



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENSINO DE ARTES VISUAIS**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFESSORES DE ARTES  
VISUAIS EM ESCOLAS PRIVADAS: o olhar de um profissional dos  
recursos humanos.**

**BRUNO SILVA GUMIER**

**UBÁ – MG  
JUNHO / 2019**

# **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFESSORES DE ARTES VISUAIS EM ESCOLAS PRIVADAS: o olhar de um profissional do recursos humanos.**

**GUMIER, Bruno Silva<sup>1</sup>**

Universidade Federal de Juiz de Fora  
Pós graduação em Artes Visuais - UFJF  
Maio de 2019

**CARVALHO, Fabrício<sup>2</sup> - ORIENTADOR**

## **RESUMO**

*Através dos recursos humanos as organizações são capazes de colocar no mercado produtos e serviços competitivos. Dessa forma, o objetivo geral deste estudo é evidenciar a importância da política do recrutamento e seleção de professores em artes visuais e analisar como as escolas utilizam técnicas de recrutamento e seleção em sua organização. Em relação à metodologia utilizou-se a pesquisa aplicada básica, qualitativa, exploratória e bibliográfica. Como técnica de coleta de dados, aplicou-se um questionário ao profissional responsável pelo departamento de recursos humanos que presta serviços de consultoria de recrutamento e seleção em escolas da cidade Ubá, MG. Conclui-se que a importância dada ao recrutamento e seleção traz oportunidades competitivas para a escola, a qual tem o quadro pessoal recrutado e selecionado por análises técnicas importantes, como o currículo e a entrevista, escolhendo o candidato mais adequado ao cargo existente na instituição.*

**Palavras-chave:** Escola; Recrutamento; Seleção; Organização; Recursos Humanos.

## **1 INTRODUÇÃO**

A administração de Recursos Humanos tem origem desde o início do século XX. Após o forte impacto da Revolução Industrial, foi inicialmente chamada de Relações Industriais, e tinha como objetivo minimizar os conflitos entre os objetivos organizacionais e individuais das pessoas. A partir disso, a organização necessitava de um apoio que minimizasse esses conflitos, pois, a complexidade das empresas e as dificuldades de interação entre as pessoas pareciam viver em compartimentos diferentes.

---

<sup>1</sup> Pós Graduando em Artes Visuais pela Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF. E-mail: brunogumieradm@gmail.com

<sup>2</sup> Professor Fabrício da Silva Teixeira Carvalho. Doutor em Educação, Mestre em Artes Visuais. E-mail: fabriciotcarvalho@hotmail.com.

Contudo, esse conceito mudou radicalmente e sofreu uma incrível ampliação. Por volta da década de 1950, passou a ser denominado Administração de Pessoal. Já não se tratava apenas de intermediar os desentendimentos e reduzir os conflitos, mas, sobretudo, administrar as pessoas segundo a legislação trabalhista vigente, assim como os conflitos que surgissem espontaneamente.

De acordo com o Art. 2º CLT:

Considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço.

§ 1º – Equiparam-se ao empregador, para os efeitos exclusivos da relação de emprego, os profissionais liberais, as instituições de beneficência, as associações recreativas ou outras instituições sem fins lucrativos, que admitirem trabalhadores como empregados.

Assim, surgiu o conceito de Administração de Recursos Humanos, porém, ainda sofrendo da velha miopia de visualizar as pessoas como recursos produtivos, ou meros agentes passivos cujas atividades devem ser planejadas e controladas a partir das necessidades das organizações.

Chiavenato (1997, p. 628) afirma que a Administração de RH

[...] consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram para alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

Hoje, depara-se com a resistência de algumas organizações em relação ao seu quadro de pessoas, dificuldades de relacionamento entre a organização e o clima organizacional, assim prejudicando o rendimento das atividades e afetando o corpo da organização, colocando em risco seu patrimônio. Com as mudanças a partir da globalização da economia e a concorrência no mercado, a tendência que se nota nas organizações bem-sucedidas é a de não mais administrar recursos humanos, nem administrar as pessoas, mas, sobretudo, administrar com as pessoas.

Ao observar as empresas e como o produto/serviço chega até o consumidor/usuário final, geralmente não se visualiza que, por trás disso, existe um planejamento estratégico que as empresas fazem para determinar de que forma isso pode chegar aos consumidores/usuários. Não percebemos, às vezes, que um dos meios mais eficientes e eficazes são as pessoas, ou seja, os colaboradores que influenciam no processo das organizações.

