

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL

MAURO SABINO FORTUNATO

**OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA O
ENGAJAMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO DA REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO**

Porto Alegre

2024

MAURO SABINO FORTUNATO

**OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA O
ENGAJAMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO DA REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO**

Dissertação de mestrado submetida à banca avaliadora, apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral

Porto Alegre

2024

F745p Fortunato, Mauro Sabino.
Os processos de recrutamento e seleção para o
engajamento em uma instituição da Rede Jesuíta de
Educação / por Mauro Sabino Fortunato. – 2024.
114 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do
Rio dos Sinos, Programa em Gestão Educacional, Porto
Alegre, RS, 2024.
“Orientadora: Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral”.

1. Recrutamento e seleção. 2. Engajamento.
3. Instituições educativas. 4. Gestão de pessoas. 5. Rede
Jesuíta de Educação (RJE). I. Título.

CDU: 371.1:658.311

MAURO SABINO FORTUNATO

**OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA O
ENGAJAMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO DA REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO**

Dissertação de Mestrado submetida à banca avaliadora, apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Patrícia Martins Fagundes Cabral – Unisinos (orientadora)

Prof.^a Dr.^a Clarissa Socal Cervo – UFF

Prof.^a Dr.^a Cláudia de Salles Stadtlober – Unisinos

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus a presença constante em minha trajetória. Aos amigos e familiares que estiveram ao meu lado nesta jornada, oferecendo força e energias positivas, quero expressar minha gratidão. Agradeço, em especial, à minha esposa, Tânia, e ao meu filho, Mateus, por compreenderem minhas ausências e por estarem sempre presentes nos momentos desafiadores, proporcionando apoio e carinho incondicionais.

Ao professor doutor Fernando Guidini, diretor da Rede Jesuíta de Educação, pelo incentivo à minha formação acadêmica. Também sou grato às palavras e ao apoio do diretor-geral do Colégio dos Jesuítas, professor mestre Edelves Rosa Luna, que abriu as portas do conceituado Colégio dos Jesuítas para a realização desta pesquisa. Meu sincero reconhecimento vai também aos colaboradores Taynara e Alleson, do setor de Recursos Humanos (RH) do colégio, que me deram todo o suporte, assim como à Mary, secretária da Diretoria, sempre disponível para atender aos meus pedidos. Por fim, agradeço à coordenadora do RH a nível Brasil, mestra Cristiane do Carmo, que foi uma referência importante em minha caminhada.

Agradeço aos colaboradores do Colégio dos Jesuítas que participaram da pesquisa, pois a contribuição foi fundamental para a concretização deste trabalho. Sem vocês, esta pesquisa não teria sido possível.

Aos colegas de turma, agradeço por compartilharem suas experiências comigo. Levarei para sempre em meu coração nossa amizade. Agradeço a Daniela Aldrighi, da secretaria do Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Unisinos, estendendo esse agradecimento a todos os colaboradores administrativos que, durante esse tempo, proporcionaram suporte e segurança nos encaminhamentos.

Aos professores, que foram essenciais nesta trajetória, meu muito obrigado. Em especial, à minha orientadora, professora doutora Patrícia Martins Fagundes Cabral, que acreditou em meu projeto de pesquisa e confiou em minha capacidade de realizá-lo. Sua orientação e seu conhecimento foram cruciais neste processo.

Por fim, agradeço às professoras doutoras Clarissa Social Cervo e Cláudia de Salles Stadtlober, integrantes da comissão examinadora, que, com sábias orientações e vasta experiência, contribuíram para o aprimoramento deste trabalho.

A todos que, de alguma forma, participaram desta vitória, meu sincero agradecimento!

RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo analisar as políticas e as práticas de recrutamento e seleção adotadas no Colégio dos Jesuítas, visando propor melhorias que promovam maior engajamento dos colaboradores. A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, com a realização de grupos de pesquisa compostos por colaboradores da instituição, nos quais foi discutido o processo de seleção. A metodologia incluiu a coleta de dados por meio de entrevistas coletivas, que foram gravadas e, em seguida, transcritas para análise. O estudo fundamenta-se em um estado da arte que revisita a literatura sobre recrutamento e seleção, com foco em instituições educativas, e busca dialogar com estudos anteriores para oferecer uma perspectiva aprofundada do tema. Os resultados visam não apenas contribuir para a compreensão do fenômeno do engajamento no contexto educacional, mas também fornecer subsídios para a implementação de melhores práticas de gestão de pessoas nas instituições da Rede Jesuíta. A pesquisa manteve a confidencialidade dos participantes e garantiu a participação voluntária, ressaltando a relevância de sua contribuição para o avanço do conhecimento científico na área.

Palavras-chave: recrutamento e seleção; engajamento; instituições educativas; gestão de pessoas.

ABSTRACT

This dissertation aims to analyze the recruitment and selection policies and practices adopted at the Jesuit College, with the goal of proposing improvements that foster greater employee engagement. The research employs a qualitative approach, conducting focus groups composed of institution staff to discuss issues related to the selection process. The methodology included data collection through recorded group interviews, which were later transcribed for analysis. The research is grounded in a literature review that revisits studies on recruitment and selection, focusing on educational institutions, and seeks to engage with previous research to provide an in-depth perspective on the topic. The expected results aim not only to contribute to the understanding of engagement phenomena in the educational context but also to provide practical support for implementing better human resource management practices within Jesuit institutions. The research maintained participant confidentiality and ensured voluntary participation, emphasizing the importance of their contributions to advancing scientific knowledge in the field.

Keywords: recruitment and selection; engagement; educational institutions; people management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mercado formal do trabalho 2003-2009: total de vínculos no ano e vínculos ativos em 31 de dezembro	45
Figura 2 – Estoque mensal de empregos formais – Brasil, novembro de 2022 a novembro de 2023	46
Figura 3 – Evolução dos pedidos de demissão	47
Figura 4 – Total de colaboradores do Colégio dos Jesuítas	51
Figura 5 – Tempo de casa dos colaboradores ativos do Colégio dos Jesuítas.....	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação dos artigos encontrados com os descritores recrutamento e seleção em instituições educativas, entre 2018 e 2023	21
Quadro 2 – Relação objetivo da pesquisa e a base teórica do estudo.....	56
Quadro 3 – Resumo das abordagens metodológicas	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quando ocorreu a admissão no colégio?	69
Gráfico 2 – Conhecimento sobre a vaga	70
Gráfico 3 – Descrição do processo de seleção	71
Gráfico 4 – Menção à missão do colégio durante o processo de seleção.....	73
Gráfico 5 – O processo seletivo ajudou a se identificar e permanecer na instituição?	74
Gráfico 6 – Informações sobre trabalho, plano de carreira, salário e benefícios.....	76
Gráfico 7 – Como os participantes se sentiram no processo de seleção?	77
Gráfico 8 – O processo de seleção foi realizado em grupo?	79
Gráfico 9 – Experiência anterior considerada no processo de seleção	81
Gráfico 10 – No início das suas atividades laborativas, o trabalho coletivo foi possível?	82
Gráfico 11 – Treinamentos e capacitações recebidos pelos candidatos.....	84
Gráfico 12 – Clareza acerca do perfil desejado pela instituição	86
Gráfico 13 – Informação sobre as demandas da organização e os recursos disponíveis para desempenhar o trabalho	88
Gráfico 14 – Contribuição do processo de recrutamento e seleção para o engajamento de colaboradores	90
Gráfico 15 – Discrepâncias percebidas após início das atividades	93

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA	13
1.2 PROBLEMA.....	16
1.3 OBJETIVOS.....	17
1.3.1 Objetivo geral	17
1.3.2 Objetivos específicos	17
1.3.3 Justificativa	18
1.3.4 Apresentando o estado da arte	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	32
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	32
2.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E ENGAJAMENTO.....	34
2.3 RETENÇÃO DE TALENTOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO.....	44
2.4 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE.....	48
3 METODOLOGIA	50
3.1 CAMPO EMPÍRICO DA PESQUISA – CONTEXTUALIZAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	50
3.2. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS, INSTRUMENTOS E PARTICIPANTES.....	52
3.3 TRATAMENTO DOS DADOS.....	58
3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS.....	63
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	64
4.1 QUANDO OCORREU SUA ADMISSÃO NO COLÉGIO?.....	69
4.2 COMO FICOU SABENDO DA VAGA?.....	70
4.3 DESCREVA COMO FOI O PROCESSO DE SELEÇÃO.....	71
4.4 NO PROCESSO DE SELEÇÃO, FALARAM SOBRE A MISSÃO DA INSTITUIÇÃO E O QUE SE ESPERAVA DE VOCÊ?.....	72
4.5 O PROCESSO DE SELEÇÃO AJUDOU VOCÊ SE A IDENTIFICAR E A PERMANECER NA INSTITUIÇÃO?.....	74
4.6 NO PROCESSO SELETIVO, ABORDARAM COMO SERIA SEU TRABALHO, O PLANO DE CARREIRA, O SALÁRIO E OS BENEFÍCIOS?.....	75
4.7 VOCÊ SE SENTIU, EM ALGUM MOMENTO, INCOMODADO? O QUE VOCÊ SENTIU NO PROCESSO DE SELEÇÃO?.....	77

4.8 O PROCESSO DE SELEÇÃO FOI REALIZADO EM GRUPO?.....	78
4.9 NO PROCESSO DE SELEÇÃO, LEVOU-SE EM CONSIDERAÇÃO SUA EXPERIÊNCIA ANTERIOR?.....	80
4.10 NO INÍCIO DAS SUAS ATIVIDADES LABORATIVAS, O TRABALHO COLETIVO FOI POSSÍVEL?.....	82
4.11 AO INICIAR SUAS ATIVIDADES LABORATIVAS, VOCÊ RECEBEU TREINAMENTOS/CAPACITAÇÃO?.....	84
4.12 DURANTE O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, VOCÊ TINHA CLAREZA DO PERFIL QUE O COLÉGIO ESTAVA BUSCANDO? ISSO FOI ABORDADO DE FORMA EFICAZ DURANTE AS ETAPAS DO PROCESSO SELETIVO?.....	85
4.13 NO PROCESSO SELETIVO, VOCÊ FOI INFORMADO SOBRE AS DEMANDAS DA ORGANIZAÇÃO E OS RECURSOS DISPONÍVEIS PARA DESEMPENHAR O TRABALHO? ESSE ASPECTO FOI DEVIDAMENTE DETALHADO DURANTE O RECRUTAMENTO?.....	87
4.14 NA SUA VISÃO, COMO O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PODE CONTRIBUIR PARA O ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES DE FORMA EFICAZ?.....	89
4.15 VOCÊS PERCEBEM ALGUMA DISCREPÂNCIA NAS INFORMAÇÕES EM RELAÇÃO AO PROCESSO SELETIVO AO INICIAREM SUAS ATIVIDADES PROFISSIONAIS NO COLÉGIO?.....	92
4.16 APONTAMENTOS SOBRE O COLÉGIO DOS JESUÍTAS.....	94
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	102
REFERÊNCIAS.....	104
APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA.....	110
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DO EDUCADOR.....	112
APÊNDICE C – GUIA PRÁTICO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	114

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA

O cenário contemporâneo do mercado de trabalho requer que as instituições contratem profissionais capacitados para exercerem as atividades. Nesse caso, pessoas interessadas, com alto grau de engajamento e com competências que se traduzem em conhecimentos, habilidades e atitudes para realizarem as demandas.

Esses aspectos que formam as competências de cada indivíduo devem ser comparados com as características que o cargo em uma instituição exige. Em contrapartida, para conhecer tais exigências, as organizações precisam estabelecer e criar as descrições e as análises de todos os cargos que existam dentro dela para, assim, elaborarem um processo de recrutamento e seleção robusto e eficiente.

Nesse sentido, o processo de recrutamento e seleção das organizações é a porta de entrada dos novos colaboradores. Por meio dele, é possível encontrar e selecionar perfis diversos de pessoas para ocuparem os cargos em funções específicas. Portanto, pode ser um processo crucial para as estratégias organizacionais, visto que, “além de atraírem profissionais qualificados e alinhados com o que a empresa busca, o recrutamento e a seleção também garantem a retenção desses talentos e aumentam as taxas de engajamento” (Work4all Brasil, 2023).

Ademais, é preciso entender os mecanismos que contribuem para o engajamento do indivíduo em seu trabalho. Isso porque o engajamento é um fator crítico para o sucesso de qualquer instituição. Os colaboradores engajados tendem a ser mais produtivos, satisfeitos e comprometidos com a instituição, o que pode levar a melhores resultados. Além disso, o engajamento diminui a rotatividade, beneficiando a instituição, uma vez que a rotatividade é custosa e prejudica a continuidade e a qualidade do trabalho.

Ao se compreenderem esses mecanismos, é possível criar um processo de recrutamento e seleção eficaz, o qual identifique candidatos que tenham maior probabilidade de se engajarem na instituição e permanecerem nela por mais tempo. Isso, portanto, ajuda a reduzir a rotatividade e cria um ambiente de trabalho estável e produtivo.

Com base nas políticas de gestão estratégica de pessoas, para manter o colaborador motivado, satisfeito e envolvido com o trabalho e evitar a perda de talentos, não basta apenas oferecer maiores salários. Oportunidades de desenvolvimento de carreira e percepção de crescimento dentro da instituição minimizam a intenção da rotatividade. Em contrapartida, mesmo quando as organizações apresentam turnover baixo, a intenção de sair da instituição pode ocasionar baixo desempenho e falta de engajamento. Isso demonstra que correlações entre a intenção de deixar a instituição e o engajamento não são perfeitas (Torres, 2015).

