ressentimentos e causar problemas futuros (LACOMBE, 2005).

6.9 RECRUTAMENTO MISTO

O recrutamento misto é quando a empresa opta pelos dois tipos de recrutamento, o interno e o externo, desenvolvendo-os ao mesmo tempo (PONTELO

e CRUZ, 2010). E na maioria das vezes as empresas nunca realizam apenas o recrutamento interno ou externo, e sim realizam os dois, pois um irá completar o outro (CHIAVENATO, 2008).

Segundo os autores Chiavenato (2008), Coradini e Murini (2009) quando há a substituição da vaga e ocorre o recrutamento interno sempre haverá uma posição a ser preenchida pelo recrutamento externo.

6.10 SELEÇÃO

A primeira etapa do processo preenchimento de vagas é o recrutamento, a segunda etapa é a seleção e termina com um contrato definitivo com o candidato escolhido após o período de experiência (LACOMBE, 2005).

A diferença que há entre os dois processos, é que o recrutamento coleta as informações e a através da seleção há a comparação e a tomada decisão sobre os requisitos que o cargo exige e o perfil das características dos candidatos (RIBEIRO, 2005, p. 53).

De acordo com os autores Ribeiro (2005), Lacombe (2005) a seleção é o processo de escolha dos candidatos mais adequados aos cargos disponíveis. E ainda conforme Lacombe (2005) o candidato que se ajusta ao cargo como também a empresa, e Ribeiro (2005) seleção é a escolha da pessoa certa para o cargo certo para que haja o aumento dos resultados e produtividades.

O sucesso de uma empresa depende das pessoas que nela trabalha, ou seja, de seus conhecimentos, habilidade e aptidões. Por isso dá grande importância de selecionar os candidatos certos para representar a empresa nos cargos, pois são os responsáveis para o crescimento e até mesmo pelo crescimento da imagem de forma positiva da organização. Sendo assim a seleção tem como finalidade escolher o candidato certo para o cargo certo (PONTELO e CRUZ, 2010).

Segundo Chiavenato (2008) a principal tarefa da seleção é a escolha entre os candidatos que foram recrutados, mas aquele que possuam uma maior probabilidade de se adaptaram ao cargo e que possua um bom desempenho. Na qual constitui na escolha da pessoa certa e para o lugar certo. Para o Ribeiro (2005) uma boa seleção é colocar a pessoa certa para uma função, por esse motivo é necessário conhecer bem o mesmo.

A seleção possui como finalidade solucionar dois problemas, a adequação do homem ao cargo; eficiência e eficácia do homem no cargo. Na qual deve fornecer um diagnóstico e um prognóstico em relação a essas duas variáveis (CHIAVENATO, 2008).

Ainda conforme Chiavenato (2008) a seleção de pessoas é importante por que todas as pessoas são diferentes, quanto à forma de aprender, comportamentos, desempenhos, planos físicos e psicológicos. Cada pessoa possui o seu tempo de aprendizagem e execução, sendo duas variáveis de responsabilidade da seleção de pessoal analisar.

3.1.26 Seleção como um processo de decisão

O ponto inicial da seleção é a análise e a especificação do cargo, pelo fato das pessoas serem diferentes umas das outras e ao competirem o mesmo emprego tendem a ter a necessidade e importância de conhecer sobre o cargo e os requisitos necessários para ocupá-lo. Sendo um processo de decisão e comparação (CHIAVENATO, 2008).

A comparação envolve duas variáveis, os requisitos do cargo e o perfil das características dos candidatos, que poderá haver vários com condições aproximadas dos requisitos exigidos pelo cargo e que será indicado ao órgão requisitante (é o órgão que requisitou a busca de candidato para ocupar a vaga). O órgão de seleção (staff) não poderá impor que o órgão requisitante aceite os candidatos aprovados no processo, apenas irá prestar serviços especializados e indicar aqueles que melhor se encaixe ao cargo, a decisão final é feita pelo requisitante. A responsabilidade da seleção é de linha, ou seja, sendo de cada chefe, a função de staff é apenas prestar serviço (CHIAVENATO, 2008).

A seleção de pessoal é um processo de decisão, na qual comporta três modelos de comportamento analisado pelo Chiavenato (2008):

- **Modelo de colocação:** é o modelo em que não há rejeição, pois só há um candidato e uma vaga, e será preenchida por aquele candidato apresentado.
- **Modelo de seleção:** é o modelo em que poderá haver a aprovação ou rejeição, pois há vários candidatos para apenas uma vaga, no caso a vaga será preenchida pelo candidato que possui os requisitos exigidos pelo determinado cargo.

- **Modelo de classificação:** é o modelo que poderá haver a rejeição e a aprovação, além de ser uma abordagem mais ampla e situacional. Existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato.

Possui duas alternativas para o candidato, se for rejeitado o mesmo será comparado com os requisitos exigidos por outros cargos a ser preenchido até que se esgote, ou serem aprovados pela vaga escolhida pelo candidato, pois haverá vários na disputa e só um deles poderá preenchê-la.

Neste modelo de classificação a organização não considera que o candidato está voltado apenas para uma única e determinada vaga, e sim o candidato será posicionado ao cargo que melhor se adéqua as suas características, e há dois requisitos que se coloca como base em todo o programa de classificação, que são as técnicas e os modelos de seleção (CHIAVENATO, 2008).

As técnicas de seleção são vários modos de tratamento e que proporciona informações e que permite a comparação dos candidatos. Os modelos de seleção são os padrões quantitativos de resultados, ou seja, é uma base e que ajuda nas decisões. O modelo de classificação permite aproveitar os candidatos e reduz os custos (CHIAVENATO, 2008).

3.1.27 Coleta de informações sobre o cargo

As informações sobre o cargo podem ser obtidas através de cinco maneiras apresentadas pelo Chiavenato (2008):

- **Descrição e análise do cargo:** é levantar os aspectos intrínsecos e extrínsecos. Os aspectos intrínsecos são os conteúdos do cargo e os aspectos extrínsecos são os requisitos que o cargo exige do candidato, ou seja, independentemente do método que seja, é importante as informações sobre o cargo e as características necessárias (CHIAVENATO, 2008).
- **Aplicação da técnica dos incidentes críticos:** é analisar a aplicação das técnicas através da anotação sistemática e criteriosa dos chefes diretos. A técnica analisa os fatos, comportamento, características desejadas e indesejadas em relação ao desempenho dos candidatos no futuro (CHIAVENATO, 2008).
- **Requisição de empregado:** é a requisição de empregados que os chefes diretos especificam os requisitos e características exigidos pelo determinado cargo (CHIAVENATO, 2008).

- **Análise do cargo no mercado:** a análise do cargo no mercado ocorre quando se trata de algum cargo novo e nem a empresa, e nem o chefe direto possuem conhecimentos e definição, desta forma podem recorrer às empresas similares e comparar o cargo (CHIAVENATO, 2008).
- **Hipótese de trabalho:** a hipótese de trabalho é aplicada quando nenhuma das alternativas acima possa ser utilizada, então é feita uma previsão aproximada da definição do cargo e as características exigidas, como uma forma de simulação inicial. A partir dessas informações o órgão de seleção poderá transformar em sua linguagem de trabalho, ou seja, transformar em uma ficha de especificação do cargo ou ficha profissiográfica, que contém todos os requisitos e características exigidas para que possa ocupar o cargo (CHIAVENATO, 2008).

De acordo com Chiavenato (2008) a ficha profissiográfica representa uma espécie de codificação das características que o ocupante do cargo deverá possuir.

3.1.28 Escolha das técnicas de seleção

Conforme Chiavenato (2008) após obter as informações sobre o cargo o seguinte passo será a escolha das técnicas de seleção adequadas para que se escolham os candidatos adequados, pois técnicas são classificadas em cinco grupos, entrevistas de seleção, provas de conhecimentos, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação

Segundo Lacombe (2005) a seleção se inicia com a análise dos currículos, e quando se utiliza os anúncios na mídia para a divulgação da vaga resulta-se na atração de uma grande quantidade de currículos a qual a empresa recebe e seleciona os melhores através de uma rápida leitura, descartando a grande parte dos currículos. Na seleção também são analisados e considerados os currículos que se encontram cadastrados.

3.1.29 Entrevista de seleção

De acordo com Chiavenato (2008) a entrevista pessoal é o processo de comunicação e de interação entre duas ou mais pessoas. Sendo uma técnica de seleção mais utilizada nas empresas, independentemente do tamanho (grande, média e pequena) das organizações, além de ser uma técnica subjetiva e imprecisa.

Para Lacombe (2005) a entrevista na unidade de seleção é um método utilizado para observar o candidato e verificar as informações contidas no currículo.

A entrevista pessoal não é utilizada apenas na seleção, mas também como triagem inicial do recrutamento, desligamento, avaliação de desempenho e entre outros. (CHIAVENATO, 2008)

Para Lacombe (2005) a triagem preliminar possui como objetivo verificar se o candidato poderá ser aproveitado. Porém segundo Chiavenato (2008) há uma diferença entre entrevista de triagem e entrevista de seleção. A entrevista de triagem é rápida e superficial, feita após o recrutamento para separar os candidatos que continuarão no processo e a entrevista de seleção é feita no estágio final do recrutamento.

Na técnica de entrevista por ser um processo de comunicação verifica-se alguns problemas, barreiras que podem interferir como ruídos, por exemplo, por isso há providenciais que podem ser tomadas para melhorar o grau de confiança e validade da entrevista, que é o treinamento adequado dos entrevistadores e uma construção melhor do processo de entrevista (CHIAVENATO, 2008).

Construção do processo de entrevista depende das habilidades do entrevistador, podendo padronizar e estruturar ou deixar livre a entrevista. As entrevistas podem ser classificadas em função das questões e respostas que desejam obter, havendo quatro tipos, a saber, visto em Chiavenato (2008):

- A) Entrevista totalmente padronizada:** quando a entrevista é padronizada, estruturada, planejada, fechada e direta. São questões previamente elaboradas e com um roteiro preestabelecido e que possui uma variedade de forma, como múltipla escolha, verdadeira ou falsa, sim ou não, concorda ou discorda e entre outros.
- B) Entrevista padronizada apenas quanto às perguntas ou questões:** são perguntas previamente elaboradas, mas que permitem respostas livre e abertas. O entrevistador recebe uma lista de questões para serem aplicadas e desta forma colhe as respostas.
- C) Entrevista diretiva:** não especifica as questões, mas possuem as respostas que desejam adquirir. O entrevistador deverá saber formular as questões ao decorrer da entrevista para obter as resposta e informações que foram requeridas.
- D) Entrevista não diretiva:** não especifica as questões e nem as respostas, sendo um tipo de entrevista em que há a liberdade, não é estruturada, é informal, exploratórias

e entre outros. Não se preocupa com uma ordem a seguir ou profundidade, mas que poderá haver o esquecimento de algumas informações.

A entrevista de seleção merece certos cuidados para que possa haver o seu aperfeiçoamento e esse processo passa por cinco etapas, preparação da entrevista, ambiente, processamento da entrevista, encerramento e a avaliação do candidato (CHIAVENATO, 2008).

Para Chiavenato (2008) todas as entrevistas devem ser planejadas, ser preparadas, e não improvisadas, independentemente se estiver com hora marcada ou não. Pois o planejamento permite os seguintes aspectos, o objetivo da entrevista em relação ao que se pretende o tipo de entrevista que se deseja empregar para que atinja os objetivos (estruturada ou livre), leitura preliminar do currículo, ter o maior número possível de informações sobre o candidato e de informações sobre o cargo, e as características pessoais que é exigida.

De acordo com Ribeiro (2005) a entrevista poderá se tornar um instrumento muito eficiente, por esse motivo é necessário que seja bem planejada e ficar atento aos seguintes itens: obter o maior número possível de informações sobre o candidato; fazer a relação entre as qualificações do candidato com as exigências do cargo; procurar identificar alguma informação em que tenha pontos em comum com o candidato, pois isso aproximará o entrevistado do entrevistador; verificar se na ficha do candidato há algum ponto que tenha que ser esclarecido; preparar um roteiro básico para que as perguntas sigam algum padrão e que tenham uma sequência.

Pois, existem ocupações que são melhores desempenhadas por pessoas com deficiência. Como exemplo pode-se citar as pessoas portadoras de deficiência auditiva (Anexo I – Deficiência auditiva), e que são aproveitadas em áreas de produção, por ter um alto nível de ruídos (RIBEIRO, 2005).