Algumas organizações, inclusive escolas, tentam de alguma forma conquistar vantagens competitivas através de um diferencial em sua administração, o que na atualidade só é possível através das pessoas. São as pessoas que podem proporcionar um diferencial nos produtos e serviços oferecidos. No caso das escolas, os professores serão os responsáveis diretos pela qualidade do principal "serviço" oferecido pela instituição.

A falta de preocupação com o quadro de pessoas resulta na insatisfação de seus participantes e, o que é pior, na falta de qualidade das atividades oferecidas à comunidade escolar. de seus clientes que colocamos como alunos. Com isso, este trabalho busca responder ao seguinte problema: Como as escolas privadas de Ubá, MG, contratam professores de artes visuais? Qual a importância da política do recrutamento e seleção nestas instituições?

De acordo com o objetivo geral deste artigo, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: analisar em que medida as escolas utilizam técnicas de recrutamento e seleção e verificar quais as necessidades de contratação das escolas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Aspectos humanos que contribuem para a organização**

A vida das pessoas é uma infinidade de interações, com diferenças de culturas, raça, religião e origem, que contribuem com uma organização, seja ela uma comunidade, uma empresa ou uma escola.

De acordo com Parker (1998), não existe um consenso entre os autores sobre o processo de contato entre diferentes culturas. Para a autora, a fim de formar uma organização e realizar os seus objetivos, os seres humanos se encontram face às suas limitações individuais e obrigados a cooperarem uns com os outros: “O Homem não vive isoladamente, mas em constante convívio com seus semelhantes”.

Segundo Nkomo e Cox Jr. (1998, p. 335), “as definições mais amplas indicam que o termo ‘diversidade’ refere-se a "*todas* [grifo pelo autor] as diferenças individuais entre as pessoas – isto é, todos são diferentes”.

Para Chiavenato (2008, p. 22), “a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas” e precisa de pessoas qualificadas, capacitadas, motivadas, atualizada com o mercado de trabalho e que saibam liderar e trabalhar em equipe. São aspectos fundamentais para a contribuição na organização.

Para que a "organização" tenha um quadro de pessoas com essas características exigidas pelo mercado de trabalho contemporâneo, e que para que isso resulte em uma margem de lucros favorável, é necessário ter o departamento de administração de recursos humanos para realizar os processos de recrutamentos e seleções para a "organização".

De acordo com Fleury (2000), esse fenômeno pode ser estudado sob diferentes perspectivas: ao nível da sociedade, no ambiente organizacional, no âmbito grupal, ou ainda, no individual.

Como explica Drucker (1998), há uma certeza de que a estrutura organizacional e os requisitos do cargo de administrador sempre sofrerão mudanças em um processo contínuo: "Há necessidade de aperfeiçoamento dos gestores voltados às expectativas futuras do empreendimento, para estarem aptos a pensar no amanhã".

O departamento de recursos humanos estudará através do manual de cargos as vagas que precisam ser preenchidas e definirá os perfis de pessoas para essas vagas. Portanto, o responsável por este departamento terá que usar várias técnicas e associá-las ao enquadramento dos perfis dos candidatos.

Para França (2007, p. 35), "antes de o processo seletivo ser iniciado, há necessidade de obter informações sobre as atividades a serem desenvolvidas e as habilidades necessárias para sua execução".

Com essas técnicas, os departamentos de recursos humanos conseguem estudar a capacidade, o desempenho e o espírito de trabalho em equipe, sem interferir em outros aspectos, como cultura, religião, etnia entre outros. Nesse sentido, França (2007, p. 36) ainda afirma que: [...] "a utilização de diversas técnicas que se complementam pode diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato".

## **2.2 A administração de Recursos Humanos (ARH)**

A administração de recursos humanos é uma área de estudos relativamente nova dentro das organizações, que utiliza técnicas no ambiente externo e interno, especialmente no recrutamento e seleção de pessoas.

Segundo Chiavenato (2008, p. 128):

[...] a administração de recursos humanos é uma área interdisciplinar: envolve necessariamente conceitos de Psicologia Industrial e Organizacional, de Sociologia Organizacional, de Engenharia Industrial, de Direito de trabalho, de Engenharia de Segurança, de Medicina do Trabalho, de Engenharia de Sistemas, de Cibernética, entre outros.