Na atualidade, só sobrevive no mercado uma empresa que seja capaz de identificar, desenvolver e reter seus talentos. Isso porque busca reter os profissionais cujos resultados são satisfatórios para a instituição (Parodi, 2009 *apud* Souza, 2011, p.15). Nessa perspectiva, as organizações visam assegurar o seu quadro de pessoal e evitar a rotatividade, mantendo os colaboradores em harmonia com os gestores e conscientes da importância de suas atividades para a instituição.

A dispensa de colaboradores e, por conseguinte, sua substituição são ações que geram altos custos para a instituição. Além disso, prejudicam a produtividade, uma vez que é necessário treinar e entrosar um novo colaborador na equipe, havendo a necessidade de tempo para que ele esteja preparado para suas funções. E esse processo, na concepção de Milkovich e Boudreau (2008), é oneroso.

Sendo assim, nas palavras de Gil (2016, p. 50): “será necessário criar condições para que os colaboradores desejem realmente permanecer na instituição, sintam a contribuição significativa para seu desenvolvimento profissional e pessoal”. Dessa forma, os colaboradores pretendem permanecer em uma organização na qual são reconhecidos e se sintam valorizados, tendo um ambiente saudável e benéficos.

Chiavenato (2004), por sua vez, relata que administrar pessoas significa lidar com recursos vivos, constituídos de diferentes personalidades individuais, experiências, habilidades, conhecimentos e percepções, que participam do cotidiano das organizações. Logo, entende-se que são os colaboradores que integram as empresas e eles são dotados de talentos que precisam ser desenvolvidos e mantidos, uma vez que é o capital humano que controla e direciona as instituições.

Posto isso, o objetivo deste trabalho é compreender o que direciona um bom processo de recrutamento e seleção, focado em profissionais competentes,

engajados no trabalho e capazes de apresentar resultados qualificados para a instituição. Busca-se identificar as práticas e as estratégias que contribuem para o desenvolvimento dessas competências nos colaboradores, visando melhorar seus desempenhos.

Nesse esteio, o presente trabalho propõe melhorias nos processos de recrutamento e seleção dos colégios da Rede Jesuíta de Educação. A pesquisa se desenvolve no Colégio dos Jesuítas, em Juiz de Fora, entidade a qual, de agosto de 2022 a julho de 2023, registrou turnover de 34%. Diante desse contexto, o desafio de aprimorar os processos de recrutamento e seleção, visando gerar maior engajamento e resultados mais eficientes, torna-se uma constante. Para entender melhor essa situação, o pesquisador buscou um histórico dos últimos três anos da instituição, revelando que, em 2019, o percentual de turnover era de 15%, em 2020, de 14% e, em 2021, subiu para 17%. Observa-se, assim, um crescimento do turnover ao longo desse período, o que enfatiza a realização de um estudo bem direcionado, considerando a relevância do assunto e a necessidade de avaliar o impacto desses processos no engajamento dos profissionais na instituição.

Se as instituições, para sobreviverem, precisam contar com pessoas mais qualificadas — um maior capital humano — é imperativo olhar para os processos de recrutamento e seleção. No que diz respeito ao recrutamento, é fundamental analisar as ferramentas utilizadas pelas instituições para a captação desse capital humano no mercado de trabalho. Entre essas ferramentas, destacam-se as redes sociais, que se tornaram um canal eficaz de conexão entre candidatos e instituições, superando suas funções iniciais de lazer e entretenimento. Nesse sentido,

O uso massivo das redes sociais também transformou o dia a dia das organizações. Ao nível das práticas de Gestão de Recursos Humanos, os processos de recrutamento e seleção têm vindo a sofrer profundas alterações nos últimos anos. Apesar de existir um grande número de candidatos para as ofertas de trabalho existentes, por vezes, selecionar o candidato ideal para a função que se pretende ocupar pode ser uma tarefa extremamente difícil (Krishna; Mohan; Maithreyi, 2016).

Cabe ressaltar que cada método de recrutamento possui características favoráveis e contrárias. No entanto, caberá à instituição definir, junto com o responsável por esse processo, o melhor a ser utilizado e que encontre, em menor tempo possível, a pessoa que melhor se adeque às exigências requeridas para a função. Contudo, a fim de facilitar essa procura, os colégios da Rede Jesuíta de

Educação precisam definir critérios, tais como a descrição dos cargos existentes e as atribuições e habilidades necessárias para o perfil profissional que assumirá a vaga. Para isso, é possível utilizar formulários, tanto para candidatura quanto para solicitação de empregos, assim como currículos.

O Colégio dos Jesuítas de Juiz de Fora, integrante da Rede Jesuíta de Educação, é uma instituição de educação básica que conta com 298 colaboradores, incluindo 93 docentes, e 1.827 estudantes. Desde a sua fundação, em 1956, o colégio almeja ser referência em educação de excelência.

Com base na missão de oferecer uma educação de qualidade, inspirada nos valores cristãos e inacianos, com vistas à formação integral, a escola busca operacionalizar um currículo criativo e inovador, pautado nos princípios da Pedagogia Inaciana, que desenvolva as dimensões cognitiva, socioemocional e espiritual-religiosa dos estudantes.

Sob esse viés de formação, a visão do Colégio dos Jesuítas propõe “Ser um centro inovador de aprendizagem integral que educa para a cidadania global com uma gestão colaborativa e sustentável” (PEC, 2023). Nesse sentido, entre os valores que o colégio revela, evidencia-se a preocupação com a colaboração na educação para a construção de uma sociedade em que a justiça se faça presente nas relações, na mudança das estruturas sociais e no cuidado com a casa comum.

Na linha dos valores do cuidado com a casa comum, há também o cuidado com questões sociais. Segundo a pesquisa publicada no Portal Nosso Meio (2024), os candidatos estão cada vez mais conscientes na hora de escolher suas vagas. O estudo demonstra que os profissionais estão cada vez mais atentos às instituições que têm esses valores, em busca das mais atrativas e melhores instituições para trabalhar, as quais valorizem suas habilidades e satisfaçam suas expectativas. Sendo assim, observa-se que o Colégio dos Jesuítas tem boa atratividade de candidatos que concorrem às vagas. O ponto é saber se o processo de recrutamento e seleção está selecionando os melhores nessa atratividade.

1.2 PROBLEMA

O Colégio dos Jesuítas, conforme pontuado, enfrentou um turnover de 11% entre agosto de 2022 e julho de 2023. Tal cenário instigou a reflexão de que um processo robusto de recrutamento e seleção deve não só atrair candidatos

qualificados, mas também promover um ambiente que favoreça a retenção e o engajamento.

A fim de avaliar a eficácia dos métodos utilizados na captação de talentos e seu impacto no engajamento dos colaboradores, o presente estudo busca investigar as seguintes questões-problemas: o processo de recrutamento e seleção de pessoal do Colégio dos Jesuítas tem contribuído para o engajamento dos colaboradores na instituição? Que aspectos precisam ser revistos e que melhorias podem ser feitas?

A relação entre a qualidade da seleção e a motivação dos colaboradores sugere que melhorias nos critérios de descrição de cargos e no alinhamento das competências dos candidatos com as exigências institucionais são essenciais. Assim, torna-se imperativo identificar e comunicar institucionalmente, por meio do Guia de Boas Práticas de Recrutamento e Seleção, quais práticas de recrutamento e seleção necessitam ser revistas para garantir que os profissionais contratados estejam em sinergia com os valores e os objetivos do colégio, contribuindo para um clima organizacional positivo e produtivo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Analisar as políticas e as práticas utilizadas para recrutamento e seleção adotadas no Colégio dos Jesuítas, propondo melhores práticas para esse processo, visando a um melhor engajamento dos colaboradores.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar como ocorre o atual processo de recrutamento e seleção no Colégio dos Jesuítas.
- Analisar quais são os procedimentos utilizados no recrutamento e na seleção e qual é o papel do gestor nesse processo.
- Propor um Guia de Boas Práticas de Recrutamento e Seleção com base nos dados coletados, com foco no engajamento dos colaboradores.

1.3.3 Justificativa

No setor de Gestão de Pessoas do Colégio dos Jesuítas, há uma rotina intensa de atividades que envolvem diálogo constante com colaboradores e fornecedores, o que proporciona uma visão ampliada do contexto da instituição. A gestão de pessoas é uma dimensão estratégica que se preocupa com o cuidado das pessoas e com a construção de um clima institucional favorável à interação entre os colaboradores. Ademais, a gestão de pessoas objetiva atender às demandas dos documentos norteadores da Rede Jesuíta de Educação, contribuindo para sua viabilização.

Nesse contexto, o processo de recrutamento e seleção é um importante aspecto da abordagem jesuítica. Ele colabora para que se alcancem os resultados esperados e se mantenha um ambiente de trabalho organizado e orientado. O recrutamento e a seleção não são apenas etapas administrativas; eles contribuem para alinhar o capital humano da instituição às suas metas e aos valores estratégicos. A escolha de colaboradores que compartilhem a missão e os princípios da instituição é crucial para a construção de uma cultura organizacional coesa e colaborativa.

Apesar da longa história do Colégio dos Jesuítas em Juiz de Fora, é necessário verificar se há uma política de recrutamento e seleção voltada para o engajamento dos colaboradores. A importância deste tema é ainda mais evidente quando se considera que o recrutamento e a seleção eficazes podem reduzir a rotatividade de pessoal e aumentar a satisfação e a produtividade dos funcionários. A baixa taxa de rotatividade não apenas diminui custos operacionais, mas também contribui para a manutenção de um ambiente de trabalho estável e positivo.

Ficou evidente, no início de 2022, uma perda de engajamento dos colaboradores novatos, os quais se mostraram perdidos na execução de suas tarefas e enfrentaram problemas de adaptação. Tais colaboradores demonstraram – ainda que de modo não formal – que não toleram um ambiente de trabalho sem orientação da instituição. A análise de função deve orientar a composição dos cargos, coletando informações sobre as atividades exercidas pelo empregado, suas atribuições e suas responsabilidades, seus conhecimentos e os requisitos exigidos pelo cargo.

Esse cenário de falta de engajamento pode influenciar de forma negativa o ambiente organizacional, sobretudo os níveis operacionais, afetando a produtividade e o bem-estar dos colaboradores. A percepção de atuarem em isolamento e de não serem parte ou corresponsáveis pelas decisões e pelos processos pode levá-los a executarem atividades de forma individual, e não em equipe. A pesquisa de Robbins (1999) acrescenta que existe um sentido correlato entre satisfação e comportamento de cidadania organizacional. Isso porque colaboradores satisfeitos parecem mais propensos a falarem bem da instituição, ajudarem os demais e ultrapassarem as expectativas relativas ao seu trabalho. Dessa forma, é fundamental que o processo de recrutamento e seleção considere não apenas as habilidades técnicas dos candidatos, mas também sua capacidade de engajamento e colaboração, visando à construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

O autor deste estudo possui experiência na temática, visto que teve a oportunidade de conhecer os processos de recrutamento e seleção em uma instituição jesuíta em sua atuação profissional. Durante sua passagem pela gestão estratégica de Recursos Humanos em um colégio da Rede Jesuíta de Educação, na mantenedora, e agora como diretor administrativo do Colégio dos Jesuítas em Juiz de Fora, conheceu de perto os valores e a missão da entidade. Desde então, interessou-se pelo tema dos processos de recrutamento e seleção em instituições com valores e missão bem definidos.

Com o objetivo de contribuir para o aprimoramento dos processos de recrutamento e seleção no Colégio dos Jesuítas, o presente autor pretende desenvolver uma pesquisa que possa identificar possíveis desafios e propor soluções para melhorias. Por conhecer os processos atuais, acredita que pode colaborar com uma visão crítica e propositiva para o aprimoramento deles.

Portanto, a trajetória deste pesquisador e sua intenção em contribuir para melhorias nos processos de recrutamento e seleção no Colégio dos Jesuítas justificam a relevância deste trabalho. A análise das práticas adotadas pela entidade e a percepção dos profissionais contratados a respeito do processo de seleção e sua relação com a missão da instituição podem trazer insights para o aprimoramento dos processos de recrutamento e seleção em outras instituições. Além disso, esta pesquisa representa uma oportunidade para aperfeiçoar os conhecimentos deste pesquisador e contribuir para a sociedade.

O recrutamento e a seleção merecem, portanto, mais atenção nas instituições, pois são estratégicos para a construção de equipes coesas e alinhadas aos objetivos organizacionais. A falta de um processo estruturado pode resultar em consequências adversas, como desmotivação e baixo desempenho, que comprometem a eficácia da instituição. Logo, investir em recrutamento e seleção é fundamental para garantir não apenas a adequação técnica dos colaboradores, mas também seu alinhamento emocional e cultural com a missão e os valores da organização.

1.3.4 Apresentando o estado da arte

O recrutamento e a seleção de colaboradores para o engajamento institucional são estratégicos para o sucesso de qualquer instituição. No caso das entidades jesuítas, no entanto, existe uma lacuna na literatura sobre o recrutamento e a seleção específicos para essas organizações, que possuem valores e missão bem definidos.