E ainda conforme Ribeiro (2005) a entrevista ressalta dois aspectos, o conteúdo da entrevista, que são os conjuntos de informações que são fornecidos pelos entrevistados, como as experiências profissionais, formação econômica e entre outros. E o outro aspecto é o comportamento do entrevistado, como o mesmo reage, pensa, atua e quais as suas motivações.

Como também a preparação do entrevistador é muito importante para que ele possa comparar com precisão as características dos candidatos com os requisitos exigidos pelo cargo (CHIAVENATO, 2008).

A escolha do ambiente é um dos passos no processo de entrevista e deve ser preparada, pois barreiras tais como ruídos ou interferências externas que possam prejudicar a entrevista devem ser evitados. Ademais o ambiente deve ser analisado tanto no aspecto físico como no psicológico (CHIAVENATO, 2008).

- **Físico:** é o local físico da entrevista, e que deve ser privado, uma pequena sala privada, confortável, sem ruídos, sem interrupções e livre de presença de pessoas que possam interferir.
- **Psicológico:** está relacionado ao clima da entrevista, sem pressões de tempo, na qual deverá ser um ambiente calmo.

Mas sabe-se que a espera é algo que não se pode evitar, por isso a importância de que tenha poltronas ou cadeiras para todos, muitas revistas e jornais, principalmente se for sobre a organização (CHIAVENATO, 2008).

O procedimento da entrevista é um processo fundamental que faz a intermediação entre as informações desejadas pelos dois participantes, sendo um processamento das informações entre o entrevistador e o entrevistado. O entrevistador provoca estímulos que são as perguntas ao candidato, e desta forma estudará as reações de seu comportamento e as respostas (retroação), e com isso lhe permitirá reelaborar novas perguntas (estímulos) resultando na realimentação do processo (CHIAVENATO, 2008).

O entrevistador irá obter informações que se deseja e ao mesmo tempo irá fornecer informações sobre a organização, de forma que reforce o interesse do candidato. O processamento de entrevista leva em conta dois aspectos, o material e o formal, isto é (CHIAVENATO, 2008):

- **Conteúdo da entrevista:** são todas informações fornecidas pelo candidato e aquelas que se encontra no currículo ou no pedido de emprego, e que foram esclarecidas pela entrevista, como a formação escolar, experiência profissional, estado cível, situação familiar, conhecimentos, qualidades e entre outros.
- **Comportamento do candidato:** são as características pessoais do candidato independentemente das qualificações profissionais, ou seja, é forma de como o candidato reage, age, sente, pensa, ambições e entre outros.
- O entrevistador deve considerar os dois aspectos na entrevista, pois no momento em que o candidato fornece informações sobre a sua história pessoal e carreira profissional provoca impressões sobre como se comporta (CHIAVENATO, 2008).

Sendo importante comentar que há alguns erros muito comuns durante as entrevistas, como os julgamentos precipitados, o desconhecimento o cargo por parte do entrevistador, a pressão da administração superior para contratar, a influência das pressões causadas pelos que já foram entrevistados, na qual um candidato muito bom pode influenciar de forma negativa o resultado do próximo entrevistado, e da mesma forma que um candidato ruim pode influenciar de forma positiva (LACOMBE, 2005).

Conforme Chiavenato (2008) a entrevista deve fluir livremente e ser aberta, mas no momento de encerrar a entrevista o entrevistador deverá saber fazê-lo de forma elegante fornecendo algum sinal claro para demonstrar a finalização e proporcionar ao entrevistado informações sobre o resultado ou o contrato. Segundo Ribeiro (2005) quando a entrevista chegar ao final são necessárias duas atitudes, dizer ao candidato quando o mesmo saberá o resultado da seleção e despedir-se com a mesma educação que demonstrou durante toda a entrevista.

E ainda de acordo com Chiavenato (2008) assim que o entrevistado sair do local da entrevista, o entrevistador deve avaliar o candidato enquanto as informações estão na memória, e se não realizou anotações deve fazer os registros para que no final possa tomar decisões. Para Ribeiro é necessário que o entrevistador registre todas as impressões que obteve do candidato para que no final não haja esquecimentos.

A) Provas ou testes de conhecimentos ou de capacidade

As provas de conhecimento ou de capacidade são instrumentos utilizados para avaliar os conhecimentos e habilidade que foram adquiridas através do estudo, prática ou exercício. Existe uma variedade de provas de conhecimentos ou capacidade, e que são classificadas quanto à maneira, quanto a área abordada e quanto à forma (CHIAVENATO, 2008):

A.1 Classificação quanto à maneira como as provas são aplicadas:

Existem as provas orais, que são aplicadas verbalmente por meio de perguntas e respostas orais; escritas, são aplicadas por escrito e através de perguntas e respostas escritas, são provas realizadas nas organizações e em escolas para avaliar os conhecimentos adquiridos; e as realizações, que são as provas aplicadas por meio da execução de um trabalho ou tarefa, com tempo determinado, como por exemplo, a prova de datilografia, digitação, desenho, e entre outros (CHIAVENATO, 2008).

A.2 Classificação quanto à área de conhecimentos abrangidos

Provas gerais que medem as noções de cultura geral ou quantidade de conhecimento; provas específicas que avaliam o conhecimento técnico e específico relacionado ao cargo em referência (CHIAVENATO, 2008).

A.3 Classificação quanto à forma como as provas elaboradas:

Provas tradicionais que é do tipo dissertativo e expositivo, que podem ser improvisadas. São compostas por um número menor de questões pelo fato de exigirem respostas longas, explicativas e demoradas; provas objetivas que são estruturadas na forma de testes objetivos, cuja aplicação e correção são rápidas e fáceis. Os principais tipos de itens de testes são (CHIAVENATO, 2008):

A.3.1 Teste de alternativa simples: (certo – errado, sim – não etc.), com 50% de probabilidade de acerto ao acaso;

A.3.2 Teste de preenchimento de lacunas: (questões com espaço aberto para preencher);

A.3.3 Teste de múltipla escolha: (com três, quatro ou cinco alternativas de respostas para cada pergunta para reduzir a probabilidade de acerto ao acaso);

A.3.4 Testes de ordenação ou conjunção de pares: (como vários países numerados de um lado e várias capitais colocados ao acaso do outro lado);

E as provas mistas que utilizam tanto perguntas dissertativas como itens em forma de testes (CHIAVENATO, 2008, p. 200).

B) Testes psicológicos

Segundo Chiavenato (2008) testes são conjuntos de provas aplicadas em pessoas para analisar o desenvolvimento mental, aptidões, habilidades, conhecimentos, e entre outros. Para Lacombe (2005) os testes psicológicos são utilizados para avaliar a personalidade e o temperamento dos candidatos. Conforme Ribeiro (2005) algumas empresas aplicam os testes psicológicos como laudos, a qual mede o grau de conhecimento e habilidades ‘teste de conhecimento’, inteligência ‘teste de aptidão’ e os traços de comportamento e caráter ‘teste de personalidade’.

Os testes constituem uma amostra do comportamento dos mesmos, tendo como função fazer a análise através da comparação com os padrões baseados em pesquisas estatísticas, focando principalmente nas aptidões para verificar o quanto elas existem em cada uma das pessoas (CHIAVENATO, 2008).

Ainda conforme Chiavenato (2008) as provas de conhecimentos ou de capacidade medem a capacidade de realização atual de uma pessoa, e os testes focalizam nas aptidões. Mas há a diferença entre os dois métodos, a aptidão nasce com a pessoa e é inata, sendo o potencial de aprendizagem de determinada habilidade. E por ser inata muita pessoa podem deixar as aptidões passarem despercebidas.

A capacidade é uma habilidade atual de determinada atividade ou comportamento, na qual é adquirida do desenvolvimento de determinada aptidão realizada por intermédio de um treinamento ou através da prática de um exercício. A prova de conhecimento fornece um diagnóstico e o teste de aptidão um prognóstico do potencial de desenvolvimento futuro. (CHIAVENATO, 2008).

Cada cargo exige aptidões específicas e através da ficha profissiográfica determina o perfil de candidatos ideal para preencher a vaga. Pois cada cargo exige determinados tipos de testes a serem aplicados (CHIAVENATO, 2008).

B.1 Testes psicológicos que são aplicados por apresentarem duas características importantes e que não é possível alcançar com apenas a entrevista, que são a validade e a precisão. A primeira é a capacidade de prognosticar o desempenho futuro do candidato no cargo, e a segunda a capacidade de apresentar resultados semelhantes ao aplicar várias vezes os testes e apresentando o menor desvio-padrão, pois se os testes forem aplicados a mesma pessoa e os resultados forem diferentes e dispersos significa que os testes apresentam pouca precisão (CHIAVENATO, 2008).

B.2 Teste de personalidade é utilizado para analisar os diversos traços, sejam pelo caráter que são adquiridos, ou pelo temperamento que são os traços inatos.

A personalidade é característica que mais marca na pessoa e o que os diferencia dos demais (CHIAVENATO, 2008).

B.3 Técnicas de simulação ainda conforme Chiavenato (2008) as técnicas de simulação não são aplicadas individualmente, e sim em grupos. Tem como finalidade o drama, na qual é a reconstrução em cima de um palco, para estudar e analisar os acontecimentos que poderão surgir e mais próximo da realidade. Conforme Lacombe (2005) a dinâmica de grupo é expor os candidatos em situações parecidas com que poderão se deparar no trabalho do dia-a-dia, com a finalidade de observar as atitudes e reações dos mesmos diante dos problemas.

B.4 Informações de pessoas confiáveis é o método utilizado quando o candidato é conhecido por uma pessoa em que o entrevistador tem contato e confiança, desta forma o entrevistador busca informações sobre o candidato que possa tornar a entrevista um sucesso (LACOMBE, 2005).

B.5 Testes técnico-profissionais é um teste utilizado para analisar a competência técnica do profissional, sendo utilizado na maioria das vezes quando os profissionais são iniciantes ou que não possuem um nível alto de escolaridade (LACOMBE, 2005)

B.6 Entrevistas pelas chefias futuras, após a triagem de entrevista, os candidatos serão encaminhados para as chefias futuras, sendo a decisão final do processo (LACOMBE, 2005).

B.7 Referências profissionais, após a escolha do candidato a ser admitido, a empresa busca informações sobre os seus antigos empregos, mas dificilmente haverá empresas que forneça esses tipos de informações pelo telefone. Por esse motivo há empresas especializadas que realizam esse serviço e cobram honorários. A desvantagem é que a informações podem vir distorcidas (LACOMBE, 2005).

Através das referências profissionais as empresas buscam obter informações a respeito do comportamento, a conduta e a qualidade de serviço do candidato na determinada empresa (RIBEIRO, 2005).

C) Após a aprovação no Processo de Seleção

C.1 Informações cadastrais, algumas empresas procuram saber se o candidato emitiu cheques sem fundos, se estão na lista do SPC (Serviço de Proteção ao Crédito) ou no Serasa e se respondem por processos (LACOMBE, 2005).

De acordo com Ribeiro (2005) por meio do serviço de proteção permite verificar a situação em que o candidato se encontra em relação as suas compras feitas no comércio, se o mesmo paga as suas contas no dia; porém deve ficar atento, pois o candidato pode ter ficha limpa nesses serviços, mas terem dívidas contraídas por outras pessoas, como fiador ou terem obtido dividas por atrasos de pagamento devido ao problema com desemprego. Sendo um método muito utilizado principalmente quando o cargo está relacionado com valores.

C.2 Exame médico, nas etapas finais da seleção o candidato escolhido é submetido a exame médico para analisar o estado de saúde do mesmo voltado ao cargo que irá exercer. O médico do trabalho terá que possuir o perfil do cargo a

preencher para que possa avaliar o candidato e realizar um exame de admissão eficaz (RIBEIRO, 2005).

Para Lacombe (2005) o exame médico é realizado antes da admissão para verificar se o candidato possui condições executar a função. Porém existe um problema ético quando se trata de realizar exames médicos para eliminar candidatos que possuem algum problema crônico, viciados em drogas e mulheres grávidas, na qual é considerado como uma invasão de privacidade, mas difícil a sua comprovação.

“Procure observar se o candidato possui algum problema físico que o impeça de ocupar o cargo. [...] Lembre-se de que é o Médico do Trabalho quem deverá decidir sobre a adequação física do candidato ao cargo” (RIBEIRO, 2005, p. 84).

Segundo Pontelo e Cruz (2010) as empresas não podem selecionar candidatos com critérios discriminatórios, como cor, idade, sexo, boa aparência, serviço de proteção ao crédito e entre outros, de acordo com a CLT, art. 373, I, II e V, e o art. 1º da Lei nº 9.029/1995.