Para o autor, o profissional de recursos humanos é encontrado nas grandes e médias organizações. Para trabalhar com o desenvolvimento do departamento de recursos humanos é necessário conhecer algumas técnicas para recrutar e selecionar candidatos, mas apesar disso, muitas organizações não valorizam devidamente estes aspectos.

A responsabilidade dos recursos humanos é determinada pelo alcance de resultados, através dos membros de seu grupo e do quadro de pessoas que seleciona para alcançar os objetivos das empresas.

Segundo Chiavenato (2008, p. 128), [...] “a administração de recursos humanos é perfeitamente aplicável a qualquer tipo de organização”. Para o autor, a aplicação deste departamento é importante para qualquer que seja o tamanho da organização e o número de funcionários e em diferentes tipos atuação.

### **2.3 O perfil do profissional de Recursos Humanos**

Chiavenato (2008, p. 138) explica que “os objetivos da administração de recursos humanos derivam dos objetivos da organização inteira. Toda organização tem como um de seus principais objetivos a criação e distribuição de algum produto ou serviço (como um bem de produção ou de consumo) [...]”.

Para o autor, os objetivos do profissional deste departamento são: criar, manter e desenvolver um quadro de pessoas com habilidades, motivação e satisfação para realizar os objetivos da organização, desenvolver condições organizacionais de aplicação e até mesmo alcançar eficiência e eficácia através das pessoas.

Ruth e Soares (2008) afirmam que o profissional de recursos humanos deve possuir formação superior, sendo que uma das áreas mais adequadas é a formação em Administração, por ser uma função muito dinâmica e que sofre constantes alterações no perfil dos ocupantes.

Para Stefano, Latskiu e Lopes (2004), é de responsabilidade do profissional de RH a integração dos demais profissionais para que atuem de forma proativa em busca de objetivos estabelecidos, sendo que resultados organizacionais alcançados têm relação direta com o desempenho de seus colaboradores.

A inovação tecnológica, a globalização dos mercados e as fortes competições entre organizações provocam mudanças rápidas e incerteza. As organizações precisam ser rápidas, ágeis, eficazes em custos e, sobretudo, expeditas.

Segundo Chiavenato (2008, p. 141),

[...] para tanto, as organizações devem possuir recursos, conhecimentos, habilidades e competências e - acima de tudo pessoas que incorporem essas novas características, e tudo isso requer novas práticas administrativas e de lambujem - a contínua redefinição e realinhamento das práticas e políticas de recursos humanos para criar novos comportamentos e competências dos colaboradores.

Segundo Ruth e Soares (2008), os profissionais de recursos humanos “têm como objetivo buscar, conquistar e manter as pessoas nas organizações [...], buscando constantemente o conhecimento e qualificação para que estejam preparadas para as mudanças [...]”.

Para Krepk e Gonzaga (2008), atualmente, há uma tendência de valorização do profissional que consegue aliar e dosar conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas essenciais para o sucesso. É um capital que não pode ser desconsiderado definitivamente dentro de uma organização.

Mas, diante de uma realidade de mudanças constantes, algumas organizações perdem o foco e o objetivo dos recursos humanos, assim como a visão da importância de um profissional de um departamento de recursos humanos e, principalmente, a seleção e recrutamento de pessoas qualificadas para cada cargo na organização.

No caso específico das organizações escolares, essa evidente miopia faz com que as instituições desfavoreçam o contato entre as pessoas, e, com isso sofram nos retornos de "resultados", com impactos na qualidade dos níveis educacionais e na interação entre professores e alunos.

#### **2.4 A importância do recrutamento e seleção de pessoas**

A qualidade do departamento de recursos humanos e do profissional da administração do departamento pode ser comprovada através do recrutamento e seleção de pessoas para a organização. Com isso, pode-se eliminar a falta de visão das organizações ao recrutar e selecionar candidatos.

Algumas organizações escolares não usam essas técnicas e fazem escolhas de pessoas para determinado cargo sem sucesso. Essas técnicas exigem tempo e reflexão para se escolherem os candidatos com perfis adequados para os cargos pretendidos.

Gontijo (2005, p. 13) afirma que, “[...] embora muitas empresas permanecem utilizando as técnicas tradicionais, há indicativos que apontam para a chegada da supremacia da terceirização e, principalmente, dos recursos *on-line*, pela digitalização do processo, e baixo custo às organizações”.