Diante dessa ausência, o objetivo desta dissertação de mestrado, intitulada *Os processos de recrutamento e seleção para o engajamento em uma instituição da Rede Jesuíta de Educação*, é analisar o processo de recrutamento e seleção em escolas, com foco no engajamento dos colaboradores, em uma instituição jesuíta. Com essa investigação, busca-se dialogar com outras pesquisas, no tocante aos estudos específicos sobre recrutamento e seleção em organizações, sejam elas educativas ou não, oferecendo uma perspectiva detalhada desse processo.

A metodologia desenvolvida para realizar o estado da arte foi a verificação dos autores que tratam desse assunto no banco de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Essa escolha baseou-se na premissa de que tal repositório disponibiliza acervos atualizados, contendo artigos relevantes e pesquisas acadêmicas essenciais para o embasamento deste estudo.

Nesse esteio, utilizaram-se como referenciais para procura as palavras “recrutamento” e “seleção”, considerando o período de 2018 a 2023, a fim de obter uma visão do processo nos últimos cinco anos. Tal busca resultou em 127 trabalhos. Para facilitar a análise, utilizou-se o filtro, acrescentando à pesquisa a expressão “recrutamento e seleção em instituições educativas”. Com essa segmentação, encontraram-se 13 artigos.

Dos 13 artigos identificados, três foram desconsiderados por aparecerem em duplicidade, quais sejam: Zimbico, Mouzinho e Cossa (2018); Bassichetto *et al.* (2023); e Blumen e Cepellos (2022). Outras três obras, dos autores Athayde e Torres (2022), Coelho e Menon (2018) e Philippi (2020), foram excluídos por serem incompatíveis com o tema do presente estudo. Além disso, na busca, não se encontraram estudos direcionados de modo específico às instituições educativas. Dessa forma, a análise desta dissertação será embasada em sete artigos, os quais se encontram resumidos no Quadro 1.

Quadro 1 – Relação dos artigos encontrados com os descritores recrutamento e seleção em instituições educativas, entre 2018 e 2023

Autores	Ano	Título	Assunto
Anna Sophia Candiotto Pereira e Antônio Luiz Marques	2020	<i>Recrutamento, seleção e retenção de pessoas: um estudo de caso sobre a residência multiprofissional em um hospital de Belo Horizonte</i>	Este estudo analisou as contribuições do processo de recrutamento e seleção para a retenção de profissionais de saúde que ingressaram no Programa de Residência Multiprofissional (PRM) de um hospital-escola da cidade de Belo Horizonte/MG. Do ponto de vista metodológico, tratou-se de uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por meio da realização de entrevistas semiestruturadas e analisados por meio da Análise de Conteúdo Temática. Entre os principais resultados, observou-se que a instituição hospitalar objeto de estudo optou por adotar apenas a prova objetiva e a de títulos para a seleção de seus residentes. Isso porque a prova prática é onerosa, e a psicológica é deveras subjetiva, podendo ser questionada pelos candidatos por meio de recursos, possibilitando, inclusive, a suspensão ou o atraso do processo seletivo. Nesse sentido, mereceu especial

			atenção o fato de que os principais motivadores do turnover observados estavam relacionados à ausência de avaliação prévia do candidato, não o preparando para o ambiente que enfrentaria ao longo de sua prática laboral. Os motivos apresentados para a evasão mensurada se devem ao fato de esses residentes não se adaptarem ao ambiente de sofrimento hospitalar.
Daniel Blumen e Vanessa Martines Cepellos	2022	<i>Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências</i>	Este estudo investigou as dimensões do uso de dispositivos tecnológicos, entre eles a Inteligência Artificial (IA), em processos de Recrutamento e Seleção (R&S), sob a perspectiva de recrutadores de empresas do setor farmacêutico instaladas no estado de São Paulo. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa, por meio de um roteiro semiestruturado, com 12 entrevistados com experiência em R&S antes e depois do advento da tecnologia. Observaram-se os benefícios, as tendências e as resistências com relação ao uso de tecnologia e IA nos processos de R&S. Como benefício, destacou-se o papel da tecnologia e da IA na desburocratização da área de Recursos Humanos (RH), de modo a tornar seu foco mais estratégico e consultivo, à medida que reduz tempo e custo na triagem de currículos e seleção de candidatos. Como tendência, ficou claro que a pandemia trouxe uma quebra de paradigma no uso de tecnologia no processo de R&S, a qual deveria ser utilizada, seja de forma integral ou parcial, em uma maior amplitude de vagas. Dentre as resistências ao seu uso, tem-se o

			<p>ceticismo acerca da assertividade na seleção do candidato por meio de tecnologia e IA, em razão da redução do contato humano. Abordaram-se, ainda, as questões ambíguas acerca das implicações do uso de tecnologia e IA na diversidade dos negócios.</p>
<p>Luiza Wanke Freitas; Vivian Luiz Coco; Lúcia Barbosa de Oliveira; Ana Christina Celano Teixeira</p>	2021	<p><i>Consciência ou segurança? Questões de gênero num processo seletivo interno</i></p>	<p>O caso abordou a situação vivenciada por Gustavo, gestor de uma equipe de seis analistas da Diretoria Financeira de um banco público. Um dos analistas seniores da equipe havia sido promovido a gerente de outra área, e ele se viu diante da necessidade de escolher um dos analistas plenos de sua equipe para o cargo. Analisadas as competências e o perfil dos candidatos, Gustavo tinha a convicção de que Clarice era a mais preparada para assumir a vaga. Ao mesmo tempo, ele sabia que Clarice poderia engravidar em um futuro próximo e, se isso ocorresse, por uma condição médica especial, ela passaria um ano ausente, somadas as licenças saúde e maternidade. Gustavo se vê, portanto, diante de um dilema. Deveria levar em conta apenas as habilidades da candidata ou seria também necessário considerar a repercussão entre os demais colegas e o impacto sobre o trabalho de toda a equipe caso ela engravidasse logo após a promoção?</p>
<p>Susana Barbosa; Fernanda Teixeira; Sara Barbosa</p>	2016	<p><i>A contratação do intérprete de língua gestual portuguesa nas escolas públicas</i></p>	<p>O artigo analisou e apresentou a visão de alguns intérpretes de língua gestual portuguesa alusiva aos concursos de contratação de escola, com base na legislação em vigor, e as suas implicações no acesso à admissão. O processo baseou-se em dois grupos</p>

			<p>focais, tendo como requisito serem intérpretes de língua gestual portuguesa que tivessem exercido ou exercessem funções em Escolas de Referência para a Educação Bilíngue de Alunos Surdos (Erebas) antes e após a implementação do Decreto-Lei n.º 132/2012. O estudo salientou os principais resultados obtidos, referentes ao sistema de recrutamento e contratação desses técnicos para o exercício da sua função nas Erebas, como o impacto da ambiguidade dos subcritérios impostos pelas escolas, a elaboração de inúmeros portfólios e a realização de entrevistas de avaliação de competências que se traduzem em uma classificação atribuída. Os depoimentos apontaram para as dificuldades sentidas pelos intérpretes de língua gestual portuguesa e suas expectativas para um concurso e uma seleção equitativos. Verificando que é de responsabilidade da Direção das escolas executar a seleção do candidato, o estudo pretendeu contribuir para a reflexão das controvérsias em torno dos concursos, visando promover um sistema de recrutamento eficaz.</p>
<p>Octávio José Zimbico; Mário Mouzinho; José de Inocêncio Narciso Cossa</p>	2018	<p><i>Distribuição dos professores e o rendimento dos alunos do ensino primário na cidade de Maput</i></p>	<p>O estudo procurou estabelecer a relação entre as qualificações dos professores e o rendimento dos alunos, por um lado, e os padrões de distribuição de professores e o rendimento dos alunos, por outro. As perguntas que orientaram o estudo foram: quais são os padrões de distribuição dos professores e que critérios são utilizados na colocação e na distribuição dos professores do</p>

			<p>ensino primário na cidade de Maputo? Em que medida o rendimento dos alunos se relaciona com os níveis de qualificação e os padrões de distribuição dos professores? O estudo seguiu uma abordagem quantitativa, tendo analisado estatísticas sobre as qualificações dos professores e o rendimento dos alunos. Conduziram-se entrevistas para determinar os critérios de recrutamento, seleção e distribuição dos professores. Uma amostra estratificada, de 129 professores com idades entre 25 e 65 anos e aproximadamente 60% deles com mais de 15 anos de serviço, foi selecionada em oito escolas de três distritos municipais. Os resultados indicaram uma relação negativa entre as qualificações dos professores e o rendimento dos alunos. Encontrou-se, porém, uma relação positiva entre os anos de serviço, o sexo e o tipo de vínculo laboral dos professores e o rendimento dos alunos.</p>
<p>Katia Cristina Bassichetto; Gustavo Santa Roza Saggese; Luca Fasciolo Maschião; Paula Galdino Cardin de Carvalho; Hailey Gilmore; Jae Sevelius; Sheri A. Lippman; Maria Amelia de Sousa Mascena</p>	2023	<p><i>Fatores associados à retenção de travestis e mulheres trans vivendo com HIV em u</i></p> <p><i>a intervenção com navegação de pares em São Paulo, Brasil</i></p>	<p>Travestis e mulheres trans (TrMT) pertencem aos grupos com mais alta prevalência do Vírus da Imunodeficiência Humana (HIV) no mundo, com maior probabilidade de infecção em relação à população geral e menor adesão a estratégias de prevenção e tratamento do que outros grupos vulneráveis. Considerando esses desafios, descreveram-se os fatores associados à retenção de TrMT com HIV no projeto TransAmigas. O recrutamento ocorreu entre abril de 2018 e setembro de 2019, em um serviço público de saúde em São Paulo. Foram inscritas 113</p>

Veras			<p>TrMT, atribuídas de forma aleatória, para uma intervenção com navegadora de pares (75) ou um grupo controle (38) e seguidas durante nove meses. Para analisar a associação entre as variáveis selecionadas e o desfecho (“retenção aos nove meses”, independentemente do contato aos três meses, definido pela “resposta completa ao questionário final”), empregaram-se modelos de regressão logística bi e multivariados. Realizou-se uma exploração qualitativa dos formulários de contato de pares para validar e complementar a seleção prévia de variáveis do componente quantitativo. Das 113 participantes, 79 responderam à entrevista de nove meses, sendo 54 do grupo intervenção e 25 do grupo controle. No modelo multivariado final, o contato aos três meses (<i>odds ratio</i> ajustado – ORa = 6,15; intervalo de 95% de confiança – 95%CI: 2,16- 17,51) e a maior escolaridade (≥ 12 anos) (ORa = 3,26; IC95%: 1,02-10,42) permaneceram associados ao desfecho, ajustados por raça/cor, idade maior que 35 anos e revelação do status sorológico para HIV. Pesquisas futuras com TrMT devem incluir contato em intervalos regulares, com esforços adicionais voltados a participantes com menor escolaridade.</p>
Gisela Demo; Natasha Fogaça; Ana Carolina Costa	2018	<p><i>Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa</i></p>	<p>As pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações, constituindo fonte de competência organizacional essencial, devendo, portanto, ser valorizadas e desenvolvidas por meio de políticas e</p>

		<p>práticas de gestão de pessoas. Assim, a pesquisa, de cunho qualitativo, ensejou desenhar um panorama dos estudos nacionais sobre esse tema, apresentando os resultados de uma revisão sistemática e bibliométrica dos trabalhos publicados nos principais periódicos de primeira linha em Administração e Psicologia, no período de 2010 a 2016, bem como a institucionalização da pesquisa no Brasil e a proposta de uma agenda de pesquisa, atualizando a revisão de Demo <i>et al.</i> (2011), que contemplou estudos entre 2000 e 2010. Para tanto, pesquisaram-se 18 periódicos com classificação Qualis da Capes igual ou superior a B1. Nesse sentido, identificaram-se 59 artigos. Quanto aos resultados, o aumento dos indicadores de produção científica no período analisado apontou o vigor acadêmico da área e a relevância estratégica para as organizações dos estudos relacionados às políticas e às práticas de gestão de pessoas. Observaram-se lacunas desvelando a premência de realizar mais estudos relativos às políticas de recrutamento e seleção e envolvimento, ainda pouco investigadas no cenário nacional. Ademais, estudos relacionando as políticas de gestão de pessoas a outras variáveis do comportamento organizacional, assim como o esforço de construir e validar medidas sobre o tema, também se mostraram necessários.</p>
--	--	--

Fonte: elaborado pelo autor com base no banco de dados da Capes¹.

¹ Disponível em: <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>. Acesso em: dez. 2022.

Entre os artigos encontrados, ficou claro que o objetivo que mais apareceu como evidência para os pesquisadores é ser possível melhorar a abordagem relacionada a recrutamento, seleção e gestão de profissionais em diferentes contextos. Embora os trabalhos forneçam informações sobre as práticas adotadas por hospitais e instituições farmacêuticas, ainda são incipientes as evidências sobre estratégias efetivas para melhorar a retenção de profissionais e superar as resistências ao uso de dispositivos tecnológicos.

O artigo de Pereira e Marques (2020) abordou a falta de avaliação prévia dos candidatos como um dos motivos para a alta rotatividade dos profissionais. Os autores adotaram a metodologia de pesquisa descritiva de abordagem qualitativa, com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo temático. Todavia não forneceram sugestões de como essa avaliação pode ser realizada de forma eficaz.