3.1.30 Avaliação e controle de resultados

Sendo necessário que o processo de seleção seja eficiente e eficaz. A eficiência está relacionada em realizar as coisas corretamente, como entrevistar, aplicar testes que sejam validos e precisos e entre outros. Eficácia está relacionada em conseguir alcançar os resultados e os objetivos, como saber trazer os melhores talentos para a empresa (CHIAVENATO, 2008).

Após a seleção ocorre a admissão dos candidatos com a comunicação dos resultados e o pedido da apresentação dos documentos, que são exigidos pela empresa e pela legislação. A maioria das empresas possui o seu próprio formulário de documentos que serão exigidos antes da admissão (LACOMBE, 2005).

E ainda de acordo com Lacombe (2005) é importante a comunicação do resultado aos demais candidatos que não foram selecionados, pois no futuro poderão fazer parte do quadro de funcionários e além de ser pelo respeito. Conforme o Ribeiro (2005) o candidato deve receber alguma resposta da empresa, independentemente sendo positivo ou negativo. Pois o mesmo ofereceu um pouco de seu tempo e atenção ao enviar o currículo.

LEGISLAÇÃO SOBRE O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA (MINISTÉRIO DO TRABALHO)

Esse capítulo foi feito com base nas informações contidas no site do Ministério do Trabalho (BRASIL, 2014) para o melhor entendimento dos processos de recrutamento e seleção das pessoas com deficiência, para que as mesmas possam fazer parte do mercado de trabalho, evitando práticas discriminatórias por parte das empresas, que podem ocorrer mesmo sem intenção.

Neste site (BRASIL, 2004) poderão ser encontradas com detalhes as referências consultadas pelos técnicos do Ministério do Trabalho que compuseram o texto publicado.

No momento em que esse trabalho foi escrito o Senado Brasileiro aprovou Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, entretanto a mesma deverá passar pela sanção da presidência. Desse modo optou-se por não utilizá-la na presente pesquisa.

Quando ocorre a abertura de uma vaga e a mesma é negada a uma pessoa com deficiência, a empresa estará sujeita a uma explicação devido a sua atitude, e a justificativa terá que ter razões técnicas e não subjetivas, como por exemplo, a de que o candidato não se enquadra com o perfil da organização (BRASIL, 2014).

No momento da seleção a equipe deverá estar preparada no caso de possuir alguma pessoa com deficiência. Tendo com clareza as necessidades da mesma de acordo com a sua peculiaridade. Pois, se isso não ocorrer será considerada fraude contra a Lei de Cotas (Anexo V), que foi criada com o objetivo de oferecer oportunidade de mercado de trabalho para pessoas que não conseguem competir com os outros candidatos devidos haver algumas limitações, conforme art. 36, alínea "c", da Recomendação nº 168 da OIT, c/c item 4 do Repertório de Recomendações Práticas da OIT: Gestão de questões relativas à deficiência no local de trabalho (BRASIL, 2014).

As pessoas com deficiência não tiveram as mesmas oportunidades ao acesso a escolarização, e na maioria das vezes os mesmos não possuem certificado, mas tiveram acesso ao conhecimento por meio do apoio da família ou da comunidade local. Muitas vezes é exigido de forma generalizada um nível de escolaridade e que

não é compatível com a exigência do cargo, ou seja, que não são necessários para realizar o exercício das funções. Por isso o candidato deverá receber a oportunidade de realizar testes para que possa revelar as suas condições para realizar o trabalho, de acordo com o art. 36, alínea "c", da Recomendação nº 168 da OIT, c/c item 4 do Repertório de Recomendações Práticas da OIT: Gestão de questões relativas à deficiência no local de trabalho (BRASIL, 2014).

Antes da obrigatoriedade da contratação de pessoas com deficiência raramente verificava-se a inclusão, por esse motivo os mesmos não tiveram oportunidades de terem em seu currículo alguma experiência profissional, sendo assim esse critério não deverá ser exigido. No caso do cargo a ser ocupado exigir experiência, a própria empresa deverá oferecer a oportunidade de adquirirem habilidades e conhecimentos apropriados, conforme o art. 36, alínea "c", da Recomendação nº 168 da OIT, c/c item 4.4 do Repertório de Recomendações Práticas da OIT: Gestão de questões relativas à deficiência no local de trabalho (BRASIL, 2014).

Outra atitude que as organizações poderiam adotar para facilitar a contratação de pessoas com deficiência seria separar as funções de forma a adequá-las às limitações dos candidatos. Pois nos dias de hoje o modelo atual das organizações é buscar um perfil de candidato que desempenhe inúmeras funções, e dependendo da limitação da pessoa com deficiência, isto o impede de desenvolver a atividade, por isso a importância de adequar o cargo segundo o art. 36, da Recomendação nº 168 da OIT (BRASIL, 2014).

Quanto à associação de algumas tarefas a certos tipos de deficiência, não há lei que a impeça. De acordo com o site do Ministério do Trabalho é comum que as empresas adotem essa medida, como por exemplo, associar os deficientes auditivos ao trabalho em almoxarifado, os visuais à telefonia, os físicos ao tele atendimento, entre outros. Porém essa prática é restritiva, porque acaba não permitindo o aproveitamento das diversas potencialidades que as pessoas com deficiência possam desenvolver no trabalho (BRASIL, 2014).

3.1 ENTREVISTAS E TESTES

As empresas ao aplicarem as entrevistas e testes devem estar preparadas para atender as necessidades do candidato com deficiência, independentemente da

peculiaridade, um exemplo deste fato é **a presença de interprete de sinais no caso da participação do candidato com surdez, ou testes em braile para cego, entre outros (grifo da autora)**. O ideal é que as empresas incentivem os candidatos a informar as suas necessidades antes do processo de seleção para que haja a adaptação, de acordo com o item 4.2 do Repertório de Recomendações Práticas da OIT: Gestão de questões relativas à deficiência no local de trabalho (BRASIL, 2014).

3.2 ATOS DISCRIMINATÓRIOS NA SELEÇÃO

Para a seleção dos candidatos com deficiência as empresas não poderão utilizar critérios como idade, sexo, cor, boa aparência, entre outros. Portanto se as características e os critérios pessoais para a seleção do candidato com deficiência e dos candidatos que não possuem nenhuma limitação, não forem estritamente técnicos a determinada empresa estará infringindo a lei trabalhista e até penal por discriminação, de acordo com o art. 373A, I, II, V, da CLT, c/c art. 1º da Lei nº 9.029/95 (BRASIL, 2014).

As empresas que focam em um único tipo de deficiência poderão ser interpretadas como discriminatórias, pois o objetivo da legislação é garantir o acesso ao trabalho a todas as pessoas independentemente da sua peculiaridade, art. 7º, XXXI, da Constituição Federal, c/c art. 4º da Recomendação nº 168 da OIT (BRASIL, 2014).

As organizações que também buscarem a contratação de apenas pessoas com deficiências leves poderão ser consideradas como agentes de um ato discriminatório, pois os mesmo possuem direitos de serem respeitados e independentemente da natureza ou a severidade de sua deficiência, que se encontra no art. 7º, XXXI, da Constituição Federal, c/c art. 3º da Declaração dos Direitos das Pessoas Portadoras de Deficiência (BRASIL, 2014).

3.3 CONTRATOS DE TRABALHO, SALÁRIOS E HORÁRIOS

Não há nenhuma regra específica quando se refere a assinatura da CTPS (Anexo II – Definição CTPS: Carteira de trabalho e Previdência Social) e a formalização do contrato de trabalho com uma pessoa com deficiência, ou seja, aplicam-se as normas gerais da CLT (BRASIL, 2014).

A pessoa com deficiência também poderá ter direito à jornada especial, com horário flexível e reduzido, mas que seja proporcional ao salário que o mesmo recebe, e se houver necessidades de procedimentos devido do seu grau de deficiência, a pessoa terá que ser atendida, como por exemplo, as necessidades especiais em locomoção, tratamento médico, entre outros, art. 35, § 2º, do Decreto nº 3.298/99 (BRASIL, 2014).

O salário pago ao empregado com deficiência deverá ser igual aos demais empregados que desempenham a mesma função, segundo o art. 7º, incisos XXX e XXXI, da Constituição Federal de 1988, e o art. 461 da CLT (BRASIL, 2014).

3.4 ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

É importante que a organização desenvolva um processo de acompanhamento do empregado com deficiência, com a finalidade de integrá-lo com os demais colegas, os chefes e a adaptação com as rotinas do trabalho. (BRASIL, 2014).

Ao avaliar o empregado com deficiência a empresa deve verificar se o mesmo teve acesso ao treinamento, aos regulamentos e às informações sobre a empresa, seu posto deve estar adaptado à pessoa com deficiência. Pois se isso não ocorrer haverá a diminuição da produtividade e prejuízos à saúde (BRASIL, 2014).

A avaliação especial à pessoa com deficiência não é considerada como um ato discriminatório, pois se trata de proporcionar igualdade de oportunidades para todos. Essa avaliação deverá estar relacionada aos demais instrumentos de avaliação da organização para que a pessoa com deficiência possa participar do processo de promoção interna, art. 4º da Convenção nº 158, da OIT (BRASIL, 2014).

A pessoa com deficiência deve receber oportunidades iguais, mas a avaliação não poderá ser confundida com paternalismo ou privilégios. Respeitar as limitações dos mesmos não significa que não deverão cumprir com as obrigações exigidas pelo contrato de trabalho, art. 5º, III, do Decreto nº 3.298/99 (BRASIL, 2014).

3.5 OUTROS ASPECTOS

Todos os empregados com deficiência possuem direito ao vale transporte, a não ser que o mesmo já possua o passe livre que o isente do pagamento de

passagens em transporte coletivo em todo o trecho de deslocamento entre a sua residência e o local de seu trabalho, art. 1º da Lei nº 6.418/85 (BRASIL, 2014).

A organização deverá informar no caso de o empregado possuir deficiência na Relação Anual das Informações Anuais RAIS, no campo sobre os dados pessoais do empregado no item de 'Deficiente Habilitado ou Beneficiário Reabilitado' deverá de ser marcada a quadrícula 'Sim', além de ter que informar o tipo de deficiência '1 – física, 2 – auditiva, 3 – visual, 4 – mental, 5 – múltipla e 6 – reabilitado. Se a empresa apresentar a RAIS com informações erradas ou declarações falsas será passível de autuação, conforme o art. 24 da Lei nº 7.998/90, c/c art. 7º do Decreto nº 76.900/75 (BRASIL, 2014).

No Cadastro Geral de Empregados e Desempregados deverá informar se o empregado é pessoa com deficiência. E em qualquer movimentação terá que mencionar no campo reservado aos dados cadastrais do empregado no item 'Portador de deficiência' colocando o número um, ao indicar que sim (BRASIL, 2014).

3.6 HABILITADA E REABILITADA

Habilitação é o processo de orientar e possibilitar que a pessoa com deficiência adquira o nível suficiente de desenvolvimento profissional para o ingresso e o reingresso no mercado de trabalho e a participar da comunitária através da identificação das suas potencialidades laborativas, art. 31 do Decreto nº 3.298/99.

A habilitação é desenvolvida através das ações conjuntas do Estado e da sociedade, visando à integração das pessoas com deficiência, art. 5º, I, do Decreto nº 3.298/99 (BRASIL, 2014).

A habilitação poderá ser utilizada como um instrumento de capacitação profissional para as pessoas com deficiência, trata-se de um contrato de trabalho especial, e sua vantagem é conjugar a formação teórica com a prática. Podendo ocorrer à habilitação dos mesmos na própria empresa contratante, art. 23 do Decreto nº 5.598/05, c/c art. 28, § 1º, do Decreto nº 3.298/99 (BRASIL, 2014).

As instituições qualificadas para ministrar os cursos de aprendizagem são: (BRASIL, 2014).

Comercial (SENAC); Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR); Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT); Serviço Nacional de Cooperativismo (SESCOOP); As escolas técnicas de educação, inclusive as agrotécnicas; As entidades sem fins lucrativos, que tenham por objetivo a assistência ao adolescente e a educação profissional, registradas no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (arts. 429 e 430 da CLT).

Portanto, pessoa com deficiência habilitada é aquela que concluiu algum curso de educação profissionalizante, de nível básico, técnico ou tecnológico, ou curso superior e que tenha certificado ou diploma expedida pela instituição, pública ou privada e legalmente credenciada pelo Ministério da Educação, ou o órgão responsável e o certificado de processo de habilitação ou reabilitação fornecido pelo INSS. E também são consideradas pessoas portadoras de deficiência habilitada àquelas que não possuam certificados, mas que estejam capacitadas para o exercício da função, art. 36, §§ 2º e 3º do Decreto nº 3.298/99 (BRASIL, 2014).