Silva (2005) define: “A seleção é a porta de entrada na empresa, é onde tudo começa. Daí o esmero na busca pelo colaborador que irá contribuir para o crescimento e desenvolvimento da organização”. Para Aquino (1996), “na seleção, busca-se investigar, junto aos candidatos aprovados pelo recrutamento, quais são os profissionais que preenchem os requisitos necessários a cada cargo”.

França (2007, p. 29) afirma que “o recrutamento e a seleção são processos que fazem parte da rotina do preenchimento de uma vaga em aberto, nos procedimentos de admissão de pessoal. Atualmente, pode-se utilizar grande quantidade de instrumentos comprovados cientificamente, que proporcionam melhor qualidade e maior precisão a esses processos”.

#### **2.4.1 Recrutamento interno e externo**

Para Filippo (1967), recrutamento define-se como “um processo de procurar empregados, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar”. É a fase inicial para o preenchimento de uma vaga em aberto.

Segundo Chiavenato (2008), as principais fontes de recrutamento são:

- Consulta de currículo, arquivos de candidatos que se apresentaram espontaneamente ou em outros recrutamentos;
- Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa;
- Cartazes ou anúncios na portaria da empresa;
- Contatos com universidades, escolas, agremiações estaduais, diretórios acadêmicos e centros de integração empresa-escola;
- Conferência e palestras em universidades e escolas;
- Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de cooperação mútua;
- Anúncios em jornais e revistas;
- Agências de recrutamento;
- Viagens para recrutamento em outras localidades;
- Recrutamento *on line* através da internet.

O recrutamento pode ser realizado de duas formas básicas: interna e externamente. O recrutamento interno atrai pessoas do quadro de funcionários da empresa, embora com outras funções, para exercer outros cargos. Já o externo busca candidatos que não têm vínculo direto com a empresa no mercado de trabalho.

Segundo França (2007, p. 31),

[...] o recrutamento interno é a procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga. Esse processo estimula os funcionários a se aperfeiçoarem, devido à possibilidade de mudanças e de relacionamento com outros setores e pessoas, além de criar um sentimento de justiça pelo oferecimento de oportunidades aos funcionários já comprometidos e fiéis aos objetivos da empresa.

Quadro 1 – Aspectos do recrutamento interno

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor custo direto – mais econômico em relação a tempo e investimento;</li> <li>• Conhecimento prévio sobre o perfil do desempenho do “candidato”;</li> <li>• Estimula a preparação para a promoção, promovendo medidas especiais de treinamento e criando um clima sadio de progresso;</li> <li>• Melhora o moral interno;</li> <li>• Demonstra a valorização do pessoal que já compõe a empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requer pessoas muito bem preparadas e que conheçam muito bem todas as áreas da empresa;</li> <li>• Não aproveitamento do elemento externo;</li> <li>• Reduzindo a possibilidade de inovação e novas ideias na empresa.</li> </ul>

Fonte: França (2007).

França (2007, p. 33) define o recrutamento externo como “a busca do candidato no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo. A opção pelo recrutamento externo deve ser feita, preferencialmente, após avaliação sobre a alocação de pessoas que já estejam empregadas na empresa”.

Quadro 2 – Aspectos do recrutamento externo

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traz “sangue novo” e experiência novas para a organização;</li> <li>• Com o recrutamento externo, a organização mantém-se atualizada com o ambiente externo e a par do que ocorre em outras empresas;</li> <li>• Renova e enriquece os recursos humanos da organização, principalmente quando a política é a admitir pessoal com gabarito igual ou melhor do que o já existente na empresa;</li> <li>• Aproveita os investimentos em treinamentos e desenvolvimento de pessoal feitos por outras empresas ou pelos próprios candidatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É geralmente o mais demorado do que o recrutamento interno;</li> <li>• É mais caro e exige inversões e despesas imediatas;</li> <li>• Em princípio, é menos seguro do que o recrutamento interno;</li> <li>• Quando monopoliza as vagas e as oportunidades dentro da empresa pode frustrar o pessoal que passa a visualizar barreiras, fora de seu controle, para seu crescimento profissional;</li> <li>• Geralmente afeta a política salarial da empresa e influencia as faixas salariais internas, principalmente quando a oferta e a procura de recursos humanos estão em situação de desequilíbrio.</li> </ul>

Fonte: Chiavenato (2008)

## 2.4.2 Seleção de pessoas

Através destas técnicas de recrutamento, é feita a seleção pessoal dos candidatos que têm perfil, capacidade e competências para ocupação de determinado cargo. Esse quadro de

peças selecionado pelo recrutamento, tanto interno como externo, pode elevar o sucesso da empresa, ao trabalhar em equipe, por pressão e ter compromisso com a política da organização, baseando-se na dissonância cognitiva.