O texto de Blumen e Cepellos (2022), por sua vez, menciona a redução do contato humano como uma das resistências ao uso de tecnologia e IA em recrutamento e seleção, mas não explora possíveis soluções para superar essa preocupação. Os autores realizaram uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas com 12 recrutadores do setor farmacêutico em São Paulo, que possuíam experiência prévia e posterior ao advento da tecnologia. As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado, visando investigar os benefícios, as tendências e as resistências relacionadas ao uso de tecnologia e IA nos processos de recrutamento e seleção. Essa metodologia permitiu obter informações diretas e aprofundadas sobre a percepção e a experiência dos recrutadores em relação ao tema.

Já Freitas *et al.* (2021) discutem o dilema ético e profissional enfrentado por Gustavo, gestor da equipe financeira em um banco público, ao precisar escolher um analista para uma promoção. O documento investiga se Gustavo deve considerar apenas as habilidades da candidata Clarice ou se deve levar em conta também o impacto que uma eventual gravidez dela teria sobre a equipe e o trabalho em geral. Além disso, o documento levanta discussões sobre igualdade de oportunidades no trabalho, percepção de gênero no ambiente profissional e desafios enfrentados pelas mulheres que desejam conciliar carreira e maternidade.

Os autores, contudo, não mencionam a metodologia adotada no desenvolvimento da pesquisa. Em vez disso, apresentam a situação, descrevem o dilema enfrentado por Gustavo e levantam os aspectos éticos e profissionais

envolvidos. A conclusão do artigo, da mesma maneira, não apresenta qualquer resultado específico ou análise de dados. Portanto, é possível afirmar que o texto apresenta uma narrativa para explorar o dilema enfrentado pelo gerente da equipe e as considerações éticas e profissionais envolvidas.

Barbosa, Teixeira e Barbosa (2016) trazem à baila a visão dos intérpretes de língua gestual portuguesa sobre os concursos de contratação para a educação bilíngue de alunos surdos. O intuito era identificar as dificuldades enfrentadas pelos intérpretes no sistema de recrutamento e propor melhorias para torná-lo mais justo e equitativo. O estudo contribui para a reflexão acerca das controvérsias em torno dos concursos, a fim de promover um sistema de recrutamento mais eficaz.

Nesse sentido, as pesquisadoras optaram pela realização de grupos focais com intérpretes que trabalharam em Erebas antes e após a implementação do Decreto-Lei n.º 132/2012. Os grupos focais consistem em encontros nos quais os participantes são estimulados a expressarem suas experiências e suas opiniões sobre determinado assunto. Assim, os intérpretes discutiram e compartilharam suas percepções sobre a contratação de escola. Por meio dessas entrevistas, as pesquisadoras obtiveram os principais resultados referentes ao sistema de recrutamento dos intérpretes e as dificuldades e expectativas desses profissionais em relação a um processo de seleção equitativo.

Os autores Zimbico, Mouzinho e Cossa (2018) investigaram a relação entre as qualificações dos professores, os padrões de distribuição dos docentes e o rendimento dos alunos no ensino primário em Maputo. Para tanto, buscaram entender os critérios utilizados na distribuição dos professores, bem como a influência dos níveis de qualificação e dessa alocação no desempenho dos discentes. Na pesquisa, adotaram uma abordagem quantitativa, analisando estatísticas sobre as qualificações dos professores e o desempenho dos alunos. Ademais, efetuaram entrevistas com 129 docentes de oito escolas de três distritos municipais, com idades entre 25 e 65 anos e diferentes anos de serviço.

Bassichetto *et al.* (2023), sob outro viés, descreveram os fatores associados à retenção de TrMTs com HIV no projeto de intervenção TransAmigas, realizado em São Paulo. O estudo identificou os elementos que contribuem para a adesão e a retenção desse público-alvo em programas de prevenção e tratamento do HIV, a fim de melhorar as estratégias de saúde voltadas para ele. Convém pontuar que a iniciativa é relevante, segundo os autores, porque as TrMTs têm alta prevalência do

HIV, maior probabilidade de infecção em relação à população geral e menor adesão a estratégias de prevenção e tratamento.

Dessa forma, os estudiosos desenvolveram uma pesquisa de cunho quantitativo, recrutando, de forma aleatória, 113 mulheres em um serviço público de saúde. As participantes, acompanhadas por nove meses, foram divididas em dois grupos: um grupo de intervenção, com uma navegadora de pares, e um grupo controle. Ao fim do período, avaliou-se a retenção por meio de um questionário. Nele, consideraram-se os fatores associados à retenção, com base em modelos de regressão logística bi e multivariados. Além disso, efetuou-se uma exploração qualitativa dos formulários de contato de pares para complementar a análise quantitativa. Os resultados foram ajustados por raça/cor, idade inferior a 35 anos e revelação do status sorológico para HIV.

Por fim, o artigo de Demo, Fogaça e Costa (2018) apresenta uma metodologia quali-quantitativa – que combina métodos qualitativos e quantitativos para a análise e a interpretação dos dados, com apoio em diferentes perspectivas –, a fim de realizar uma revisão sistemática e bibliométrica de estudos nacionais sobre gestão de pessoas entre 2010 e 2016. Logo, o texto fornece orientações para as instituições que buscam melhorar suas práticas de contratação e retenção de talentos.

As autoras identificaram lacunas de pesquisa referentes às políticas de recrutamento, seleção e envolvimento. No entanto, não apresentaram indicações específicas de quais áreas deviam ser exploradas e quais lacunas precisavam ser preenchidas. Sendo assim, nota-se que é necessário incorporar indicativos detalhados nos objetivos, fornecendo sugestões práticas e estratégias efetivas para melhorar o recrutamento, a seleção e a gestão de profissionais em diferentes contextos.

Em suma, a literatura acadêmica tem se dedicado a estudar e analisar as melhores práticas de recrutamento e seleção de pessoas em diferentes contextos institucionais. Desse modo, diversos autores têm contribuído com seus estudos, apresentando teorias e indicando estratégias efetivas para melhorar tal processo.

A fim de que as práticas de recrutamento e seleção se alinhem aos valores e objetivos das instituições jesuítas, é fundamental explorar as bases teóricas que sustentam a gestão estratégica de pessoas. O próximo capítulo abordará esses fundamentos, destacando o desenvolvimento de competências, o planejamento

estratégico de recursos humanos e a integração dessas práticas com a estratégia organizacional, elementos que atuam na promoção do engajamento e da eficácia no ambiente de trabalho dessas instituições. Para tanto, encontrar-se-ão autores que tratam sobre o processo de recrutamento, seleção e engajamento, bem como sobre a retenção de talentos em instituições de ensino.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A gestão estratégica de pessoas é uma abordagem que busca alinhar as práticas de gestão de pessoas com a estratégia organizacional, a fim de contribuir para o alcance dos objetivos da instituição (Becker; Huselid, 2013). Dessa forma, não consiste apenas em uma atividade isolada, mas em uma abordagem holística que envolve a integração de políticas e práticas de gestão de pessoas com a estratégia organizacional. Uma das principais ferramentas da gestão estratégica de pessoas é o planejamento estratégico de recursos humanos.

De acordo com Wright e McMahan (2017), o planejamento estratégico de recursos humanos envolve a identificação das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização, bem como o desenvolvimento de políticas e práticas para atender a essas necessidades. Dessa forma, tal planejamento permite que a organização esteja preparada para enfrentar os desafios futuros e aproveitar as oportunidades que surgem no mercado. Cabe mencionar que, nesse horizonte, encontra-se a descrição de cargos para o processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores, a saber:

A descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o tornam distinto de todos os outros cargos existentes nas organizações. A descrição de cargos é o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas tarefas (Chiavenato, 2006, p. 242).

Outra ferramenta da gestão estratégica de pessoas é o desenvolvimento de competências. O cenário contemporâneo do mercado de trabalho demonstra que as instituições precisam de pessoas interessadas, com alto grau de engajamento e competências que se traduzem em conhecimentos, habilidades e atitudes. Knapik (2008) explica que, por conhecimento, entende-se o saber, ou seja, aquilo que se aprende no decorrer da vida. Já habilidade remete ao saber fazer, às experiências e ao domínio de uma atividade. Por fim, atitudes são as características pessoais que levam o indivíduo a colocar em prática, ou não, o que se tem por conhecimento e habilidade.

Segundo Ulrich e Smallwood (2015), o desenvolvimento de competências envolve a identificação das competências necessárias para a realização das atividades da organização, assim como a implementação de políticas e práticas para desenvolvê-las nos colaboradores. Logo, o desenvolvimento de competências permite que a organização esteja preparada para enfrentar os desafios presentes e futuros, garantindo qualidade e eficiência de suas atividades.

Além disso, a gestão estratégica de pessoas envolve a criação de um ambiente de trabalho que promova a motivação, a satisfação e o engajamento dos colaboradores. Para tanto, emergem dois elementos que contribuem para o estabelecimento desse ambiente de trabalho saudável: a figura do gestor e a construção de uma imagem/marca positiva da organização.

Uma relação de confiança só pode ser construída por meio da sinceridade entre as partes. Quando o gestor ouve seus liderados e oferece respostas eficazes, gera maior segurança para a realização da tarefa. Ao fazer com que o colaborador se sinta seguro, este sentirá estabilidade na relação de trabalho, não precisando de motivo para buscar outro emprego. Desse modo, além de o gestor ser um exemplo para sua equipe, ele pode criar um clima positivo no trabalho ao se propor a ouvir as preocupações de seus liderados e entender o que cada um gosta (ou não) e se sente satisfeito (ou não) com suas tarefas, seus problemas e suas necessidades (Schaufeli; Dijkstra; Vazquez, 2013). Nas palavras de Cortella e Mussak (2009, p. 9), “a liderança é uma autoridade que se constrói pelo exemplo, pela admiração, pelo respeito”.

Nesse viés, para que o gestor possa ser esse exemplo para a equipe, precisa conhecer as políticas e os processos de gestão de pessoas da instituição, a fim de alinhar suas ações e decisões com os objetivos e valores da entidade. Desse modo, ele poderá ser referência para a equipe, inspirando seus colaboradores a se engajarem com a instituição. E, para isso, a gestão de pessoas precisa prover tais políticas de maneira clara, medir o impacto das ações na instituição e proporcionar ferramentas para aprimorar a atuação do líder. Assim, embasará a atuação do gestor nesse processo.

Outrossim, estudos indicam que, para as instituições terem sucesso, é necessário contar com estratégias para construírem uma imagem positiva. Essa imagem chamará a atenção dos colaboradores, os quais passarão a ter um olhar positivo no tocante à organização em que trabalham. Dentro dessa estratégia, pode-

se dizer que é imprescindível haver uma gestão participativa. Logo, os trabalhadores terão o sentimento de pertencimento, o que poderá acarretar um engajamento com a instituição.

Na concepção de Bueno (2009), a força da marca, a imagem ou a reputação, a inovação, o capital humano ou intelectual, a cultura organizacional, o relacionamento com os stakeholders e a responsabilidade social são atributos constituintes do valor de uma instituição. Em consonância com essa linha da gestão participativa, Maylett (2020) convida a uma reflexão. Imagine se um terço das pessoas da sua instituição achasse que não poderia se manifestar no trabalho por medo das consequências negativas. O que isso diria sobre sua instituição? Sugeriria um ambiente que reprime a livre expressão? Mais importante: quais seriam as consequências de tal “cultura do silêncio”? Muitas instituições não precisam imaginar esse cenário, porque vivem essa cultura no seu cotidiano.

Nesse contexto, a análise de mais de 30 milhões de avaliações do *DecisionWise Employee Engagement* (Maylett, 2020) revelou que 34% dos colaboradores têm medo de se manifestarem no trabalho porque acreditam que estarão sujeitos a retaliações. O autor continua e propõe nova reflexão: imagine-se, agora, como um desses colaboradores. Qual seria o resultado? Inovação prejudicada, segurança reduzida e trabalho de qualidade inferior, a princípio. Quando os colaboradores não podem se manifestar sobre diretrizes ou processos disfuncionais, eles acabam se sentindo impotentes para direcionar seu trabalho de maneira que torne a instituição competitiva e atrativa.

Latham e Pinder (2016) concluem que a motivação e a satisfação no trabalho são fatores importantes para a retenção de colaboradores talentosos e para o alcance dos objetivos organizacionais. Sendo assim, a gestão estratégica de pessoas deve criar um ambiente de trabalho que favoreça a motivação e a satisfação dos colaboradores.

2.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E ENGAJAMENTO

Todo processo de recrutamento e seleção de pessoal inicia-se na necessidade interna da organização, no que tange à contratação de novos profissionais. Essa demanda origina-se por motivos diversos e é expressa ou emitida

formalmente pelo requisitante da área, mediante um documento denominado Requisição de Pessoal (Marras, 2004).

Decenzo (2001) explica que o recrutamento começa na Requisição de Pessoal por um determinado setor, a qual ocorre por meio de formulários padronizados da própria instituição ou de comunicação entre o setor solicitante e o departamento responsável pelo recrutamento. Em outras palavras,

A informação de que há uma ou mais vagas a serem preenchidas precisa chegar à área de recrutamento e seleção de pessoal de forma documentada. Esse documento que deve ser formalizado pelo setor solicitante é a Requisição de Pessoal (Decenzo, 2001, p. 48).

Vale considerar que a forma de se elaborar uma Requisição de Pessoal é diferente entre os diversos tipos de organizações existentes, variando-se, também, o grau de complexidade de sua confecção (Chiavenato, 2002). Contudo, embora apresentem características diferentes para que um recrutamento ocorra de maneira eficaz, a requisição deve ter forma documentada, a fim de permitir um melhor trabalho por parte do responsável pelo recrutamento. Ademais, em instituições menores, é comum que não exista um formulário de Requisição de Pessoal. Porém, é imperativo que esse ato seja formalizado para haver um bom recrutamento. Nesse caso, pode-se resolver o problema com um memorando (Milkovich; Boudreau, 2000).