Pessoa com deficiência reabilitada é aquela que passou por processo orientado na possível possibilidade em adquirir o nível suficiente de desenvolvimento profissional para o reingresso no mercado de trabalho, a partir da sua potencialidade, Decreto nº 3.298/99, art. 31 (BRASIL, 2014).

A reabilitação torna a pessoa capaz de desempenhar suas funções novamente ou outras funções diferentes das que exercia (BRASIL, 2014).

3.7 DISPENSA

Não há nenhuma previsão legal da estabilidade do empregado portador de deficiência, no entanto ao dispensar o mesmo deverá manter a reserva de cargos para a pessoa com deficiência. No caso de se tratar de contrato por prazo determinado, sendo superior a 90 dias, e a demissão for antes do prazo determinado, a empresa só poderá dispensar o mesmo após a contratação de um substituto com condições semelhantes. Ou seja, ao ocorrer à demissão de uma pessoa com deficiência resultará na contratação de outra pessoa com deficiência (BRASIL, 2014).

Essa regra vale apenas para as empresas que atingiram os números totais de 100 empregados em seu quadro, art. 93, § 1º, da Lei nº 8.213/91 (BRASIL, 2014).

Condição semelhante é a contratação de outro trabalhador com deficiência, mas não significa que o trabalhador substituto tenha que ter a mesma deficiência

que o anterior. A substituição também poderá ser em outra função, art. 4º do Decreto nº 3.298/99, com as alterações efetuadas pelo Decreto nº 5.296/04 (BRASIL, 2014).

3.8 ACESSIBILIDADE

As empresas deverão realizar treinamentos para que as barreiras sejam eliminadas e para que haja a acessibilidade através de diversos ambientes adaptados para diferentes pessoas com deficiências, promovendo a locomoção e o acesso aos banheiros e lavatórios, como também a saída de emergência deverá ser adaptada de forma com que o portador de deficiência saia em um local seguro (BRASIL, 2014).

Sendo de grande importância a disponibilização de informações para diferentes tipos de pessoas portadoras de deficiência sobre os postos de trabalhos (BRASIL, 2014).

De acordo com a Lei número 10.098 de 19 de dezembro de 2000 estabelece algumas normas em relação à disponibilização da acessibilidade e algumas definições, como: (BRASIL, 2014).

- **Acessibilidade** – A condição que possibilite a segurança e a autonomia da utilização dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, edificações, sistema de transporte e sistema de comunicação.
- **Barreiras** – Qualquer obstáculo que impeça o portador de deficiência de locomover com liberdade e segurança.

Para melhor inclusão será necessário que a empresa disponibilize meios que diminuam ou excluam as barreiras que impeçam a comunicação perfeita com os portadores de deficiência, como a utilização de LIBRAS, sinalização em luzes, escrita e em Braille e etc. (BRASIL, 2014).

Segundo o art. 26 determina que as empresas que representam as pessoas portadoras de deficiência cumprem com os requisitos de acessibilidade de acordo a lei (BRASIL, 2014).

4 METODOLOGIA

Essa pesquisa é qualitativa quanto aos seus procedimentos por se tratar de um estudo de caso, desenvolvido sobre um determinado acontecimento 'recrutamento e seleção' realizado por uma organização, a Consolidar Dorina. Portanto contribui com os conhecimentos relacionados às técnicas utilizadas para incluir as pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Quanto ao seu objetivo a pesquisa é exploratória, pois busca conhecer as técnicas de recrutamento e seleção de trabalhadores com deficiência.

O trabalho foi realizado a partir de pesquisa bibliográfica para obter conhecimentos necessários sobre o tema, como também para inspirar os roteiros de pesquisa (Anexo III) que acompanharam o estudo de caso.

A pesquisa exploratória conforme Matias-Pereira (2010)

“[...] envolve o levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudo de caso (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 72).”

Pesquisa de campo é a coleta de dados no próprio local em que ocorrem os acontecimentos. Sendo necessária a utilização de técnicas específicas. (ANDRADE, 2009). Desta forma os procedimentos utilizados no trabalho foram de campo, pois são pesquisas realizadas em uma das empresas.

O estudo de caso é um método de pesquisa que através de acontecimentos individuais, grupais, organizacionais, sociais e políticos, contribuem com os nossos conhecimentos sobre o determinado assunto, é uma investigação empírica dos fenômenos em relação à vida real e principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidenciados. Ou seja, o estudo de caso é utilizado para entender um determinado fenômeno da vida real (YIN, 2010).

Com a pesquisa a intenção é mostrar os métodos de recrutamento e seleção das pessoas com deficiência, utilizados e aplicados pela Consolidar Dorina nos serviços prestados em empresas contratadas que desejam cumprir a Lei de Cotas (Anexo IV) ou mesmo contratar pessoas com deficiência.

Os dados da empresa Consolidar Dorina foram coletados através da aplicação de roteiros de pesquisa apresentado no Anexo III utilizados em entrevista junto ao proprietário da empresa Marcelo Pires. Foram consultados sites das empresas Consolidar Dorina e da Dorina Nowill, bem como materiais digitalizados

sobre a prática da empresa obtidos de seu proprietário. A entrevista foi gravada e fotos foram tiradas para exemplificar a acessibilidade.

7.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados seguiu os seguintes procedimentos:

- Leitura exploratória, seletiva e interpretativa de material específico de processo de recrutamento e seleção de pessoas com deficiência;
- Entrevistas com o sócio fundador da empresa Consolidar;

Instrumentos utilizados:

- Roteiros de entrevista (Anexo III – Roteiros);
- Busca de informações no site das empresas;
- Materiais fornecidos pelo sócio fundador Marcelo Pires;
- Celular para a gravação da entrevista.
- Fotos

ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CASO

Para a melhor compreensão do caso, a análise se inicia pela construção do Histórico da Consolidar Dorina e a relação da mesma com o Posto Solidar e demais empresas do Grupo.

Posteriormente serão apresentados os dados sobre as técnicas de Recrutamento e Seleção utilizadas pela Consolidar Dorina nos serviços prestados aos clientes. Tais técnicas serão discutidas conforme a teoria apresentada.

7.2 HISTÓRIA DO GRUPO CONSOLIDAR DORINA

A Consolidar Dorina com três anos de experiência no mercado fundiu-se com a Dorina Nowill, uma organização que realiza trabalhos destinados aos cegos a 68 anos e que também passou a chamar Consolidar Dorina.

Ao longo de três anos a Consolidar Dorina contratou cento e setenta e nove pessoas deficientes para as empresas clientes.

A Consolidar Dorina faz parte da Holding Prosperidade de Participações, a Imagem 1 abaixo mostra o Organograma do Grupo desenhado informalmente pelo proprietário Marcelo Pires.

Imagem 1: Organograma do Grupo Solidar



Fonte: Marcelo Pires (2014)

A Solidar Posto, empresa do grupo, durante os quatorze anos que se encontra em atividade no mercado realizou a contratação de aproximadamente trinta e oito pessoas com deficiência. Para tanto se capacitou para receber esses trabalhadores praticando a acessibilidade.

7.3 EVOLUÇÕES DA EMPRESA

O Posto Solidar teve a sua inauguração em 2001, após três anos nasceu o grupo Solidar. Em 2012 ocorreu a parceria do Posto Solidar com o Restaurante Frango Assado e em seguida teve a inauguração da Consolidar, no mesmo ano. Após dois anos a Consolidar se fundiu com a Dorina Nowill.

Imagem 2: Evolução histórica



Fonte: Imagem feita pela autora em mar. 2015

Atualmente o Grupo Solidar é composto por duas empresas, o Posto Solidar e a Consolidar Dorina, nas quais juntos estão buscando construir uma comunidade através da cultura inclusiva e lutando pela diversidade humana. Comunidade é o conjunto de pessoas que trabalham por um bem em comum, que aceita todas as despedias, desde as pessoas com deficiência até a desvalorização de classe social.

7.4 DO POSTO À FORMAÇÃO DA CONSOLIDAR DORINA

O Posto nunca teve a necessidade de cumprir a lei de cotas (Anexo IV – Lei de Cotas), devido a lei ser destinada para empresas que tenham acima de cem pessoas em seu quadro de funcionários. Porém há muitas empresas no mundo que necessitam cumpri-las e pagá-las, e a partir dessa necessidade surgiu a Consolidar Dorina, como também a vontade de criar um mundo mais inclusivo. E por meio de sua contratação realiza a empregabilidade com humanidade.

A empresa não é uma agência de empregos que realiza apenas o recrutamento das pessoas com deficiência e os coloca em uma vaga, e sim, pratica a educação inclusiva nos negócios (ver anexo VIII), um programa de educação e que realiza a mudança comportamental dos colaboradores das empresas, como também das pessoas com deficiência. Sendo uma ponte entre a organização de futura contratação e o futuro funcionário, este programa busca conscientizar as duas partes para a inclusão.

A Consolidar Dorina é uma empresa de pequeno porte com potencial de ser média, é rentável e geradora de lucros, e a empresa interessada contrata os serviços e torna-se o responsável em pagar todas as contas geradas pelo recrutamento, seleção das pessoas com deficiência e o treinamento dos mesmos.

A sua filosofia está baseada em conjuntos de valores e princípios que são compartilhados, como o respeito, a cumplicidade, a confiança, o comprometimento e entre outros. Além de promover ambientes dignos, éticos e tendo como a principal base da filosofia a igualdade, como também o processo de aprendizagem e a expansão de consciência, conhecida como Metanóia – Roberto Trajan.

Metanóia é uma cultura de empresas que trabalham pela ética, prosperidade e humanidade, através de programa de educação e com foco nos empresários que se inspiram em pessoas mais corretas.

A apresentação da empresa Consolidar Dorina de forma resumida em relação ao seu trabalho se encontra no *flyer* abaixo:

Imagem 3: *flyer*



Fonte: Marcelo Pires (2015)

Segundo Marcelo a frase ‘Semeando a cultura inclusiva para a promoção de um ambiente de igualdade nas empresas’ expressa que todos nós somos diferentes e a pessoa com deficiência também, e que ao se criar uma cultura inclusiva é também necessário mudar o mundo, mudar o país e a cultura empresarial.

Despertar está relacionado às pessoas que vivem no planeta e que muitas vezes cultuam apenas o dinheiro, passando a se tornar o fator mais importante no mundo. Tornando-se em ‘anômia’, que é uma sociedade com energia apenas do dinheiro, não havendo mais nada que o impulsiona, ou seja, despertar é para fazer com que essas pessoas se despertem para vida e mostrar que existem muito mais coisas, além disso.

Sensibilizar é um processo para despertar, como por exemplo, ao ver um ‘cadeirante’ trabalhando, o coração das pessoas se sensibiliza. Mas existem aqueles que se sensibilizam, mas no final esquecem, e há aquele que mudam a sua vida. Sensibilizar não significa que irá resolver tudo, mas que gera oportunidades.

Cultivar é motivar, não adianta apenas mudar o comportamento e se sensibilizar, é necessário regar todos os dias e manter.

7.5 QUADRO DE FUNCIONÁRIOS

O quadro de funcionários da Consolidar Dorina é representado por organograma que segundo Filho (2008), é um gráfico em que as empresas representam a sua estrutura formal, ou seja, a hierarquia dos órgãos.

Imagem 4: Quadro dos sete representantes da Consolidar Dorina



Fonte: Imagem feita pela autora em mar. 2015

O organograma da Consolidar Dorina é o radial ou conhecido como circular, segundo Filho (2008), é um gráfico mais utilizados por empresas modernas e flexíveis, na qual visa o trabalho em grupo e não a intenção de representar a importância dos cargos.

7.6 DO SONHO À REALIDADE

A Motivação que levou o Marcelo Pires para abrir uma empresa que emprega as pessoas com deficiência se originou a partir da sua relação com seu pai, a qual não era boa:

“Foi uma motivação pessoal, eu quando era pequeno eu via meu pai tratar uma pessoa com deficiência muito bem, ele sempre teve respeito com essa pessoa com deficiência, isso me motivou, com meu pai, eu, a gente tinha muitos problemas. Eu restabelecia o amor com meu pai, quando via meu pai tratando essa pessoa bem, isso me conectava com ele de novo, eu falava... Esse cara não é ruim esse cara é bom. Isso começou a me incomodar quando fiquei mais velho, meu pai morreu, e eu fiquei mais velho e começou a me incomodar pessoas vendendo bala de goma de cadeira de roda no farol, que na verdade eles não queriam vender bala de goma no farol, porque é uma vida ruim né? Então está de baixo de sol, debaixo da chuva, isso começou me deixar mal com isso, aí eu falo qual o propósito de uma pessoa? Quando se tem um propósito é quando você trabalha com algo que o indigna.” (Fala do Marcelo Pires, entrevista, 19. Mar.2015)

Para Marcelo Pires o fator motivador de seu trabalho de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho é a indignação com a exclusão. Para ele todos devem descobrir essa força que incomoda e que faz buscar um propósito de vida.