Festinger (1947, p. 66) explica que a dissonância cognitiva:

[...] baseia-se na premissa de que todo indivíduo se esforça para estabelecer um estado de consonância ou consistência com ele mesmo e com o ambiente que o rodeia. A dissonância cognitiva é uma das principais fontes de inconsistência no comportamento. O elemento cognitivo é uma espécie de crença, conhecimento ou opinião que o indivíduo tem de si mesmo ou do meio externo.

Como explica França (2007, p. 34), “a seleção é a escolha do candidato (a) mais adequado para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação”.

O importante instrumento para análise do candidato é o currículo, que desempenha o papel de “cartão de visita” do candidato. De acordo com o site Emprego Virtual, o currículo é um *marketing* pessoal, pois ele passa a imagem profissional para quem o lê. O responsável pelos recursos humanos precisa saber do candidato onde estudou, o que estudou, onde trabalhou, com o que, em que tipo de empresa, onde mora, com quem, suas formas de contato e assim por diante.

Sobre a seleção de pessoal de currículo, França (2007) afirma que “não pode ser feita avaliando-se a experiência e o conhecimento do trabalho a ser realizado. Conhecer aspectos relacionados com a personalidade do candidato é fundamental para verificar se a contratação será positiva para ambos, empresa e empregado”.

Dos instrumentos para análise e avaliação usados nos recrutamentos, o mais indicado é a entrevista. Utilizam-se também testes psicológicos, dinâmicas individuais e em grupo, e provas de conhecimento, para minimizar os erros na seleção.

Segundo França (2007, p. 40), “a entrevista pode aprofundar-se na pesquisa sobre os candidatos. Ela deve ser realizada tendo questões semiestruturadas, que devem ser apresentadas no decorrer do diálogo entre entrevistador e entrevistado”.

Fritzzen (2001) afirma que as dinâmicas de grupo ocorrem:

Pela sua afinidade e suas relações com os diversos aspectos da vivência dos grupos e do grupo com os indivíduos, dinâmicas de grupos e relações humanas se complementam de tal forma que a reunião de exercícios práticos de dinâmica de grupos e de relações humanas num mesmo compêndio é perfeitamente justificável. Todo especialista deve acumular seus modelos e exercícios de dinâmica de grupo.

Para França (2007, p. 36), “[...] a utilização de diversas técnicas que se complementam pode diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato”. A autora afirma todo processo seletivo deve ser sempre cauteloso, pois está expondo os candidatos a uma série de testes, e a não-aprovação pode causar um forte sentimento de rejeição e frustração para o candidato quanto para a empresa.

França (2007, p. 29) conclui-se que vivemos um momento histórico em que a competição e a sustentabilidade é um fator presente nas organizações, e isso se reflete também na concorrência por profissionais que agregam características e valores que determinam um diferencial de qualidade para as empresas.

Todavia, algumas organizações escolares, especialmente aquelas de natureza privada, recrutam candidatos por indicação, por parentesco, até mesmo pessoas com características diferentes, para não perder tempo executando os processos contemporâneos de seleção e recrutamento de pessoas. Isso pode trazer consequências negativas para as escolas.

### **3 METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento deste artigo acadêmico, foi feito um estudo de caso com um profissional em recursos humanos que presta serviços em recrutamento e seleção de professores em escolas do setor privado, localizadas na cidade de Ubá, Minas Gerais.

Quanto ao tratamento de dados, a pesquisa é qualitativa. Como explicam Marconi e Lakatos (2007), a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexibilidade do comportamento humano: “[...] Desenvolve-se numa situação natural e, rica em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível, focalizando a realidade de forma complexa e contextualizada”.

Do ponto de vista da natureza, a pesquisa classifica-se como básica, pois, conforme Gil (1991), pretende gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais.

Quanto aos fins, a pesquisa presente é classificada como exploratória, uma vez que há pouco conhecimento nesta área e o pesquisador tem o objetivo de se familiarizar com o assunto. Por ser um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre ela assume a forma de um estudo de caso (Gil, 2008).