O recrutamento consiste, então, nas atividades relacionadas à pesquisa e à intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas para a consecução de seus objetivos. É uma atividade que tem como intuito imediato atrair candidatos, entre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização (Milkovich; Boudreau, 2000). Isso porque

O mercado de recursos humanos apresenta fontes diversificadas, que devem ser diagnosticadas e localizadas pela empresa, que passa a influenciá-las através de uma multiplicidade de técnicas de recrutamento, visando atrair candidatos para suprir suas necessidades (Chiavenato, 2002, p. 288).

Nesse sentido, o capital humano é a peça-chave para o desenvolvimento da organização. Saber como captá-lo é um dos grandes desafios da instituição.

Decenzo (2001, p. 63) explica que o passo seguinte para um bom recrutamento é o levantamento de perfil do candidato desejado, almejando coletar

“dados acerca da vaga que se tenha em aberto”. Sob essa ótica, Chiavenato (2002) avalia que o levantamento do perfil do colaborador é relevante para que exista uma seleção eficaz. Dessa forma, quanto mais dados sobre o cargo e sobre o perfil desejado do candidato, melhor será o entendimento das funções correspondentes e, em consequência, a chance de um bom recrutamento e seleção.

Chiavenato (2006) ainda estabelece a diferença entre a descrição dos cargos e a análise de cargos, qual seja:

Enquanto a descrição de cargos é um simples arrolamento das tarefas ou atribuições que um ocupante desempenha, a análise de cargos é uma verificação comparativa de quais exigências (requisitos) essas tarefas ou atribuições impõem ao ocupante. Em outros termos, quais são os requisitos intelectuais e físicos que o ocupante deveria ter para desempenhar adequadamente o cargo (Chiavenato, 2006, p. 244).

Assim, com base nas informações do perfil do cargo e do candidato desejado, é possível descartar com confiança candidatos que não se enquadrem nesse perfil e agilizar o processo de recrutamento. Pode-se dizer, portanto, que, dentro de recrutamento e seleção, a seleção é a escolha entre os recrutados, configurando o momento da decisão.

O Projeto Educativo Comum (PEC) da Rede Jesuíta de Educação, n.º 72 2021-2025, reitera tal concepção. No documento, diz-se que quanto maior for a clareza dos gestores no que diz respeito à função a ser desempenhada, aos pré-requisitos e às competências necessárias para tal, maior será a possibilidade de êxito na contratação e no posterior acompanhamento do desempenho dos profissionais da instituição.

Em continuidade, Chiavenato (2002) argumenta que as fontes de recrutamento podem ser internas e externas, e estas podem ser trabalhadas de modo independente ou em conjunto com aquelas. Ele explica que

Inúmeras são essas fontes e a razão da escolha de uma ou mais delas dependerá exclusivamente da dificuldade do recrutamento, do momento em que se encontra o mercado de trabalho (oferta x procura) e da complexidade da vaga, identificada durante o Levantamento de Perfil (Chiavenato, 2002, p. 365).

Nesse contexto, o autor destaca como fontes internas e externas de recrutamento:

- Banco de dados próprio;

- Intercâmbio entre profissionais de seleção;
- Contato com instituições que recrutaram o profissional para a vaga em aberto;
- Indicação de outros gerentes e supervisores da própria instituição;
- Divulgação das vagas em entidades de classes;
- Indicações feitas por outros profissionais;
- Consultorias.

Em síntese, existem muitas técnicas e instrumentos a serem utilizados no processo de recrutamento e seleção. Porém, há um consenso quando se fala em entrevista, a qual minimiza as chances de erro na contratação. Knapik (2008, p. 149) afirma que “A entrevista de seleção é a técnica mais utilizada em processos de seleção. O entrevistador procura conhecer o candidato, pesquisa seus conhecimentos e habilidades”. Desse modo, a melhor forma de efetuar tal coleta de informações é por meio de uma entrevista pessoal entre o selecionador e o requisitante, a qual pode ser realizada na área de trabalho de qualquer um deles.

É preciso considerar, porém, que a escolha da fonte de recrutamento também está relacionada ao porte da instituição, à limitação de recursos e, sobretudo, ao tipo de público que se deseja atingir. Nesse sentido, o processo de recrutamento e seleção é uma das principais atividades da gestão de pessoas, uma vez que é responsável por atrair e selecionar os melhores candidatos para as vagas disponíveis na organização.

Na concepção de Cascio (2018), o processo de recrutamento e seleção deve ser baseado em critérios objetivos e transparentes, de forma a garantir a seleção dos candidatos mais qualificados para as vagas disponíveis. Além disso, é necessário que esse processo seja visto como uma oportunidade de marketing para a organização, dado que a forma como a organização trata os candidatos durante o processo pode influenciar sua imagem no mercado.

Junior *et al.* (2014 *apud* Borth; Busato, 2022) pontuam que é fundamental que o candidato ofereça algumas das exigências já fixadas pelo mercado de trabalho, a exemplo de estar atualizado, evidenciar capacidade de adaptação em um ambiente de mudanças rápidas, ter aptidão para atuar em equipe e trabalhar sob pressão. Essas são características que colaboram, de forma positiva, para que os candidatos consigam superar suas dificuldades e apresentar-se confiantes no momento dos testes.

Vale ressaltar que os objetivos do recrutamento são amplos. Em razão das mudanças constantes e da rapidez com que elas ocorrem, não basta atingir os objetivos. É necessário ultrapassá-los, pois poderão se tornar desatualizados em um curto espaço de tempo. Assim, o desafio é descobrir não apenas o melhor candidato, mas aquele que tem maior potencial (Carvalho, 2007).

Uma das principais tendências no processo de recrutamento e seleção é o uso de tecnologias digitais. Consoante Parry e Tyson (2018), a tecnologia pode ser usada em várias etapas do processo de recrutamento e seleção, como a divulgação da vaga, a triagem de currículos, a realização de testes e entrevistas e a verificação de referências. Desse modo, o uso da tecnologia pode tornar o processo de recrutamento e seleção mais eficiente, rápido e preciso.

Outra tendência que se destaca é a diversidade e a inclusão. Estas, no processo de recrutamento e seleção, envolvem a implementação de políticas e práticas que visam atrair e selecionar candidatos de diferentes backgrounds, como gênero, etnia, orientação sexual, entre outros (Konrad; Prasad; Pringle, 2018). Dessa forma, diversidade e inclusão no processo de recrutamento e seleção podem trazer benefícios para a organização, como a melhoria da criatividade, da inovação e do desempenho.

Nesse contexto, convém ressaltar o papel do engajamento dos colaboradores para o sucesso das organizações. Saks (2019, p. 186) define engajamento como “a energia, dedicação e envolvimento emocional que um funcionário tem em relação à organização e ao seu trabalho”. Por isso, diversos autores – a exemplo de Kahn (1990), Bakker e Demerouti (2008), Seppälä (2016), Macey e Schneider (2008) e Spitzmüller e Parker (2017) – têm se dedicado a investigar as causas e as consequências do engajamento dos funcionários e contribuído para a compreensão desse fenômeno.

Em suma, o engajamento no trabalho consiste em um estado em que os funcionários estão emocionalmente conectados à sua organização, demonstram um esforço voluntário e estão dispostos a contribuir para o sucesso da instituição. Envolve vigor, dedicação, absorção, significado, segurança, conexão e energia.

Nesse ponto, cabe diferenciar comprometimento de engajamento. Prates (2019) aponta que comprometimento é fazer por necessidade o que precisa ser feito. Engajamento, por outro lado, é fazer por livre e espontânea vontade o que precisa ser feito. A pessoa comprometida faz porque precisa; a engajada faz porque quer.

Em resumo, é necessidade versus liberdade. Então, pode-se afirmar que uma pessoa pode ser comprometida e não ser engajada. É possível estar comprometido com um relacionamento, mas não necessariamente engajado em fazer dar certo. E isso se repete na carreira, nos negócios e na vida.

Nessa linha, Kahn (1990) define engajamento como o vínculo emocional, cognitivo e comportamental que os colaboradores mantêm com sua instituição, resultando em um esforço voluntário e um desejo de contribuir para o sucesso da organização. Bakker e Demerouti (2008) acrescentam que o engajamento vai além do mero cumprimento das obrigações e caracteriza-se pela presença de vigor, dedicação e absorção. Engajados, os colaboradores são descritos como energizados, entusiasmados e absorvidos pelo trabalho.

Em outros termos, colaboradores engajados experimentam uma sensação de significado, segurança, disponibilidade, conexão e energia. Eles têm um senso de propósito, sentem-se seguros e apoiados, estão disponíveis para se dedicar ao trabalho, sentem conexão com seus colegas e experimentam um alto nível de energia e entusiasmo (Seppälä, 2016). Além disso, Macey e Schneider (2008) declaram que fatores pessoais, sociais e organizacionais também influenciam o engajamento. Tarefas significativas, boas relações com colegas e líderes, apoio, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento de habilidades são alguns exemplos desses fatores.

A liderança também colabora para o engajamento. De acordo com Avolio e Gardner (2018), líderes autênticos e que demonstram integridade e valores morais consistentes são capazes de criar um ambiente positivo no trabalho e inspirar os colaboradores a se engajarem em suas atividades. Do mesmo modo, fornecer feedback e reconhecimento adequados é essencial para aumentar o engajamento (Bhatnagar; Srivastava, 2021).

Outrossim, convém destacar a cultura organizacional, a qual, segundo Schein (2019), constitui-se por valores, crenças e comportamentos compartilhados pelos membros da organização. Uma cultura organizacional positiva, que valoriza os funcionários e incentiva a colaboração, pode aumentar o engajamento dos colaboradores, enquanto uma cultura tóxica pode diminuí-lo.

A natureza do trabalho e as oportunidades de desenvolvimento também afetam o engajamento dos colaboradores. O trabalho que oferece desafios significativos e oportunidades de desenvolvimento pode aumentar o engajamento,

conforme apontam Tims, Bakker e Derks (2013), ao passo que o trabalho monótono e repetitivo pode reduzi-lo. Nesse cenário, o uso de tecnologias digitais pode ser uma estratégia eficaz para aumentar o engajamento dos funcionários (Kooij *et al.*, 2018).

O engajamento dos colaboradores é um dos principais desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas, sobretudo no setor educacional, no qual o capital intelectual e o comprometimento dos profissionais são essenciais para a qualidade do ensino e o alcance dos objetivos institucionais. Nesse contexto, o modelo de engajamento proposto por Schaufeli e Bakker (2003) emerge como uma abordagem para compreender esse fenômeno complexo e subsidiar estratégias eficazes de gestão de pessoas.

De acordo com Schaufeli e Bakker (2003), o engajamento dos colaboradores pode ser analisado com base em três dimensões interconectadas: engajamento cognitivo, engajamento emocional e engajamento comportamental. Cada uma delas atua para a determinação do nível de envolvimento e comprometimento dos indivíduos com a organização, o que torna o modelo uma ferramenta valiosa para organizações que buscam atrair, reter e desenvolver talentos engajados.

O engajamento cognitivo refere-se à capacidade de o colaborador assimilar, processar e aplicar os conhecimentos e as habilidades necessários para o desempenho eficaz de suas funções. Nesse cenário, estudos realizados por Schaufeli e Bakker (2003) em instituições de ensino superior indicam que o engajamento cognitivo dos docentes está associado à qualidade das aulas ministradas, à inovação nas práticas pedagógicas e à melhoria contínua dos processos educacionais.

O engajamento emocional, por sua vez, abrange os sentimentos, as emoções e os vínculos afetivos que os colaboradores desenvolvem em relação à organização, à equipe e ao trabalho que realizam. Pesquisas conduzidas pelo autor em instituições de Ensino Fundamental e Médio demonstraram que o engajamento emocional dos professores está correlacionado de maneira positiva com a qualidade do relacionamento com os alunos, a motivação para o ensino e a redução do absenteísmo.

Já o engajamento comportamental abrange os comportamentos e as ações demonstrados pelos colaboradores, como a proatividade, a iniciativa, a dedicação na execução de tarefas e a disposição para ir além das expectativas. Os estudos

realizados por Schaufeli e Bakker (2003) em empresas de diferentes setores indicaram que o engajamento comportamental dos colaboradores está associado a maior produtividade, menores taxas de rotatividade e maior inovação nos processos.

Sendo assim, ao adotar o modelo de Schaufeli e Bakker (2003), esta pesquisa busca analisar como essas três dimensões do engajamento se manifestam no contexto educativo, contribuindo para uma compreensão do recrutamento estratégico e do engajamento dos colaboradores em instituições de ensino. Tal modelo se destaca por sua abordagem multidimensional e sua aplicabilidade prática, oferecendo subsídios para a implementação de iniciativas voltadas à promoção do engajamento e do desempenho dos profissionais da educação.

Em resumo, o engajamento dos colaboradores é essencial para o sucesso das instituições e pode ser influenciado por diversos fatores, como liderança, cultura organizacional, natureza do trabalho, oportunidades de desenvolvimento e tecnologia. Os líderes autênticos são capazes de criar um ambiente positivo e inspirar os colaboradores, ao passo que uma cultura organizacional positiva pode aumentar o engajamento.