Imagem 5: Marcelo Pires realizando uma palestra



Fonte: Imagem fornecida pelo Marcelo Pires em 2015

A partir da indignação e da motivação pessoal de Marcelo Pires resultou na abertura da empresa Solidar Posto, que atua a 14 anos no mercado e empregou aproximadamente 38 pessoas com deficiência. Marcelo Pires percebeu que com o Posto podiam ajudar apenas de 20 a 40 pessoas, e se o mesmo quisesse mudar o mundo tornando-o mais inclusivo, não bastava apenas o Posto, então surgiu a Consolidar Dorina, uma oportunidade de negócio que nasceu da necessidade das outras empresas cumprirem a lei de cotas como também a vontade de tornar o mundo mais inclusivo.

A Consolidar Dorina durante os 3 anos de sua existência no mercado de trabalho empregou 179 pessoas com deficiência.

A DISCUSSÃO DO CASO

9.1 A ACESSIBILIDADE

Orientações no Brasil (2014) recomendam que as empresas eliminem barreiras para que haja acessibilidade, adaptando-se de acordo com as necessidades das pessoas com deficiência. A Consolidar Dorina realiza visitas às empresas clientes para avaliar a acessibilidade e adequar as mesmas para que possam receber a pessoa com deficiência futuramente.

As fotos abaixo foram feitas na Solidar Posto e na empresa Frango Assado, localizadas na Praia das Cigarras em São Sebastião, para exemplificar as ações que promovem a acessibilidade dando condições de segurança e autonomia às pessoas com deficiência na sua locomoção.

Imagem 6: Solidar Posto



Imagem fotografada pela autora em mar. 2015: Rampa de acesso à administração, banheiros, caixa e sala de descanso dos funcionários.

Imagem 7: Solidar Posto

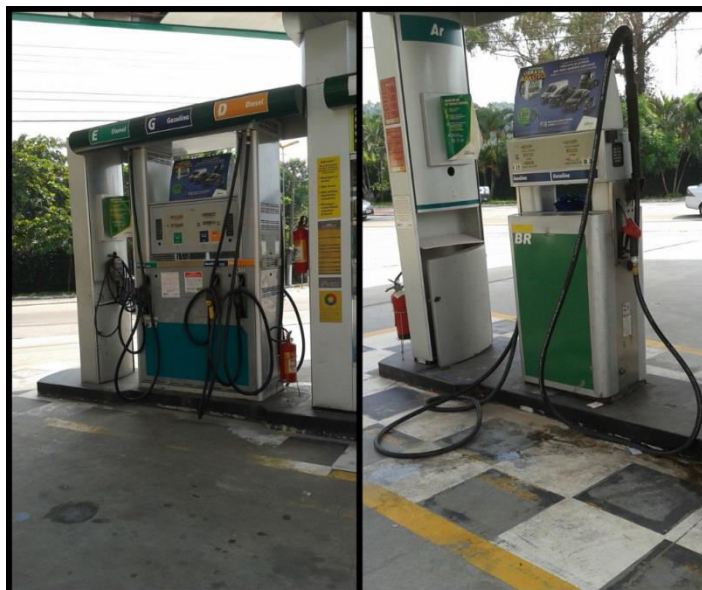


Imagem fotografada pela autora em mar. 2015: Equipamento adaptado para facilitar a sua utilização, o espaço quadriculado se refere à área de movimentação dos funcionários que dependem da cadeira de rodas.

Imagem 8: Acesso ao Restaurante Frango Assado



Imagem fotografada pela autora em mar. 2015: Rampa de acesso ao estacionamento e a loja. Vaga exclusiva a pessoas com deficiência

Imagem 9: Interior do Restaurante Frango Assado



Imagem fotografada pela autora em mar. 2015: Piso direcional destinado às pessoas com deficiência visual de forma a orientá-los.

Imagem 10: Interior do banheiro do Restaurante Frango Assado



Imagem fotografada pela autora em mar. 2015: Equipamento para facilitar o acesso a descarga, pias mais baixas e sabonete líquido localizado em uma região baixa.

9.2 MERCADO DE TRABALHO E MERCADO DE RECURSOS HUMANOS

O mercado de trabalho para as pessoas com deficiência tem a oferta maior que a procura conforme Marcelo Pires.

Segundo Chiavenato (2008) essa situação seria dada quando a oferta de emprego oferecida pelas organizações está maior que o número de candidatos para preenchê-lo, isto é, maior do que o mercado de Recursos Humanos.

Uma das razões desse desequilíbrio é a necessidade do cumprimento de cotas. Entretanto, as empresas acabam criando uma função para a pessoa com deficiência, como por exemplo, “picador de papéis”, pois o único objetivo das mesmas é cumprir apenas a lei.

Para Marcelo Pires a aposentadoria por invalidez é uma das razões de diminuição do mercado de Recursos Humanos.

O fator principal que influencia no aumento de oportunidade de empregos às pessoas com deficiência, consiste na mudança do olhar das organizações para que haja a futura contratação dos mesmos, conforme Marcelo Pires.

A Consolidar Dorina tem todo um trabalho junto às empresas clientes para prepara-las para receber a pessoa com deficiência além da acessibilidade à partir de entrevistas e ações de conscientização, bem como o acompanhamento do trabalhador na empresa (Anexo VIII).

9.3 RECRUTAMENTO

O recrutamento é uma atividade permanente e composta por conjuntos de processos e práticas utilizados para atrair candidatos. Sendo assim é a primeira etapa de um processo e que finaliza com um contrato após do período de experiência do candidato selecionado, apresentado em Lacombe (2005).

Na Consolidar Dorina o recrutamento é composto por conjunto de processos e práticas utilizados para atrair candidatos com deficiência através do Programa Despertar, que busca atraí-los pela conscientização e pelo interesse pelo próprio programa oferecido pela empresa. O objetivo do programa é tornar estas pessoas protagonistas de suas vidas.

As empresas clientes que contratam os serviços prestados pela Consolidar Dorina passam por um programa desenvolvido pela mesma, para que possam receber de forma adequada as pessoas com deficiência para mantê-los na empresa. Após esse processo há a visita contínua para analisar adaptação das pessoas com deficiência no período de experiência e se a adaptação for bem-sucedida, o processo será finalizado com o contrato entre o futuro funcionário e a empresa contratante.

5.1.1 Planejamento de pessoal

O planejamento de pessoas com deficiência realizada pela Consolidar Dorina ocorre em consenso com toda equipe, onde são analisadas as necessidades e as competências dos mesmos.

“O planejamento de pessoal é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período de tempo.” (CHIAVENATO, 2008, p. 166)

Para participar do planejamento e da execução dos processos de recrutamento e seleção de pessoas com deficiência, os colaboradores da Consolidar Dorina necessitam saber se **expressar em público, pois tais atividades englobam um processo de educacional**¹.

O planejamento de pessoal com deficiência na empresa contratante é realizado conforme a necessidade do seguimento da lei de cotas, que deve ser seguida a partir do momento em que a mesma atinja os 100 ou mais funcionários. Cada empresa depende do seu porte para realizar o planejamento de pessoal com deficiência, e que possuem como base a lei de cotas.

- **Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço**

Neste modelo conforme visto em Chiavenato (2008) são as necessidades de pessoal que estão relacionadas à procura do produto ou serviço, na qual sofrem influência de diversas variáveis, como por exemplo, a tecnologia e a produtividade.

A Consolidar Dorina também possui um planejamento quanto ao modelo baseado na necessidade de prospectar as pessoas com deficiência em relação à procura estimada do serviço. A demanda de candidatos com deficiência é baixa, por esse motivo a Consolidar Dorina procura os mesmo em todas as organizações em que se encontram acomodados e alargados para cumprir com a necessidade dos clientes. Por essa razão a previsão futura para o recrutamento de pessoas com deficiência continuará sem mudanças, devido a pouca demanda de pessoas com deficiência, mesmo havendo muito no mundo os que estão disponíveis.

Segundo Marcelo Pires em toda parte do mundo possuem pessoas com deficiência, e no Brasil os mesmos correspondem a 25% da população e que estão disponíveis. Porém, na maioria das vezes estão sem estímulos enquanto as empresas estão com desejos grandes.

- **Modelo baseado na substituição de pessoal**

Neste modelo é realizada uma representação visual de quem irá substituir a determinada vaga no caso de ocorrer algum imprevisto que resulte na abertura de uma vaga futura na organização. Podendo ser por mapa de substituição ou organograma de encarreiramento, (CHIAVENATO, 2008)

O planejamento de substituição de pessoal da empresa contratante em relação à pessoa com deficiência deverá entender a Lei do Site do Ministério do trabalho, se o contrato for por prazo determinado e superior a 90 dias a dispensa só poderá ocorrer após a contratação de um substituto com condições semelhantes.

Mas a condição semelhante não significa que o outro substituto tenha a mesma deficiência, mas que tenha alguma limitação, de acordo com o art. 4º do Decreto nº3.298/99, com as alterações efetuadas pelo Decreto nº5.296/04.

- **Modelo baseado no fluxo de pessoal**

O planejamento de modelo baseado no fluxo de pessoal realizado para o acompanhamento dos futuros profissionais com deficiência é para que não ocorra uma grande saída dos mesmos. O acompanhamento é realizado por meio de um programa chamado 'Cuidado', são visitas realizadas pela Consolidar Dorina a empresa cliente quinzenalmente. A rotatividade de pessoas com deficiência é alta, pelo fato de muitos não serem tratados como deveriam.

5.1.2 Pesquisa externa de mercado

A segmentação do mercado de recursos humanos realizado pela Consolidar Dorina são as pessoas com deficiência juntamente com a conscientização dos colaboradores da empresa clientes. O objetivo é de mudar o comportamento e fortalecer a pessoa com deficiência, para manter o interesse de ambas as partes. Para Marcelo Pires o mercado de pessoal com deficiência não tem uma localização específica, pois ocorre em todas as cidades, 25% da população brasileira são pessoas com alguma deficiência.

A segmentação de mercado do Rh é feita de acordo com os interesses específicos da organização, e refere-se à divisão do mercado em diferentes segmentos ou classes de candidatos e cada um com suas características definidas. Todos os segmentos de mercado possuem suas características próprias, na qual utilizam os diferentes meios de comunicação de acordo com o candidato que se necessita atrair (CHIAVENATO, 2008).

As fontes utilizadas pela Consolidar Dorina para atrair as pessoas com deficiência para as empresas clientes são realizadas pela colaboradora Fernanda Simidamore, pela prospecção no local. O tempo médio para realizar o processo são de 4 dias, levando dois dias para recrutamento e dois dias para a preparação e treinamento da pessoa com deficiência.

O grau de instrução exigido à pessoa com deficiência pela empresa Consolidar Dorina é variado, desde pessoas que não sabem ler até pessoas com nível superior completo. De acordo previsto com o art. 36, alínea "c" da

Recomendação nº 168 da OIT. c/c item 4 do Repertório de Recomendações Práticas da OIT: Gestão de questões relativas a deficiência no local de trabalho visto no site do Ministério do trabalho, pois pessoas com deficiência podem não ter as mesmas oportunidades de escolarização por este motivo devem ser aplicados testes para que possam revelar as suas condições de realizar o trabalho.

5.1.3 Processo de recrutamento

O recrutamento realizado pela Consolidar Dorina ocorre de duas maneiras, 1) conforme as necessidades das empresas clientes, 2) apresentação espontânea, porém é raro.

Desta forma a Consolidar Dorina por meio da Fernanda Simidamore irá à busca das pessoas com deficiência para apresentar à empresa de forma que as mesmas se interessem em fazer parte do mercado de trabalho, resultando no preenchimento da requisição de empregado ou requisição de pessoal, resultado da decisão da pessoa com deficiência.

Segundo Chiavenato (2008) o processo do recrutamento varia de acordo com cada organização e depende da decisão da linha. O órgão do recrutamento só poderá efetuar qualquer atividade que seja após a tomada de decisão por parte do órgão que possui a vaga a ser preenchida, pois o recrutamento é uma função de staff e que depende da decisão de linha para preencher e assinar a 'ordem de serviço'.