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, pois o estudo é desenvolvido em livros acadêmicos, revistas eletrônicas. Segundo critérios de Vergara (2006), trata-se de um estudo de caso, pois está circunscrita na unidade e tem caráter de profundidade e detalhamento.

Foi utilizada, para coleta de dados, a observação direta e participativa com aplicação de uma entrevista contendo 15 perguntas estruturadas e semi-estruturadas à especialista em Recursos Humanos da empresa em estudo. Sendo 10 perguntas estruturadas e 5 semi-estruturadas.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos de três escolas que não serão citadas os nomes, através da entrevista realizada com a profissional em Recursos Humanos, que possui curso superior em Ciências Contábeis com especialização em Gestão Estratégia Aplicada a Recursos Humanos, com tempo de experiência de 17 anos de atuação na área de RH.

Em relação à seleção de candidatos, a maior necessidade da empresa ao contratar, nesse momento, deve-se ao surgimento de novos cargos e à reposição de pessoal. A entrevistada afirma que as escolas possuem Manual de Cargos, para que, ao contratar um candidato, seja estudado seu perfil e para que este esteja alinhado às necessidades da empresa.

Quanto à prática de contratação, são combinados os dois tipos de recrutamento: o interno e o externo, conforme afirma a entrevistada. Quanto a contratação de professores de artes visuais, a entrevistada afirma que é muito difícil encontrar profissionais licenciados em artes visuais na cidade de Ubá, e com isso, conforme as necessidades das escolas é feito o recrutamento interno através do departamento de recursos humanos de apoio da escolas, que detecta os possíveis candidatos à promoção que tenham licenciaturas para trabalharem com artes visuais. Para anunciar o recrutamento externo, a empresa utiliza os seguintes veículos: rádio, revistas, jornais, TV, e também agência de emprego.

Em relação à frequência com que as escolas utilizam técnicas de recrutamento e seleção, observou-se que, para a seleção, elas fazem uso de avaliação do currículo e entrevista pessoalmente realizada para conhecer mais profundamente o candidato. Após a entrevista é feita uma aula teste mostrando sua metodologia em artes visuais.

Para Carvalho e Nascimento (1997), a entrevista constitui-se em um instrumento vital em matéria de seleção de recursos humanos. Através de uma conversa bem conduzida, o

selecionador de pessoal busca informações dos candidatos que não puderam ser mensurados pelos testes. A entrevistada diz que, para chamar a atenção durante a entrevista, “o candidato deve ser capaz de destacar suas competências e habilidades, através de metas conquistadas em suas experiências anteriores”.

Para a entrevistada:

A política e recrutamento e seleção nas escolas é de suma importância, pois consiste na escolha do candidato mais adequado ao cargo existente na organização. Uma seleção assertiva irá trazer [...] profissionais capazes de contribuir significativamente com os objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que uma seleção equivocada causa impactos, tanto para a escola, professor e alunos, pois ambos têm suas expectativas frustradas.

Quanto à importância de pessoas qualificadas em artes visuais em relação à escola a entrevistada afirma que:

“[...] o mundo dos negócios vive hoje uma competitividade acirrada, onde só as empresas que oferecem diferenciais competitivos sobrevivem. Para atender a demanda desse mercado tão exigente as escolas tem que contar com profissionais competentes, qualificados, capazes de fazer frente às exigências do mercado, criativos e com metodologias eficazes para monitorar as necessidades dos alunos e antecipar suas novas prioridades e capacitá-los”.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A entrevistada responsável em recrutamento e seleção das três escolas em estudo possui curso superior e especialização de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, com 17 anos de atuação na área, o que traz resultados positivos.

Na atualidade, as escolas são vistas de acordo com seu corpo de colaboradores. Isso comprova a importância do indivíduo dentro da organização, fazendo com que as escolas procurem sempre atuarem com eficiência e eficácia, conquistando metas e melhores buscas na educação, levando as escolas a atingirem seus objetivos e realizar com sucesso suas metas e objetivos.

A tendência das escolas é a cada dia crescer, conquistando mais alunos e, automaticamente, aumentando a demanda de colaboradores. Com isso, surgem novos cargos, fazendo com que as escolas realizem novas contratações, gerando novas oportunidades de empregos.