Portanto, o engajamento no trabalho é um estado desejável que traz benefícios tanto para os colaboradores quanto para as instituições. Ao compreenderem os fatores que influenciam o engajamento e promoverem-no de maneira eficaz, as instituições podem melhorar o desempenho dos colaboradores, a satisfação no trabalho, a retenção de talentos e o bem-estar geral no ambiente de trabalho.

A separação dos conceitos de recrutamento, seleção e engajamento é fundamental para compreender sua inter-relação no contexto organizacional. Para aprofundar a discussão sobre engajamento, é crucial considerar teorias relevantes. O recrutamento refere-se ao processo de atração de candidatos qualificados para as vagas disponíveis, enquanto a seleção envolve a avaliação e a escolha dos candidatos que melhor se adequam às necessidades da instituição, assegurando que suas competências e seus valores estejam alinhados com a missão educacional da organização.

Por outro lado, o engajamento pode ser definido como o nível de comprometimento emocional e a participação ativa dos colaboradores em relação à organização e suas atividades. Teoricamente, o engajamento é influenciado por diversas variáveis, como dedicação, energia e a conexão emocional que os

funcionários estabelecem com seu trabalho e a cultura organizacional. As teorias de engajamento, como as propostas por Kahn (1990) e Schaufeli e Bakker (2003), ressaltam a importância de fatores como a clareza nas expectativas, a cultura organizacional e as oportunidades de desenvolvimento profissional. Esses elementos são cruciais para criar um ambiente de trabalho no qual os colaboradores se sintam motivados e valorizados.

A discussão sobre engajamento é complexa e multifacetada, especialmente em instituições educacionais. Teorias como a de Schaufeli e Bakker (2003) dividem o engajamento em três dimensões: cognitiva, emocional e comportamental. O engajamento cognitivo refere-se à capacidade do colaborador de assimilar e aplicar conhecimentos necessários para seu desempenho, enquanto o engajamento emocional diz respeito aos sentimentos e vínculos que os colaboradores desenvolvem com a organização. Já o engajamento comportamental abrange as ações proativas e a dedicação à execução das tarefas, evidenciando que colaboradores engajados não apenas cumprem suas obrigações, mas também buscam ir além das expectativas.

Além das dimensões teóricas, é fundamental considerar o impacto do ambiente de trabalho no engajamento. Um ambiente organizacional positivo, que valoriza os funcionários, promove a colaboração e proporciona um espaço seguro para a expressão de ideias, pode aumentar significativamente os níveis de engajamento. A cultura organizacional atua como um pano de fundo que pode impedir ou estimular a conexão emocional dos profissionais com a instituição. Segundo Schein (2019), a cultura organizacional é composta de valores e crenças que orientam o comportamento dos colaboradores e, portanto, influencia diretamente suas taxas de engajamento.

A motivação intrínseca também desempenha um papel crucial nesse contexto. Teorias como a da autodeterminação, proposta por Deci e Ryan (2000), enfatizam que a motivação intrínseca – o desejo de realizar uma atividade por seu prazer ou satisfação pessoal – é vital para o engajamento. Profissionais motivados internamente tendem a mostrar mais vigor, dedicação e absorção em suas atividades, resultando em uma conexão mais forte com a instituição e em contribuições significativas para os objetivos organizacionais.

Portanto, para que as instituições consigam promover um alto nível de engajamento, é necessário criar condições que incentivem a motivação intrínseca e

que possibilitem o desenvolvimento pessoal e profissional. Isso inclui um ambiente de trabalho que favoreça o bem-estar e a colaboração, fornecendo feedback constante, oportunidades de crescimento e um espaço seguro para a expressão de ideias. Potencializar essas dimensões pode resultar em um quadro de colaboradores mais engajados, que não apenas estão dispostos a contribuir, mas também se sentem parte fundamental do sucesso da instituição. Dessa forma, uma abordagem integrada e bem estruturada nos processos de recrutamento, seleção e engajamento pode contribuir significativamente para a satisfação e a produtividade dos colaboradores, refletindo positivamente a missão educacional do Colégio dos Jesuítas.

Para fortalecer a conexão teórica entre engajamento e políticas de gestão de pessoas, é crucial compreender como o engajamento está ligado às práticas de gestão estratégica de pessoas. Conforme mencionado neste estudo, o engajamento dos colaboradores é um fator crítico para o sucesso das instituições, sendo que colaboradores engajados são mais produtivos, satisfeitos e comprometidos com a organização.

O modelo de engajamento proposto por Schaufeli e Bakker (2003) oferece uma perspectiva multidimensional que abrange o engajamento cognitivo, emocional e comportamental. Cada uma dessas dimensões influencia a forma como os colaboradores se conectam e se comprometem com a organização. É através de políticas de gestão de pessoas bem estruturadas que ocorre a promoção do engajamento. Por exemplo, o desenvolvimento de competências e oportunidades de crescimento profissional são fundamentais para manter os colaboradores motivados e envolvidos em suas funções.

Ao considerar o *Job Demands-Resources Model* (JD-R), é possível relacionar as demandas do trabalho (como a carga de trabalho, pressão e complexidade) com os recursos disponíveis (como apoio organizacional, autonomia e oportunidades de desenvolvimento). O JD-R enfatiza que um equilíbrio adequado entre essas demandas e recursos pode promover o bem-estar e o engajamento dos funcionários. A pesquisa ressalta que a gestão estratégica de pessoas deve focar em criar um ambiente que atenda a essas necessidades, proporcionando suporte e recursos que permitam aos colaboradores gerir suas demandas de forma eficaz.

Por fim, ao dissertar sobre os dados coletados, é importante não apenas descrever as experiências e percepções dos colaboradores, mas também

contextualizá-las à luz do JD-R. Isso significa analisar como as demandas percebidas durante o processo de recrutamento e seleção impactam o engajamento e a retenção de talentos e como as políticas de gestão de pessoas podem ser ajustadas para atender a esses desafios, garantindo um ambiente de trabalho mais estável e produtivo.

Convém destacar os valores religiosos da cultura jesuíta. Impactam o engajamento e o recrutamento, pois a missão da Companhia de Jesus é centrada na formação de cidadãos conscientes e comprometidos com a justiça. A educação jesuíta vai além do ensino acadêmico, promovendo a formação integral do indivíduo em suas dimensões cognitiva, socioemocional e espiritual. Dessa forma, os colaboradores se sentem atraídos não apenas pela oportunidade profissional, mas pelo alinhamento com princípios que buscam transformar vidas.

Além disso, a cultura jesuíta enfatiza a colaboração e a solidariedade, criando um ambiente propício para o engajamento. Colaboradores que compartilham esses valores tendem a se sentir motivados a contribuir ativamente para a missão educativa, percebendo seu trabalho como parte de um propósito maior. Outro aspecto é a ênfase na formação contínua e na promoção de um ambiente ético e respeitoso. Instituições educacionais jesuítas buscam garantir a dignidade de todos os membros da comunidade, atraindo profissionais que valorizam respeito, justiça e dignidade no ambiente de trabalho.

A espiritualidade inaciana, que permeia a pedagogia jesuíta, também atrai colaboradores que buscam uma experiência de trabalho significativa. Essa abordagem convida educadores a se envolverem em um processo de crescimento pessoal e discernimento, tornando o ambiente mais atraente para aqueles que valorizam a formação integral do ser humano.

Portanto, os valores religiosos da cultura jesuíta moldam profundamente a experiência dos colaboradores, criando um senso de pertencimento e um compromisso com uma educação que promove justiça, inclusão e transformação social.

2.3 RETENÇÃO DE TALENTOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

As instituições brasileiras, de modo geral, enfrentam cada vez mais dificuldades para reterem seus colaboradores. Apesar de o período entre 2003 e

2009 ter sido marcado por crescimento de oferta de empregos, também se caracterizou pela curta duração dos vínculos trabalhistas. É o que se observa na Figura 1.

Figura 1 – Mercado formal do trabalho 2003-2009: total de vínculos no ano e vínculos ativos em 31 de dezembro

Ano	Total de Vínculos no Ano	Vínculos Ativos em 31/12
2002	40.927.865	28.683.913
2003	41.969.162	29.544.927
2004	44.683.910	31.407.576
2005	47.657.099	33.238.617
2006	50.701.027	35.155.249
2007	54.649.133	37.607.430
2008	59.706.419	39.441.566
2009	61.126.896	41.207.546

Fonte: Brasil (2007).

De 2003 a 2009, o total de vínculos no ano (total de vínculos ativos mais total de desligamentos) cresceu 49,35%, passando de 40,9 milhões, em 2003, para 61,1 milhões, em 2009. Os vínculos ativos, por sua vez, registraram elevação de 43,66% no período, equivalente à geração de mais de 12,5 milhões de empregos.

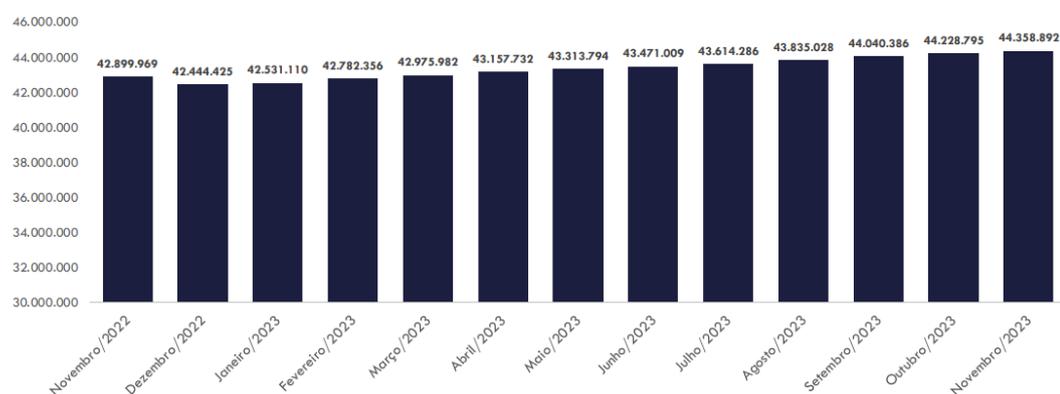
Esse resultado ocorreu em virtude do incremento dos vínculos empregatícios de 28,6 milhões, em 2003, para 41,2 milhões, em 2009. Os dados mostram, portanto, que houve um pujante crescimento no período tanto para o total de vínculos como para os vínculos ativos. Por outro lado, apesar do crescimento de empregos, observa-se que cerca de dois terços dos vínculos são desligados antes de atingirem um ano de trabalho, perfazendo um tempo médio do emprego formal de apenas quatro anos (Brasil, 2007).

Em novembro de 2023, notou-se um cenário ainda mais positivo no mercado de trabalho. O número de vínculos ativos cresceu 7,7%, o que representa um acréscimo de 3.151.346 vagas. Esse aumento reflete uma recuperação e um fortalecimento do mercado de trabalho, indicando que as tendências de crescimento observadas entre 2003 e 2009 estão se repetindo, embora em um contexto diferente. Assim, a trajetória de crescimento dos vínculos ativos e a resiliência do

mercado de trabalho se destacam, revelando um panorama otimista para o futuro, conforme se observa na Figura 2.

Figura 2 – Estoque mensal de empregos formais – Brasil, novembro de 2022 a novembro de 2023

ESTOQUE MENSAL DE EMPREGOS FORMAIS – BRASIL, NOVEMBRO DE 2022 A NOVEMBRO DE 2023* (DADOS COM AJUSTES)



Fonte: Novo Caged.

Informações sobre alteração metodológica entre o Caged e o Novo Caged na Nota Técnica em <http://pdet.mte.gov.br/o-que-e-novo-caged>

* De novembro de 2022 a outubro de 2023, consideram-se ajustes declarados até o mês de novembro de 2023.

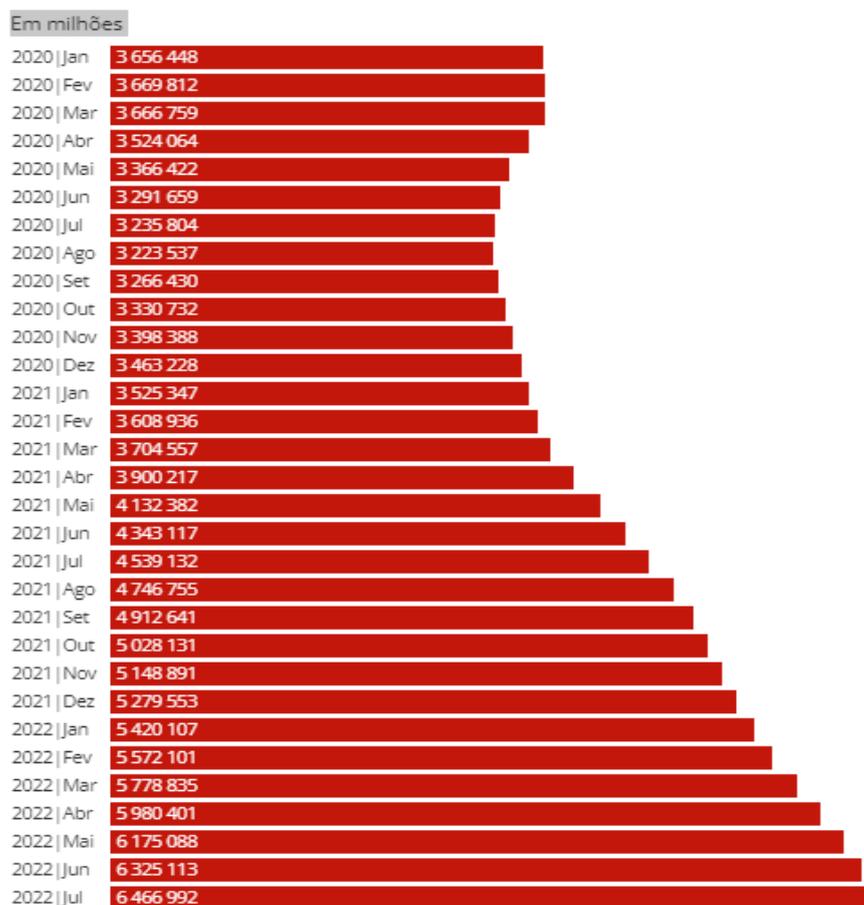


Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (2023).