Conforme visto no decorrer do trabalho à apresentação espontânea das pessoas com deficiência é raro, pois os mesmos possuem uma lei que os protege da invalidez, como a 'aposentadoria de invalidez', resultando na acomodação de acordo com Marcelo Pires. Por esse motivo a Consolidar Dorina não realiza o recrutamento somente quando a 'ordem de serviço' informa a necessidade de preencher a vaga de uma determina empresa cliente, há a prospecção da pessoa com deficiência de forma continua.

5.1.4 Meios de recrutamento

A Consolidar Dorina realiza o recrutamento externo através da prospecção das pessoas com deficiência, as quais seriam classificadas pela teoria como

potenciais candidatos e encontram-se disponíveis por estarem em situação de desemprego, mas amparadas por benefícios financeiros legais. Em contrapartida há ofertas de vagas para esse segmento.

De acordo com Chiavenato (2008) potenciais são candidatos que não estão à procura de emprego, mas que possuem condições necessárias para preencher a vaga.

5.1.5 Competência técnica

A Consolidar Dorina não realiza a reabilitação da pessoa com deficiência em relação às competências técnicas, pois é de responsabilidade de outro ramo, além de ser necessário um grande conhecimento, segundo Marcelo Pires. A reabilitação conforme o Brasil (2014) torna a pessoa capaz de desempenhar suas funções novamente ou funções diferentes das que exercia. A Consolidar Dorina apenas prepara a pessoa com deficiência para superar os obstáculos e as pressões constantes que possam aparecer no mundo corporativo através de um programa chamado Educação, que consiste em preparar a pessoa com deficiência para se tornar protagonista de sua vida e não antagonista.

O tempo de duração do programa de educação é de 10 horas desenvolvido em dois dias, sendo cinco horas por dia, com o objetivo de migrá-los para o mundo protagonista através do desenvolvimento de um modelo mental.

Ao longo desse programa a Consolidar Dorina analisa qual cargo que a pessoa com deficiência pode realizar, percepção obtida em conversas e informações trazida pelo participante.

A avaliação de desempenho é de responsabilidade da empresa cliente e por esse motivo que a mesma passa por um programa de conscientização da Consolidar Dorina, para que possa ter condições suficientes de realizar a avaliação da pessoa com deficiência.

Porém as pessoas que foram recrutadas e analisadas como capazes para ocupar o cargo na empresa poderão demonstrar ao longo do tempo os aspectos que não foram observados no processo de seleção em relação ao seu desempenho, ou seja, pessoas que não poderiam ser consideradas aptas a acompanharem o ritmo das mudanças que ocorrem na organização (CARVALHO et al, 2013).

5.1.6 Perfil dos recursos humanos da empresa cliente

Segundo Carvalho et al (2013) o perfil de recursos humanos da organização possui como finalidade coletar os dados da força de trabalho da empresa, fornecer informações sobre a quantidade e os tipos de funcionários necessários para que haja o funcionamento da empresa em certo período, preparar e divulgar as necessidades de recursos humanos no mercado de trabalho (CARVALHO et al, 2013).

O perfil que a empresa cliente necessita possuir em seu quadro de funcionários para que ocorra a contratação da pessoa com deficiência varia.

A Consolidar Dorina preocupa-se nesse aspecto também com o perfil dos trabalhadores que irão relacionar-se na empresa com as pessoas com deficiência, pois, as pessoas que não possuem nenhuma deficiência e não tiveram uma educação totalmente voltada ao assunto de inclusão não sabem como se relacionar com os mesmos, e desta forma a pessoa com deficiência geralmente acaba ficando confusa e perdida ao fazer parte do mundo corporativo. Pode-se dizer que na realidade não há um perfil 'certo' quando se trata da inclusão, apenas o desconhecimento e a falta de informações sobre a inclusão.

A quantidade de funcionários com deficiência necessários varia conforme o porte da empresa, as empresas que possuem 100 ou mais funcionários que não possuem nenhuma deficiência são obrigados à preencherem uma parcela de seus cargos com pessoas com deficiência, conforme a Lei de cotas, art. 93 da Lei nº 8.213/91 (BRASIL, 2014).

5.1.7 Levantamento de necessidades de recursos humanos

O porte das empresas clientes afeta o levantamento das necessidades de recursos humanos com deficiência, pois é realizado conforme a Lei de cotas, art. 93 da Lei nº 8.213/91.

Segundo Carvalho et al (2013), não há um modelo de formulário ideal para realizar o levantamento de necessidade de recursos humanos na organização, pois depende de vários fatores, no caso estudado existe a relevância das cotas (IV).

5.1.8 Etapas do processo

As etapas do programa de inclusão da Consolidar Dorina (Anexo VIII–Etapas do programa de inclusão) é a avaliação da acessibilidade, mapeamento das vagas e estudos de oportunidades, busca por novos talentos, a conscientização, o despertar e o acompanhamento dos novos talentos no período de experiência.

Conforme visto em Carvalho et al (2013), o processo de recrutamento envolve o planejamento, a execução ou a organização e a avaliação dos resultados de recrutamento.

A Tabela 1 abaixo comparação o planejamento do recrutamento proposto na teoria com o planejamento para a inclusão, praticado pela Consolidar Dorina.

Tabela 1: Comparação do planejamento do recrutamento com o planejamento da inclusão

Planejamento do Recrutamento	Planejamento da Inclusão
• Requisição de Recursos Humanos	• Estudo de oportunidades
• Estudos e formas de Mercado de Trabalho	• Busca de novos talentos • Avaliação da acessibilidade
• Execução do Recrutamento	• Conscientização • Despertar
• Avaliação de Resultados	• Acompanhamento das pessoas com deficiência

Fonte: Tabela elaborada pela autora, com base no Carvalho et al em 05 jun. 2015

- Avaliação da acessibilidade é realizada por meio de visitas nas instalações das empresas, na qual é feito um levantamento da situação atual em relação ao ambiente e instalações. De forma que evite o menor impacto arquitetônico da empresa. Consiste em recomendações básicas de acessibilidade para que haja a autonomia e a segurança da pessoa com deficiência.
- Estudo de oportunidades juntamente com o departamento de recursos humanos verifica as oportunidades disponíveis quanto às necessidades físicas, sensoriais e

intelectuais. O mapeamento das vagas irá permitir a empresa indicar o candidato de acordo com sua competência com o perfil da oportunidade.

- Busca por novos talentos realizada em conjunto com as instituições parceiras, banco de dados, entrevistas, elaboração de relatório para o encaminhamento para a entrevista e o acompanhamento da área de gestão nas entrevistas, que aumenta a chance da contratação.
- A conscientização e a sensibilizações são realizados por meio de informações sobre a pessoa com deficiência, a Consolidar Dorina promove a mudança sobre a visão e a expansão da consciência em relação à diversidade humana que existe.

Com o objetivo de facilitar o processo de inclusão dos novos profissionais, os programas buscam desconstruir mitos e oferecer informações de convivência aos gestores diretos, líderes e aos novos colaboradores com temas relacionados à: inclusão profissional, sobre a pessoa com deficiência, acessibilidade e dicas de convivência no ambiente de trabalho, desconstruir mitos, atividades em grupo com vivências e vídeos.

- O programa despertar está relacionado aos novos talentos que foram contratados, promovendo orientações e dinâmicas para que os mesmos possam tornar-se o protagonista de sua nova história e para ingressar no mundo corporativo.
- Acompanhamento das pessoas com deficiência contratadas está relacionado ao acompanhamento dos funcionários e dos seus líderes em todo período de experiência. Com o objetivo de reter os novos talentos e promovendo a melhor adaptação entre os líderes e equipes.

O acompanhamento consiste em apoiar o processo de inclusão e a apresentação do novo talento a equipe de trabalho e juntamente com os líderes.

5.1.9 Métodos de recrutamento

Os meios de recrutamento utilizado pela Consolidar Dorina são:

- **Contatos com escolas, universidades e agremiações como o APAE, parcerias que preparam mão-de-obra para as empresas** (RIBEIRO, 2005); Instituições de ensino e formação, instituições que as empresas recorrem para preencher a sua determinada vaga (CARVALHO et al, 2013);

- **Indicação de funcionários**, utilizando método de baixo custo, alto rendimento e ou efeito mais ou menos rápido, na qual são pessoas indicadas pelos próprios colaboradores da organização (MARZAGÃO et al, 2013);
- **Consulta em arquivos dos candidatos**, referente a catalogação do pessoal que se apresentaram espontaneamente ou que não foram recrutados anteriormente (CHIAVENATO, 2013);
- **Banco de dados de candidatos ou banco de talentos**, refere-se ao arquivamento dos dados de candidatos que não foram aproveitados em determinados recrutamentos (MARZAGÃO et al, 2013);
- **Apresentações espontâneas**, diz respeito a apresentação de candidatos mesmo quando não há vagas e que se tornam cadastros para futuras consultas (LACOMBE, 2005);
- **Conferências e palestras em universidades e escolas**, é a forma de promover a organização mostrando seus objetivos, oportunidades de trabalho, a estrutura através de filme, slides e entre outras (CHIAVENATO, 2008). Como Marcelo Pires é um método que para a Consolidar Dorina é considerado bem forte.
- **Recrutamento virtual**, um método que utiliza meios eletrônicos e a distância, pois o uso da internet facilita a comunicação entre a empresa e a organização (MARZAGÃO et al, 2013). A consolidar Dorina oferece a opção através do site www.consolidardorina.com.br, onde é disponibilizado a espaço para cadastramento de currículos por meio de autopreenchimento.

Para Ribeiro (2005) é um método de recrutamento mais simples e utilizado quando se tem a necessidade de recrutar uma quantidade maior de funcionários.

A Consolidar Dorina não utiliza as emissoras de rádios, porém a empresa gostaria de usá-la futuramente.

9.4 SELEÇÃO

Os critérios utilizados pela Consolidar Dorina para inserir a pessoa com deficiência em uma função que se adapte e tenha um bom desempenho ocorre em competência, entender o que ele é e o que quer, e assim inserir o mesmo conforme a necessidade da empresa.

A Consolidar Dorina ao ser contratada pela empresa cliente para a prestação de seu serviço, a mesma recorre ao banco de dados das pessoas com deficiência

que estão passando pelo programa de educação e seleciona o que mais se adéqua ao cargo.

Para Ribeiro (2005) uma boa seleção é colocar a pessoa certa para uma função, por esse motivo é necessário conhecer bem a pessoa. E conforme Chiavenato (2008) a seleção possui como finalidade solucionar dois problemas, a adequação do homem ao cargo; eficiência e eficácia do homem no cargo.

A Consolidar Dorina para solucionar o problema que está relacionado à adequação, eficiência e eficácia da pessoa com deficiência ao cargo realizada um acompanhamento, no qual um relatório é elaborado no momento em que está sendo executado o trabalho para que se possa analisar como está o andamento da relação entre funcionários.

O processo de seleção realizado pela Consolidar Dorina utiliza-se o modelo comportamental de classificação (grifo da autora). Como visto em Chiavenato (2008) são vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato, neste modelo a organização não considera que o candidato está voltado apenas para uma única e determinada vaga, e sim o candidato será posicionado ao cargo que melhor se adequar as suas características.

O modelo comportamental de classificação é utilizado pela Consolidar Dorina devido às empresas clientes terem o hábito de oferecerem oportunidades para vários candidatos, pois na maioria das vezes o cumprimento de cotas é alto, por exemplo, 500 pessoas com deficiência são inseridas nos cargos que mais se adéquam. O maior número de pessoas com deficiência que a Consolidar Dorina teve que inseri em uma única empresa foi de vinte e oito, em uma padaria.

5.1.10 Coleta de informações sobre cargo

A Consolidar Dorina obtém as informações sobre o cargo com a descrição e análise do cargo, que é realizado em de uma visita e conversa com o chefe, e assim poder tomar a decisão sobre a colocação da pessoa com deficiência. Para Chiavenato (2008) a descrição e analise do cargo refere-se ao levantamento dos aspectos intrínsecos que são os conteúdos do cargo e os extrínsecos que são os requisitos que o cargo exige do candidato.

Porém, há casos em que as empresas clientes são compostas por superiores que estão preocupados em cumprir as cotas e criaram uma função para os

funcionários com deficiência ao em vez de utilizá-lo em um cargo onde possa utilizar todo o seu potencial.

5.1.11 Escolhas das técnicas de seleção

A técnica de seleção utilizada pela Consolidar Dorina é a entrevista que de acordo com Chiavenato (2008) trata-se de um processo de comunicação e de interação entre duas ou mais pessoas.

A Consolidar Dorina seleciona apenas as pessoas com deficiência que demonstram interesse pelo Programa ou pelo trabalho, e então realizam entrevistas com os mesmos para passar segurança e oferecer significados conforme os princípios adotados para promover a inclusão. Quando a pessoa com deficiência não se adequa ao cargo após passar pelo período de experiência e ocorre o desligamento, a Consolidar mantém o trabalho com o mesmo, colocando-o no banco de talentos para poder conseguir prospectar em outra empresa até que ele se adapte.