A gestão de pessoas é de suma importância nas escolas, pois a prática de recrutamento e seleção gera impactos e mudanças comportamentais na equipe de trabalho. A inclusão de novos professores em artes visuais qualificados nas escolas traz expectativa tanto para os

alunos atuais quanto para os novos, trazendo também metodológicas e conhecimentos profundos de artes visuais, fugindo sempre da visão de desenhar e colorir.

Observa-se que as escolas, antes de ir ao recrutamento externo, visando oferecer oportunidades ao seu quadro de pessoas, têm buscado, por meio do recrutamento interno, possíveis candidatos à promoção. Essa prática tem um efeito muito positivo junto aos colaboradores, os quais possam a ter oportunidades de crescimento profissional dentro da própria escola

Dois instrumentos importantes de análise do candidato que as escolas utilizam-se são o currículo e a entrevista, com os quais a empresa analisa o candidato para determinar seu perfil para determinado cargo. A entrevista é uma técnica que permite aprofundar-se na pesquisa do candidato, já que pode contribuir para diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato para o cargo a que foi designado.

A prática de recrutamento e seleção é muito importante para as escolas, pois traz oportunidades competitivas na posição mercadológica, uma vez que possibilita a escolha do candidato mais adequado. Em artes visuais é muito difícil de encontrar. Com isso, a escola tem um quadro pessoal competente e eficiente, se existir profissional com licenciatura em artes visuais torna um diferencial diante de seus concorrentes em todos os aspectos e contribui para se conseguir atender a demanda desse mercado tão exigente.

Percebeu-se que as escolas contam com profissionais em geral competentes, qualificados, capazes de fazer frente às exigências do mercado, da educação e capazes de contribuir significativamente com os objetivos educacionais e organizacionais

As escolas em estudo, apesar de não usarem todas as técnicas para selecionarem e recrutarem candidatos, não sofrem de miopia em relação ao recrutamento e seleção. A visão das escolas é abrangente, entendendo que só será competitiva, se tiver um quadro de colaboradores competentes e principalmente professores licenciados em artes visuais.

## REFERÊNCIAS

- AQUINO, Cleber Pinheiro. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1996
- CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. 2º ed. – São Paulo: Pioneira, 1997,
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 4. ed. São Paulo.:Atlas, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.
- DRUCKER, P. F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FESTINGER, L. **Teoria da dissonância cognitiva**. Universidade de Stanford: Stanford University Press, 1947.
- FLEURY, M.T.L. **Gerenciamento a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras**. In: ERA: Revista de Administração de Empresas. Volume 40. Número 3. Julho/setembro, 2000.
- FLIPPO, L. **Princípios of personel management**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos - PRH: conceitos, ferramentas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FRITZEN, S. L. **Exercícios práticos de dinâmica de grupo**. v. 1 Rio de Janeiro: Vozes, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991
- \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONTIJO, Cylmara Lacerda. **Captação e seleção de talentos para as organizações: gestão e conhecimento**. Vol.2, n. 2, 2005, A3.
- GOMES, F. G. D.; ESTEFANO. S. R. Análise dos processos de recrutamento e seleção em micro-empresas do município de Prudentópolis, Paraná. **Revista Eletrônica Lato Sensu** – Ano 4, nº 1, 2008. ISSN 1980-6116. No prelo.
- HYPERLINK. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/para/servicos/direitos-do-trabalhador/consolidacao-das-leis-do-trabalho-clt>>. Acesso em: 01 mai. 2019.
- HYPERLINK. Disponível em: <<http://www.empregovirtual.blog.br/2009/03/qual-importancia-do-curriculo.html>>. Acesso em: 01 mai. 2019.
- KREPK A F.; GONZAGA C. A. M. Perfil dos gestores de recursos humanos: um estudo nos supermercados de Irati. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, ano 3, n. 1, mar. 2008.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998.

PARKER, B. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998.

ROSA, M. V. de P do C. & ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismo para validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

RUTH, E. L.; SOARES A. C. C. O perfil dos profissionais de recursos humanos das empresas de pequeno, médio e grande porte de Guarapuava. **Revista Eletrônica Lato Senso**, ISSN: 1980-6116, 2008.

SILVA, Estela. A pessoa certa no lugar certo. **Revista Supervarejo**, ano VI, n. 62, ago. 2005.

STEFANO, S. R.; IATSKIU, S.; LOPES, E. R. **Ensino de administração de recursos humanos**: a visão dos alunos e profissionais da área. VII Semead – FEA/USP, Anais... 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.