Ademais, os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), de agosto de 2021 a julho de 2022, sinalizam que houve um crescimento expressivo de pedidos de demissão, o que equivale a 56,54% de aumento, se comparado a janeiro de 2020. No contexto de pandemia e de toda a instabilidade que ela trouxe, muitas pessoas decidiram se manter em seus empregos, mesmo querendo deixá-los. Os desafios de trabalhar durante a pandemia levaram qualquer insatisfação a um nível mais elevado. Portanto, houve uma quantidade maior do que o normal de trabalhadores exaustos, cuja única saída possível foi recorrer a um período de descanso.

Outros motivos explicam o aumento dos pedidos de demissão. Com medo de se contaminarem, alguns trabalhadores preferiram se demitir para ficarem em casa. Nesse contexto, convém citar a criação do trabalho remoto. Por isso, muitos trabalhadores se recusaram a retornar ao trabalho presencial. Na Figura 3, apresenta-se a evolução de pedidos de demissão entre janeiro de 2020 e julho de 2022.

Figura 3 – Evolução dos pedidos de demissão



Fonte: LCA Consultores/Caged

Fonte: Cavallini (2022).

Em acréscimo, a pesquisa *FIA Employee Experience* (Indeed, 2023), feita em 2020, no Brasil, apontou os seguintes motivos para o trabalhador pedir demissão:

- Falta de reconhecimento no trabalho (27%);
- Falta de ética na instituição (26%);
- Falta de equilíbrio entre vida profissional e pessoal (19%).

Diante desse cenário, os estabelecimentos de ensino não passariam ilesos. Isso porque a retenção de talentos em instituições escolares já configura um desafio constante para gestores e líderes educacionais, uma vez que a rotatividade de professores pode afetar a qualidade do ensino e a imagem da instituição.

O desenvolvimento profissional consiste em uma das principais políticas de retenção de talentos em instituições escolares. Para Hargreaves e Fullan (2016), o desenvolvimento profissional envolve a implementação de políticas e práticas que

visem ao aprimoramento contínuo dos professores, como forma de garantir sua motivação e a satisfação no trabalho. Portanto, o desenvolvimento profissional pode ser visto como uma forma de investimento na carreira dos professores, contribuindo para sua retenção e para a melhoria da qualidade do ensino.

Nesse cenário, a criação de um ambiente de trabalho que promova a motivação e a satisfação dos docentes também integra as políticas de retenção de talentos. Sendo assim, a motivação e a satisfação dos professores são influenciadas por fatores como o ambiente escolar, as condições de trabalho, a remuneração e o reconhecimento (Ingersoll; Strong, 2011). Dessa forma, é imprescindível que as instituições de ensino adotem políticas e práticas que visem à criação de um ambiente laboral saudável, que valorize o trabalho dos professores e que ofereça condições adequadas para o desenvolvimento de suas atividades.

Não obstante, a retenção de talentos em instituições escolares pode ser influenciada por fatores externos, como a valorização social da profissão de professor. Acerca desta, Fullan (2016) destaca que envolve a compreensão da importância da atuação dos professores na formação dos cidadãos e no desenvolvimento da sociedade. Logo, a sociedade como um todo precisa valorizar o trabalho dos professores e sua contribuição para o desenvolvimento da educação e da sociedade, bem como os estabelecimentos de ensino devem adotar políticas e práticas que visem à retenção de talentos, como forma de garantirem a qualidade do ensino e a satisfação dos professores.

2.4 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE

Analisando os custos associados à rotatividade de funcionários, é crucial que as empresas conheçam seu índice. Esse indicador permite identificar problemas que possam estar ocorrendo e possibilita a correção antes que resultem em despesas mais elevadas. Segundo Pomi (2005), uma alta taxa de rotatividade está ligada à diminuição da produtividade, dos lucros e do bem-estar organizacional. Essa situação impacta a motivação e o comprometimento dos colaboradores, além de afetar a credibilidade da empresa perante os clientes.

Os fatores que podem contribuir para essa alta rotatividade incluem questões relacionadas às funções, à gestão de recursos humanos e à ausência de critérios adequados para a avaliação de processos e serviços desse departamento.

Exemplos incluem falhas na contratação, falta de acompanhamento no processo de integração e insuficiência em treinamentos e desenvolvimento, entre outros.

De acordo com Marras (2005, p. 66), “esse índice pode ser avaliado em uma parte da organização (como uma área de vendas ou apenas uma seção) ou em um contexto geral (abrangendo todas as áreas do organograma da empresa).” O índice de rotatividade de funcionários reflete a variação percentual de trabalhadores na organização em relação ao número médio de empregados. Para entender esse índice, Chiavenato (2002) explica que, se a rotatividade for, por exemplo, de 3%, a empresa opera com 97% de sua força de trabalho nesse período. Para manter 100% de sua capacidade, seria necessário planejar uma reserva de 3% de pessoal para compensar a saída.

Um índice de rotatividade igual a zero, além de ser praticamente impossível, não seria desejável, pois indicaria rigidez e possíveis falhas na gestão de recursos humanos (Chiavenato, 2004). O autor ainda ressalta que um índice excessivamente alto sugere uma situação de instabilidade e desorganização. O índice ideal de rotatividade é aquele que permite à organização manter seus colaboradores mais competentes enquanto substitui aqueles com menor qualificação. Não existe um número fixo que defina o índice ideal de turnover; esse valor varia conforme as circunstâncias específicas de cada empresa em função de seu ambiente interno e externo. Para entender os motivos da rotatividade, é fundamental que a companhia conduza entrevistas de desligamento, permitindo identificar as reais razões para a saída dos colaboradores.

Diante de tal cenário, no próximo capítulo apresenta-se a metodologia empregada na análise dos dados deste estudo.

3 METODOLOGIA

A fim de descrever os processos técnicos e instrumentais necessários para conduzir a pesquisa, considerou-se a situação-problema em exame. Nesse sentido, a pesquisa foi empírica, tendo em vista que se dedicou à análise da “face empírica e fatural da realidade” (Demo, 2000, p. 142). Em outras palavras, a pesquisa produziu e analisou dados com amparo em um controle empírico e fatural.

Adotou-se, ainda, a abordagem de natureza qualitativa, com intuito de compreender o processo de recrutamento e seleção na instituição com base nas percepções e nas experiências dos colaboradores. Tal abordagem permitiu explorar aspectos subjetivos e complexos do fenômeno em estudo, possibilitando uma compreensão aprofundada dos processos e das práticas do colégio.

3.1 CAMPO EMPÍRICO DA PESQUISA – CONTEXTUALIZAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

O campo empírico desta pesquisa é o Colégio dos Jesuítas em Juiz de Fora/MG. O Colégio dos Jesuítas, ao longo de sua existência, tem buscado ser fiel aos princípios inacianos, expressos nas características da Educação da Companhia de Jesus. Posto isso, promove educação de excelência, inspirada nos valores cristãos e inacianos, contribuindo para a formação de cidadãos competentes, conscientes, compassivos, criativos e comprometidos. Nicolás e Medellín (2013 *apud* PEC, 2023, p. 23) detalham tais características:

(i) Competentes: profissionalmente falando, têm uma formação acadêmica que lhes permite conhecer, com rigor, os avanços da tecnologia e da ciência. **(ii) Conscientes:** além de se conhecerem a si mesmos, graças ao desenvolvimento da capacidade de interiorização e ao cultivo da vida espiritual, têm um consistente conhecimento e experiência da sociedade e de seus desequilíbrios. **(iii) Compassivos:** são capazes de abrir o coração para serem solidários e assumirem o sofrimento dos outros. **(iv) Comprometidos:** sendo compassivos, empenham-se honestamente e desde a fé, e com meios pacíficos, na transformação social e política de seus países e das estruturas sociais para alcançar a justiça.

No que concerne à missão, no Colégio dos Jesuítas, a equipe diretiva tem um posicionamento claro. Quando se trata de educador, consideram-se todos os que

exercem práticas que interferem na vida escolar dos alunos – todos os colaboradores docentes e não docentes. Isso é reforçado nas reuniões de equipe e nas formações permanentes. Nessas formações, ratifica-se que todos os colaboradores devem conhecer a fundo a missão do colégio para que possam entender o objetivo do trabalho e, por conseguinte, ter uma comunicação mais eficaz.

O Colégio dos Jesuítas conta atualmente com um quadro de colaboradores, divididos conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Total de colaboradores do Colégio dos Jesuítas

DESCRIÇÃO	TOTAIS
Professores	93
Administrativos	163
Estagiários	19
Jovens Aprendizizes	4
Afastados Previdência	5
Aposentados por Invalidez	12
Licença sem Remuneração	2
TOTAL COLABORADORES ATIVOS	279
TOTAL COLABORADORES AFASTADOS	19
TOTAL GERAL DOS COLABORADORES	298

Fonte: elaborado pelo autor.

O Colégio dos Jesuítas conta com 298 colaboradores em seu quadro de profissionais, sendo 279 ativos e 19 afastados. Participarão do estudo tanto os colaboradores docentes (professores) quanto os não docentes (administrativos) do colégio. Essas informações são fundamentais para a compreensão do contexto em que a pesquisa será conduzida e para a análise dos resultados obtidos.

Os termos utilizados para definir as categorias dos colaboradores são comuns na rotina da instituição. Sendo assim, colaboradores docentes são professores em sala de aula, e os não docentes são os demais, os quais atuam fora de sala de aula. Na Figura 5, apresenta-se o tempo de casa dos colaboradores ativos do colégio.

Figura 5 – Tempo de casa dos colaboradores ativos do Colégio dos Jesuítas

TEMPO	TOTAL COLABORADORES
0 a 5 anos	172
5 a 10 anos	36
10 a 15 anos	38
15 a 20 anos	16
20 a 25 anos	10
25 a 30 anos	3
30 a 35 anos	1
35 a 40 anos	2
40 a 43 anos	1
TOTAL COLABORADORES	279

Fonte: elaborado pelo autor.

Com base nessas informações e em diálogo com o referencial teórico, foi possível estabelecer os procedimentos de coleta de dados que serão apresentados na próxima subseção.

3.2. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS, INSTRUMENTOS E PARTICIPANTES

O presente estudo tem como objetivo investigar o processo de recrutamento e seleção no Colégio dos Jesuítas. Para tanto, o primeiro passo foi, conforme detalhado na seção 1.3.4 deste trabalho, realizar uma revisão da literatura, a qual resultou na identificação de sete artigos, coletados na base da Capes. Para a coleta de dados empíricos, estava previsto o uso de grupos focais como método principal. Contudo, ao longo do processo, optou-se pela realização de entrevistas coletivas, decisão que se revelou mais eficaz para a obtenção de depoimentos.

Essa mudança de abordagem não apenas promoveu uma interação entre os participantes, mas também facilitou a exploração de temas de interesse comum. Do mesmo modo, permitiu obter informações sobre as percepções, opiniões e experiências dos participantes em relação ao tema estudado. Segundo Morgan (1997), essa técnica possibilita a obtenção de dados por meio da interação entre os membros do grupo, durante a discussão de um tópico específico proposto pelo pesquisador. Temas complexos ou sensíveis podem ser explorados em um ambiente de grupo, visto que os participantes se sentem mais confortáveis para compartilhar suas experiências.

O pesquisador enfatizou aos participantes que todas as opiniões e perspectivas seriam valorizadas e que sua participação era essencial para obter uma visão abrangente e enriquecedora. Essa abordagem ajudou a mitigar possíveis vieses e encorajou-os a se sentirem à vontade para expressar seus posicionamentos de forma honesta e aberta.

A condução da entrevista foi pautada em diretrizes estabelecidas pelo pesquisador, quais sejam:

- O pesquisador definiu que não haveria preferência de fala, mas seria encorajado que todos pudessem contribuir, garantindo a diversidade de vozes e perspectivas;
- O pesquisador estabeleceu que apenas um colaborador deveria falar por vez, promovendo um ambiente de escuta atenta e respeito mútuo;
- Ninguém deveria dominar a discussão, estimulando a participação equitativa e a criação de um ambiente colaborativo;
- Todos tinham o direito de falar o que pensavam, o que encorajou a expressão individual e promoveu a diversidade de ideias;
- O papel do moderador era introduzir temas ou perguntas relevantes e facilitar a discussão entre os participantes, garantindo um fluxo adequado e produtivo das conversas.

Os grupos para as entrevistas foram heterogêneos, compostos por colaboradores da instituição com diferentes períodos de admissão, seguindo critérios de inclusão e exclusão. Para o critério de inclusão, foram considerados colaboradores com contrato celetista, maiores de idade e com no mínimo dois anos de contrato. Como critério de exclusão, consideraram-se colaboradores licenciados, terceirizados e envolvidos em processos trabalhistas em curso.