A entrevista aplicada possui um roteiro preestabelecido que contém perguntas relacionadas ao desejo e visão de futuro da pessoa com deficiência, mas que pode ser alterado, o entrevistador é habilitado para fazer perguntas no transcorrer da entrevista.

O conteúdo da entrevista aplicada a pessoa com deficiência destina-se a descobrir as habilidades, o que quer fazer, o que sabe fazer e seus sonhos.

Ao realizar a entrevista, a Consolidar Dorina também analisa os comportamentos das pessoas com deficiência e assim a mesma ocorre com a presença de psicólogos. A empresa não aplica testes de conhecimentos e nem provas, apenas testes psicológicos acompanhados pela psicóloga Fernanda Simidamore. E não utiliza todas as ferramentas de seleção, como as provas e testes de conhecimentos, testes de personalidade, técnicas de simulação, informações de pessoas confiáveis, testes técnico profissionais, referências profissionais e informações cadastrais.

5.1.12 Exame médico

O exame médico é realizado nas etapas finais da seleção na qual o candidato escolhido é submetido para analisar o estado de saúde do candidato voltado ao cargo que irá exercer (RIBEIRO, 2005). Por esse motivo o exame admissional dos futuros funcionários com deficiência é de responsabilidade da empresa contratante, a Consolidar Dorina apenas acompanha.

A análise médica das pessoas com deficiência é realizada com base a um documento que especifica a deficiência de cada um e as suas dificuldades.

5.1.13 Avaliação de resultados

De acordo Chiavenato (2008) é necessário que o processo de seleção seja eficiente e eficaz. A eficiência está relacionada em como entrevistar, aplicar testes que sejam validos e precisos e entre outros. Eficácia está relacionada em conseguir alcançar os resultados e os objetivos.

Para a Consolidar Dorina diagnosticar se o seu processo está sendo eficiente e eficaz é por meio do indicador de desempenho, que analisa a rotatividade da pessoa com deficiência, ou seja, se a pessoa com deficiência permaneceu no trabalho ou não.

Se houver a permanência e a adaptação da pessoa com deficiência na empresa contratante significa que a Consolidar Dorina obteve sucesso no seu processo de recrutamento e seleção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto para a realização do trabalho no início foi estudar o processo de recrutamento e seleção de pessoas com deficiência da empresa Solidar Posto, mas no decorrer das pesquisas houve uma nova descoberta, a empresa Consolidar Dorina, uma empresa que surgiu de uma oportunidade de negócios a partir da empresa Solidar Posto, com a finalidade de aumentar a empregabilidade de pessoas com deficiência e por esse motivo o meu trabalho passou a focar na Consolidar Dorina.

Portanto o estudo de caso foi feito na empresa Consolidar Dorina, o Posto Solidar e o Grupo Solidar são mencionados para o entendimento de como tudo se iniciou, sendo o Posto Solidar, exemplo do preparo da empresa cliente para a acessibilidade.

Observou-se que no decorrer da pesquisa que no mercado brasileiro de trabalho, no segmento das pessoas com deficiência, a oferta de emprego é maior do que o número de candidatos com deficiência disponíveis, devido à existência de leis que os protegem das suas limitações, bem como da falta de oportunidade que enfrentaram, como por exemplo, o acesso à educação. A dificuldade da localização dessas pessoas também é um complicador.

Para o proprietário Marcelo Pires, as proteções voltadas ao pagamento de benefícios acabam resultando na acomodação dos mesmos e consequentemente gerando pouca demanda dos mesmos, daí o programa utilizado pelo Consolidar Dorina motivar a pessoa com deficiência para o trabalho.

As empresas estão com grandes necessidades em decorrência da Lei de número 8.213/91 art. 93 de cotas, mas não possuem conhecimentos suficientes para a inclusão dos mesmos. Desta forma a Consolidar Dorina recruta as pessoas com deficiência que possuem desejos e interesses de fazerem parte do mercado de trabalho as prepara para empresas clientes com conhecimentos necessários para uma boa recepção e inclusão dos mesmos.

A Consolidar não habilita e nem reabilita a pessoa com deficiência, apenas prepara para que as pessoas com deficiência consigam se adaptar às empresas, de forma com que passem a ser protagonista de sua vida, através de sua competência colocá-lo em algum cargo da empresa e acompanhar os mesmo durante o período

de experiência para analisar se os mesmos estão se adaptando e para que não haja o desligamento dos mesmos, pois a rotatividade é grande.

O recrutamento utilizado pela Consolidar Dorina é do tipo externo, na qual prospectam as pessoas com deficiência em escolas, banco de candidatos, por meio de indicação de funcionário, consultas em arquivos, palestras, apresentação espontânea e recrutamento virtual. A realização da seleção é feita por meio de entrevistas preestabelecidas, com a presença de psicólogo, porém, as alterações de roteiro podem ocorrer se ao longo do processo surgirem necessidades.

E com a pesquisa permitiram duas novas descobertas, primeira é o fato do processo de seleção e recrutamento de pessoas com deficiência serem diferentes do processo realizados com candidatos que não possuem nenhuma limitação e isto não significa discriminação; segundo é que o que inicia o processo de recrutamento é a disponibilização da acessibilidade para que posteriormente se busque combinar as qualidades do trabalhador com as necessidades da empresa, é preciso acompanhar também a adaptação da pessoa com deficiência na organização.

O problema do trabalho levantado foi devido às empresas estarem em situação de necessidade do cumprimento da lei de cotas, mas que não a cumpre devido à falta de conhecimento sobre o processo de recrutamento, seleção e a inclusão da pessoa com deficiência, como também a adaptação à organização. Assim a questão a ser respondida é: Quais as técnicas de recrutamento e seleção podem ser adotadas para empregar pessoas com deficiência adequando-as às necessidades da empresa?

Para a aplicação das técnicas é necessário ter conhecimentos das exigências que podem ser feitas aos candidatos com deficiência, o que pode ou não ser considerado discriminatório e todas as outras leis que se aplicam aos mesmos.

A Consolidar Dorina não utiliza todas as ferramentas de seleção, como as provas e testes de conhecimentos, testes de personalidade, técnicas de simulação, informações de pessoas confiáveis, testes técnico profissionais, referências profissionais e informações cadastrais.

O objetivo da pesquisa foi analisar a Consolidar Dorina e descobrir o processo de recrutamento e seleção aplicado à pessoa com deficiência, com base em teorias de autores reconhecidos na Administração de Recursos Humanos. Desta forma a descoberta foi que o processo de recrutamento e seleção da pessoa com deficiência não é algo definido etapas por etapas como um processo universal. Dependerá da

estrutura, da filosofia e do objetivo de cada empresa contratante e dos profissionais da área de Recursos Humanos.

Isto posto sugere-se como tema para a próxima pesquisa um estudo de caso comparativo sobre o processo de inclusão de pessoas deficientes no mercado de trabalho tendo por casos a empresa que aplica a filosofia Metanóia, a Consolidar Dorina e empresas com outros princípios e estratégias.

Sugere-se também que futuras pesquisas sobre a inclusão de pessoas com deficiência apoiem-se na Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, que poderá já ter sido sancionada pela presidência.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, K. M. **Práticas de recrutamento e seleção nas empresas**. Brasília: v.1, n.1, 2009. Disponível em: <<http://http://pt.scribd.com/doc/214977121/Recrutamento-e-Selecao#scribd>>. Acesso em: 06 ago. 2014.

BRASIL. **Ministério do Trabalho**: A Lei de Cotas em Perguntas e respostas. Brasília, 1997/2008. Disponível em: <<http://www3.mte.gov.br>>. Acesso em: 09 Jul. 2014.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O.C. G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, v.1, 2013.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: O capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CORADINI, J. R.; MURINI, L. T. Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como agregar talento à empresa. **Ciências Sociais Aplicadas**, Santa Maria, v.5, n.1, 2009. Disponível em <<http://sites.unifra.br/Portals/36/Sociais/2009/04%20RECRUTAMENTO%20E%20S ELE%20C3%87%C3%83O%20DE%20PESSOAL...pdf>>. Acesso em: 06 de ago. 2014.

FILHO, J. C. **O&M integrado à informática**: uma obra de alto impacto na modernidade das organizações. 13 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

FUNDAÇÃO DORINA NOWILL. Disponível em: <www.fundacaodorina.org.br>. Acesso em: 08 Mar 2015.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos**: Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARZAGÃO, G. C.; VICHOSKI, J. A.; KIRSTEN, M. D. (2013). **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**: Estudo de caso na empresa Mega Malhas, 2013. Disponível em <<http://www.faculadematelandia.edu.br/download/tccgrazijosemaicon.pdf>> Acesso em: 06 de ago. 2014.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MICHEL, M. TIPOS DE RECRUTAMENTO E SUA IMPORTÂNCIA PARA UMA GESTÃO ADEQUADA DE PESSOAS APLICADAS A EMPRESAS. **Revista**

Científica Eletrônica de Administração. Garça, n. 13, 2007. Disponível em <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/dBGH58nixEbJRER_2013-4-30-10-37-37.pdf>. Acesso em: 06 de ago. 2014.

ONU. Declaração Universal dos Direitos Humanos. Disponível em <<http://e25.d32.myftpupload.com/img/2014/09/DUDH.pdf>>. Acesso em 13 Jun. 2015.

PIRES, M. Consolidar Dorina. Disponível em: <<http://www.gruposolidar.com.br>>. Acesso em: 21 Nov. 2014.

PIRES, M. **Importante.** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <marcelo@pspsolidar.com.br> Acesso em 21 Nov. 2014.

PONTELO, J.; CRUZ, L. Gestão de pessoas: manual de rotinas trabalhistas. 3ª Ed. Brasília: SENAC/DF, 2010.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de Recursos Humanos.** Tradução: Maria Lúcia G. L. Rosa e Solange Aparecida Viscont. Revisão técnica: Flávio Bressan. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

Yin, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman 2010.

ANEXO I – DEFICIÊNCIA AUDITIVA

Deficiência auditiva é a perda bilateral, parcial ou total de 41 decibéis (dB) ou mais, observada pelo diagrama nas frequências, 500 Hz, 1.000 Hz, 2.000 Hz e 3.000 Hz (Decreto nº 5.296/04, art. 5º, § 1º, I, “b”, c/c Decreto nº 5.298/99, art. 4º, II).

ANEXO II – DEFINIÇÃO CTPS: CARTEIRA DE TRABALHO E PREVIDÊNCIA SOCIAL

A Carteira de Trabalho e Previdência Social é hoje, por suas anotações, um dos únicos documentos a reproduzir com tempestividade a vida funcional do trabalhador. Assim, garante o acesso a alguns dos principais direitos trabalhistas, como seguro-desemprego, benefícios previdenciários e FGTS.

ANEXO III – ROTEIROS

Primeiro roteiro

- Empresa:
 - 1) Qual o nome da empresa?
 - 2) A empresa possui sócios ou apenas um único dono?
 - 3) A empresa é uma herança de família?
 - 4) Em que ano a empresa foi inaugurada?
 - 5) Em que ano surgiu à ideia de estar abrindo uma empresa de combustíveis?
 - 6) Quantos funcionários a empresa necessita ter para o funcionamento da mesma?
 - 7) Quais os cargos existentes na empresa?
 - 8) Qual foi a motivação que o levou ao abrir uma empresa que contrata funcionários portadores de deficiência? A motivação foi exigência legal ou pessoal?
 - 9) Qual foi a estratégia de marketing utilizada pela empresa para obter o sucesso?
 - 10) A empresa possui parcerias?
 - 11) Quais as parcerias?
 - 12) A empresa possui filial? Se sim, onde?
 - 13) As empresas filias possuem o mesmo procedimento na contratação de funcionários portadores de deficiência?
 - 14) A empresa realiza recrutamento externo, interno ou misto?
 - 15) Como a empresa se adapta a acessibilidade?
 - 16) A empresa teve que estudar as leis e procurar informações sobre a contratação de portadores de deficiência?

- 17) Quais foram às fontes que possibilitou o estudo sobre as leis da contratação de funcionários portadores de deficiência?
- 18) A empresa conhece a lei das cotas?
- 19) Qual a opinião da empresa sobre as cotas?
- 20) Poderia me dizer um pouco sobre a frase: “Semeando a cultura inclusiva para a promoção de um ambiente de igualdade nas empresas”.
- 21) Diga-me um pouco sobre despertar, sensibilizar e cultivar?
- 22) O que a empresa se refere com a frase “abasteça essa ideia” (sentido, significado)?
 - Funcionários:
- 23) Quantidade de funcionários portadores de deficiência?
- 24) Quantidade de funcionários não portadores de deficiência?
- 25) Quais as deficiências que os funcionários da empresa possuem?
- 26) Qual a idade dos funcionários aproximadamente do mais jovem ao mais adulto?
- 27) Quantos anos aproximadamente de permanência dos funcionários na empresa?
- 28) Quantos anos estão os funcionários mais antigos da empresa?
- 29) O nome dos funcionários que fazem parte da empresa e o cargo que eles o ocupam?
- 30) As maiorias dos funcionários moram próximas do posto?
- 31) Qual o meio de transporte dos funcionários portadores de deficiência?

Segundo roteiro
- 32) Como a empresa se mantém financeiramente para realizar o recrutamento, a seleção, e a habilitação?
- 33) Como é realizada a capacitação de talentos?
 - Mercado de trabalho e mercado de recursos humanos:
- 34) A procura de trabalho pelas pessoas portadoras de deficiência é maior que as vagas oferecidas pelas empresas?
- 35) Os mercados de recursos humanos de portadores de deficiência se encontram mais em situações de desemprego ou empregados?
- 36) Quais os fatores que influenciam no aumento das oportunidades de empregos aos portadores de deficiência?
- 37) Já ocorreram casos em que a Consolidar tivesse uma grande oferta de candidatos portadores de deficiência e pouca organização para colocá-los no mercado de trabalho?
 - Recrutamento:

- Planejamento de pessoal

- 38)A empresa faz um planejamento dos recursos humanos necessário para atingir os objetivos organizacionais da Consolidar?
- 39)Como é realizado esse planejamento?
- 40)Se ocorrer um aumento de demanda de portadores de deficiência e a oferta de empresas, os 7 representantes da Consolidar dariam conta?
- 41)Quais os talentos necessários para realizações futuras, em relação aos representantes (funcionários) da empresa?
- 42)A empresa faz um planejamento dos candidatos portadores de deficiência?
- 43)Quais os talentos necessários do pessoal da empresa para que haja a realização dos objetivos futuros da empresa?
- 44)Já ocorreu de ter um grande aumento na demanda de candidatos portadores de deficiência procurados pelas organizações? Se sim, quando ocorreu?
- 45)Já ocorreu no aumento de demanda dos candidatos com deficiência? Quais são as previsões para o aumento futuro no quadro de representantes da Consolidar?
- 46)Quais são as previsões para o aumento do recrutamento de portadores deficiência e sua colocação no mercado de trabalho?
- 47)A empresa realizou um planejamento de pessoal necessário devido ao plano de expansão da mesma?
- 48)A empresa realizou um planejamento de pessoal necessário para todas as áreas funcional?
- 49)A empresa possui um planejamento de substituição de pessoal? Ou seja, no caso de ocorrer algum imprevisto em uma determinada vaga há alguém que possa substituir a mesma?
- 50)Há uma representação visual do planejamento de substituição?
- 51)A empresa para realizar o planejamento de substituição analisa o desempenho do funcionário para a futura vaga? Se sim, como é feita essa análise do desempenho?
- 52)A empresa para realizar o planejamento de substituição analisa primeiramente as opiniões dos demais gerentes e subordinados sobre o funcionário para a futura vaga?
- 53)A empresa acompanha o fluxo de candidatos referente às entradas e saídas dos portadores de deficiência? Como é realizado o acompanhamento desse fluxo?
- 54)Qual a quantidade de entradas e saídas de candidatos portadores de deficiência?
- 55)Há um acompanhamento do fluxo de representantes da Consolidar?

- 56) Qual a quantidade de entradas e saídas de representantes da Consolidar?
- 57) Qual o comportamento da clientela em relação à empresa Consolidar?
- 58) As mudanças tecnológicas afetam no aumento de empresas ofertando vagas aos portadores de deficiência?
- 59) As mudanças tecnológicas afetam no aumento de empresas ofertando vagas aos portadores de deficiência?
- Pesquisa externa de mercado
- 60) A empresa focaliza apenas nos portadores de deficiência?
- 61) Quais as deficiências que a empresa mais focaliza?
- 62) Onde está localizada o mercado de pessoal portador de deficiência?
- 63) Quais as fontes utilizadas para atraí-los a empresa?
- 64) Qual o tempo que leva para realizar o recrutamento dos mesmos?
- 65) Qual o tempo que leva para realizar a habilitação dos portadores de deficiência?
- 66) A Consolidar focaliza em algumas empresas específicas para a inclusão dos portadores de deficiência no mercado de trabalho?
- 67) Para a Consolidar aceitar a fornecer o seu serviço para a determinada empresa interessada deverá conter quais características?
- 68) Qual o grau de instrução exigida ao portador de deficiência?
- Processo de recrutamento
- 69) O recrutamento realizado pela Consolidar é por meio da apresentação espontânea do candidato ou conforme as necessidades das empresas interessadas contratam o serviço?
- 70) O recrutamento da Consolidar é realizado apenas quando a decisão de Linha “ordem de serviço” informa a necessidade de candidatos? Se sim, a “ordem de serviço” é preenchida e assinada pelo responsável do pedido ou é realizado de forma oral?
- 71) O processo de recrutamento é contínuo ou apenas quando ocorre a contratação do serviço?
- Meios de recrutamento
- 72) A Consolidar habilita o portador em relação às competências técnicas? E as empresas?
- 73) Como a empresa prepara o portador de deficiência para superar os obstáculos e as pressões constantes?
- 74) Como a Consolidar analisa qual cargo que o portador de deficiência se encaixa?

75) Como a empresa analisa o desempenho do portador de deficiência no cargo?

- Perfil dos recursos humanos da empresa

76) Qual o perfil dos recursos humanos necessários para fazer parte do quadro de representantes da Consolidar?

- Levantamento de necessidades de recursos humanos

77) Qual o tamanho da organização Consolidar?

78) Qual a política de Rh da organização?

- Técnicas de previsão de recursos humanos

79) A Consolidar possui uma previsão no aumento da demanda de portadores de deficiência? E o aumento previsto pela empresa será de quanto aproximadamente?

80) A Consolidar possui uma previsão no aumento das empresas interessadas pelo serviço? E o aumento previsto pela empresa será de quanto aproximadamente?

- Métodos de recrutamento

81) Para realizar o recrutamento externo a empresa utiliza anúncios em jornais?

82) Qual a localização da empresa?

83) A empresa expõe os horários de funcionamento?

84) A empresa expõe as vagas que estão oferecidas pelas empresas interessadas?

85) A empresa realiza o recrutamento por agências especializadas?

86) A empresa divulga as oportunidades oferecidas pela Consolidar em escolas, universidades e agremiações? Se sim, quais são?

87) A Consolidar realiza o recrutamento por meio de instituições de ensino e formação como a SENAI, SENAC e entre outras?

88) A empresa realiza o recrutamento por meio de associações de classe e sindicatos?

89) A empresa realiza o recrutamento por meio de cartazes e panfletos?

90) A empresa realiza recrutamento por meio de indicação de funcionários ou de outras pessoas?

91) A empresa realiza o recrutamento por meio de consulta em arquivos de candidatos?

92) A Consolidar realiza o recrutamento virtual?

93) Quais os sites de divulgação do recrutamento utilizados pela empresa?

94) A empresa realiza o cadastro de currículos?

95) Realiza o recrutamento por meio de anúncio em emissoras de rádio ou serviço de alto-falantes?

96) Realiza recrutamento de estagiário?

97) A empresa realiza recrutamento através de contatos com outras empresas?

- 98) Realiza o recrutamento de mão de obra temporária? Se sim, em qual época?
- 99) A empresa utiliza tabuletas em portas para a divulgação da oportunidade?
- 100) A empresa divulga as oportunidades por meio de quadro de avisos?
- 101) A empresa recruta por apresentação espontânea?
- 102) A empresa realiza recrutamento por meio de conferências e palestras em universidades e escolas?
- 103) A empresa realiza programas de *trainees* (jovens saídos recentemente de universidades para ocupar determinado cargo em um período de estágio supervisionado)?
- 104) Quais as vantagens para a empresa em realizar o recrutamento dos portadores de deficiência?
- Seleção
- 105) Quais os critérios utilizados pela Consolidar para “colocar” o portador de deficiência em uma função em que o mesmo tenha um bom desempenho ou que possua uma maior probabilidade de se adaptar ao cargo?
- 106) Como a Consolidar analisa se o portador de deficiência está se adequando ao cargo?
- 107) As empresas interessadas costumam oferecer oportunidades para apenas um candidato portador de deficiência ou para vários?
- 108) Qual foi o maior número de candidatos portadores de deficiência contratados em uma única empresa?
- 109) Já houve empresas que rejeitaram o candidato naquele determinado cargo indicado pela Consolidar?
- Coleta de informações sobre o cargo
- 110) A Consolidar vai até a empresa interessada para conversar com o chefe do cargo para conhecer sobre as funções que serão desempenhadas, e assim, poder tomar decisões sobre a colocação do portador de deficiência?
- 111) A Consolidar já se encontrou em situações que nem o próprio chefe da função conhecia sobre os requisitos exigidos para a função do cargo e a Consolidar teve que realizar pesquisas fora para obter conhecimentos?
- Escolhas das técnicas de seleção
- 112) A Consolidar realiza a seleção dos candidatos portadores de deficiência que irá aceitá-los para habilitá-los e incluí-los no mercado ou aceita todos que demonstrem interesse sem fazer a seleção dos mesmos?

- 113) E todos os portadores de deficiência que apresentam a empresa Consolidar são realizados uma entrevista com os mesmo para conhecê-los e até mesmo apresentar a Consolidar para eles?
- 114) A Consolidar realiza a seleção das empresas antes de aceitar a fornecer os seus serviços ou aceitam todos que demonstrarem interesse pela causa?
- 115) A Consolidar realiza uma entrevista com as empresas interessadas para conhecê-las antes? E também apresentam a Consolidar para as empresas interessadas?
- 116) A Consolidar possui algumas regras para a seleção ou alguma forma de analisar ao aceitar a prestar serviços para as empresas interessadas e os portadores de deficiência?
- 117) Quando o portador já habilitado não se adéqua ao cargo indicado pela Consolidar, e após passar pelo período de experiência e não der certo, há o desligamento do portador de deficiência ou a Consolidar continua o trabalho até conseguir encaixá-lo em algum cargo?
- 118) A entrevista é realizada por meio de um roteiro preestabelecido com questões de múltipla escolha previamente elaboradas? Ou a entrevista é por meio de perguntas previamente elaboradas, mas que permitem uma resposta livre e aberta?
- 119) A entrevista realizada é sem questões específicas, mas que o entrevistador ao decorrer formula perguntas de acordo com as respostas que o mesmo deseja obter? Ou a entrevista é de forma liberal, não há ordem, as questões e as respostas que desejam adquirir não são preestabelecidas?
- 120) Qual o conteúdo da entrevista ao portador de deficiência?
- 121) Qual o conteúdo da entrevista aplicada as empresas interessadas?
- 122) A Consolidar ao realizar a entrevista com a empresa interessada ou com o candidato portador de deficiência analisa o comportamento dos mesmos? Em relação a ambição, o modo de pensar e entre outros?
- 123) A empresa aplica provas ou testes de conhecimento ou de capacidade ao portador de deficiência?
- 124) As provas e os testes são adaptados de que forma ao portador de deficiência?
- 125) A Consolidar aplica testes psicológicos ao portador de deficiência? Se sim, como é realizado esse teste e o que avalia no portador?

- 126) A Consolidar que é o responsável pelo exame admissional ou a empresa que irá contratar o portador de deficiência?
- 127) Como é feita a análise médica dos portadores de deficiência?
- 128) Como é avaliado se a empresa obteve sucesso na seleção?

ANEXO IV – LEI DE COTAS

A reserva legal de cargos é a legislação que estabeleceu uma obrigação às empresas que se encontra com 100 ou mais empregados a preencherem uma parcela de seus cargos com pessoas que possuem alguma deficiência. A reserva legal de cargos também é conhecida como Lei de cotas (art. 93 da Lei nº 8.213/91).

A cota irá depender do número geral de empregados que a empresa possui em seu quadro de funcionários, conforme estabelece o art. 93 da Lei nº 8.213/91:

- I - de 100 a 200 empregados.....2%
- II - de 201 a 500 3%
- III - de 501 a 1.000 4%
- IV - de 1.001 em diante 5

ANEXO V – ETAPAS DO PROCESSO DE INCLUSÃO