A seleção dos participantes levou em consideração critérios como tempo de trabalho na instituição, área de atuação e turno de trabalho. Assim, formaram-se quatro grupos para as entrevistas – cada um com cinco colaboradores. O primeiro grupo foi composto por colaboradores com dois a cinco anos de experiência; o segundo grupo, por colaboradores com cinco a dez anos; o terceiro, por colaboradores com dez a 20 anos, e o quarto grupo foi formado por colaboradores com mais de 20 anos na instituição.

Todos os participantes foram entrevistados coletivamente dentro do seu grupo. Os encontros dos grupos e as entrevistas duraram 1h15 e foram gravados em áudio, para fins de registro, possibilitando a posterior transcrição e análise dos dados coletados. Esses critérios almejavam assegurar a diversidade e a representatividade dos grupos, ampliando a compreensão sobre o processo de recrutamento e seleção na instituição. Além disso, visavam compreender o processo em sua totalidade, levando em consideração fatores específicos da instituição.

Os encontros foram presenciais, realizados no espaço de gestão, sala preparada para acomodar os participantes. O local oferecia comodidades como água, café e biscoitos, proporcionando um ambiente acolhedor e propício à comunicação e à interação entre os participantes e o moderador.

Essa configuração promoveu um clima favorável para discussões abertas e construtivas. As reuniões foram pontuais e ocorreram dentro do horário previsto, demonstrando respeito pelo tempo dos participantes. Ao final de cada encontro, os participantes expressavam satisfação e agradeciam o convite, destacando a importância de sua contribuição para a pesquisa e valorizando a oportunidade de compartilhar suas experiências e perspectivas.

O fato de o moderador dos grupos ser um gestor presente em todos os setores do colégio e conhecer a trajetória da instituição fomentou uma discussão descontraída e genuína entre os membros do grupo. Desse modo, os participantes se sentiram à vontade para compartilhar suas experiências e opiniões de maneira autêntica. O moderador também teve sensibilidade para dar espaço a todos os participantes e não monopolizar a discussão, permitindo que diferentes vozes fossem ouvidas e valorizadas. Essa abordagem enriqueceu a dinâmica dos grupos e possibilitou uma rica troca de ideias.

Para garantir a confidencialidade e a privacidade dos participantes, adotaram-se medidas como a remoção de informações pessoais identificáveis durante a análise dos dados, o uso de pseudônimos para se referir aos participantes nos relatórios e a garantia de tratamento confidencial dos dados coletados.

Além disso, os participantes foram informados sobre a natureza voluntária da participação no estudo, tendo a liberdade de se envolver ou se retirar a qualquer momento, sem penalidades ou consequências negativas. Foi também explicado que, embora eles fossem considerados de grande importância, pois contribuíram para

que o pesquisador obtivesse dados para a pesquisa, não haveria benefício direto da participação dos colaboradores no estudo.

Em suma, a condução dos grupos foi realizada de forma estruturada, levando em consideração a importância da participação dos colaboradores, a garantia de um ambiente inclusivo e respeitoso e a busca por discussões significativas para a pesquisa. Essa abordagem contribuiu para uma experiência positiva e produtiva para todos os envolvidos, fortalecendo os resultados e a qualidade da pesquisa conduzida.

Para a realização da entrevista, o pesquisador elaborou um roteiro temático, composto por 15 questões. Esse roteiro foi utilizado para motivar a discussão, pois, como Gatti (2005, p. 17) sugere, “O roteiro elaborado como forma de orientar e estimular a discussão deve ser utilizado com flexibilidade, de modo que ajustes durante o decorrer do trabalho podem ser feitos com abordagem de tópicos não previstos [...]”. Emprega-se, portanto, esse critério de flexibilidade porque ele possibilita maior liberdade no desenvolvimento da entrevista, deixando, assim, os colaboradores à vontade para exporem suas opiniões sobre o assunto.

Sob essa ótica, o pesquisador iniciou o encontro agradecendo a participação no estudo. Em seguida, explicou que o objetivo do trabalho era analisar as políticas e as práticas para recrutamento e seleção adotadas no Colégio dos Jesuítas, propondo melhores abordagens para esse processo e visando a um melhor engajamento dos colaboradores. Em seguida, passou às perguntas, conforme transcritas abaixo:

1. Quando ocorreu sua admissão no colégio?
2. Como ficou sabendo da vaga?
3. Descreva como foi o processo de seleção.
4. No processo de seleção, falaram sobre a missão da instituição e o que se esperava de você?
5. O processo de seleção ajudou você a se identificar e a permanecer na instituição?
6. No processo seletivo, abordaram como seria seu trabalho, o plano de carreira, o salário e os benefícios?
7. Você se sentiu, em algum momento, incomodado? O que você sentiu no processo de seleção?
8. O processo de seleção foi realizado em grupo?

9. No processo de seleção, levou-se em consideração sua experiência anterior?
10. No início das suas atividades laborativas, o trabalho coletivo foi possível?
11. Ao iniciar suas atividades laborativas, você recebeu treinamento/capacitação?
12. Durante o processo de recrutamento e seleção, você tinha clareza do perfil que o colégio estava buscando? Isso foi abordado de forma eficaz durante as etapas do processo seletivo?
13. No processo seletivo, você foi informado sobre as demandas da organização e os recursos disponíveis para desempenhar o trabalho? Esse aspecto foi devidamente detalhado durante o recrutamento?
14. Na sua visão, como o recrutamento e seleção pode contribuir para o engajamento dos colaboradores de forma eficaz?
15. Vocês percebem alguma discrepância nas informações em relação ao processo seletivo ao iniciarem suas atividades profissionais no colégio?

As perguntas foram elaboradas com base no referencial teórico e no objetivo da pesquisa. No Quadro 2, encontram-se relacionados o objetivo da pesquisa e a base teórica do estudo.

Quadro 2 – Relação objetivo da pesquisa e a base teórica do estudo

Tema do trabalho	Objetivo do trabalho	Perguntas	Base teórica
Os processos de recrutamento e seleção para o engajamento em uma instituição da Rede Jesuíta de Educação	Analisar as políticas e as práticas utilizadas para recrutamento e seleção adotadas no Colégio dos Jesuítas, propondo melhores práticas para esse processo, visando a um melhor engajamento dos colaboradores	1. Quando ocorreu sua admissão no colégio?	CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.
		2. Como ficou sabendo da vaga?	MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2006.
		3. Descreva como foi o processo de seleção.	MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2008.
		4. No processo de seleção, falaram sobre a missão da instituição e o que se esperava de	GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos.

		<p>5. O processo de seleção ajudou você a se identificar e a permanecer na instituição?</p> <p>6. No processo seletivo, abordaram como seria seu trabalho, o plano de carreira, o salário e os benefícios?</p> <p>7. Você se sentiu, em algum momento, incomodado? O que você sentiu no processo de seleção?</p> <p>8. O processo de seleção foi realizado em grupo?</p> <p>9. No processo de seleção, levou-se em consideração sua experiência anterior?</p> <p>10. No início das suas atividades laborativas, o trabalho coletivo foi possível?</p> <p>11. Ao iniciar suas atividades laborativas, você recebeu treinamento/capacitação?</p> <p>12. Durante o processo de recrutamento e seleção, você tinha clareza do perfil que o colégio estava buscando? Isso foi abordado de forma eficaz durante as etapas do processo seletivo?</p>	<p>2.ed. São Paulo: Atlas, 2016.</p> <p>MACEY, W. H.; SCHNEIDER, B. The meaning of employee engagement. <i>Industrial and Organizational Psychology</i>. 1(1), 3-30, 2008.</p> <p>MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: Futura, 2004.</p> <p>SPITZMÜLLER, C.; PARKER, S. K. Individual differences in work engagement: A review and meta-analysis. <i>Work & Stress</i>, 31(1), 5-25. 2017.</p> <p>FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.</p> <p>LATHAM, G. P.; PINDER, C. C. Work motivation: History, theory, research, and practice. Thousand Oaks: Sage Publications, 2016.</p> <p>MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2008.</p> <p>MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: Futura, 2004.</p> <p>CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.</p>
--	--	---	---

		13. No processo seletivo, você foi informado sobre as demandas da organização e os recursos disponíveis para desempenhar o trabalho? Esse aspecto foi devidamente detalhado durante o recrutamento?	MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2006.
		14. Na sua visão, como o recrutamento e seleção pode contribuir para o engajamento dos colaboradores de forma eficaz?	MACEY, W. H.; SCHNEIDER, B. The meaning of employee engagement. <i>Industrial and Organizational Psychology</i> . 1(1), 3-30, 2008.
		15. Vocês percebem alguma discrepância nas informações em relação ao processo seletivo ao iniciarem suas atividades profissionais no colégio?	SPITZMÜLLER, C.; PARKER, S. K. Individual differences in work engagement: A review and meta-analysis. <i>Work & Stress</i> , 31(1), 5-25. 2017.

Fonte: elaborado pelo autor.

Em resumo, as perguntas sobre o processo de recrutamento e seleção no Colégio dos Jesuítas podem ser conectadas ao referencial teórico por meio da análise das práticas adotadas pelo colégio e sua correspondência com as melhores práticas encontradas na literatura científica. Além disso, é possível vinculá-las aos objetivos da pesquisa ao buscar compreender os fatores que influenciam o engajamento e a permanência dos colaboradores na instituição. O roteiro, portanto, permitiu uma maior organização da pesquisa, possibilitando atingir o objetivo investigativo deste estudo.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

A pesquisa qualitativa é a atividade investigativa que posiciona o observador no mundo (Flick, 2009). Consiste em um conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível. Nesse contexto, a pesquisa qualitativa envolve um caráter interpretativo e de abordagem naturalística diante do mundo. Os pesquisadores estudam as situações em seus contextos naturais, procurando compreender e/ou interpretar os fenômenos em termos dos sentidos que as pessoas lhes atribuem.

Posto isso, Minayo (2002, p. 77) denomina a análise de dados como proposta de método hermenêutico-dialético e destaca dois procedimentos desse método. O primeiro diz respeito à ideia de que “não há consenso nem ponto de chegada no processo de produção do conhecimento”. O segundo refere-se ao fato de que “a ciência se constrói numa relação dinâmica entre a razão daqueles que a praticam e a experiência que surge da realidade concreta”. Portanto, os resultados das Ciências Sociais constituem-se uma aproximação da realidade social que “não pode ser reduzida a nenhum dado da pesquisa”. Nesse sentido, a autora apresenta três procedimentos para a operacionalização da análise dos dados, a saber:

a) Ordenação dos dados: neste passo, “faz-se um mapeamento de todos os dados obtidos no trabalho de campo”, em que serão envolvidas, por exemplo, “transcrições de gravações, organização dos relatos e dos dados da observação participante” (Minayo, 2002, p. 78).

b) Classificação dos dados: de acordo com Minayo (2001, p. 70), a classificação consiste em “agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de conceitos capazes de abranger um número relevante de falas”. Essa organização dos dados em categorias permite que o pesquisador identifique padrões, relacionamentos e insights relevantes para responder às questões da investigação. A classificação deve ser realizada de maneira rigorosa e sistemática, buscando abranger a complexidade do fenômeno estudado. Para a autora, a definição das categorias deve considerar tanto os aspectos teóricos que guiam a pesquisa quanto a riqueza dos dados empíricos coletados. Esse processo iterativo de classificação auxilia na construção de uma análise fundamentada dos fenômenos sociais investigados.

c) Análise final: ao concluir a trajetória metodológica da pesquisa, é preciso tecer considerações sobre o processo de análise dos dados coletados. Conforme destacado por Minayo (2002, p. 78-79), a análise final consiste em “estabelecer as articulações entre os dados e os referenciais teóricos da pesquisa, respondendo às questões da pesquisa com base em seus objetivos”.

No tocante a esta investigação, a ordenação e o mapeamento dos dados, envolvendo transcrições, organização de relatos e anotações da observação participante, possibilitaram uma visão abrangente do material empírico reunido. Esse passo inicial foi fundamental para dar solidez e confiabilidade à análise subsequente.

A classificação dos dados, por sua vez, realizada com amparo na leitura dos textos e no estabelecimento de categorias, revelou padrões, relacionamentos e insights para responder às questões norteadoras desta investigação. Esse processo de agrupamento das informações coletadas permitiu uma compreensão estruturada do fenômeno social em estudo.

Por último, a análise final estabeleceu as “relações entre o concreto e o abstrato, o geral e o particular, a teoria e a prática” (Minayo, 2002, p. 79), permitindo ir além da mera descrição dos fatos, avançando para uma análise que contextualiza os resultados no arcabouço conceitual pertinente.

Com base nessa trajetória metodológica rigorosa, alcançou-se uma síntese interpretativa do fenômeno investigado, que oferece contribuições tanto do ponto de vista teórico quanto prático.

Em resumo, no Quadro 3, organizaram-se as abordagens metodológicas utilizadas, visando à clareza das informações.

Quadro 3 – Resumo das abordagens metodológicas

Campo de pesquisa	Participantes	Etapas de pesquisa	O que foi trabalhado no grupo?	Questões abordadas na entrevista?	Delineamento da pesquisa	Procedimentos e etapas
Colégio dos Jesuítas, em Juiz de Fora/MG.	Colaboradores docentes e não docentes do Colégio dos Jesuítas.	Levantamentos de dados; entrevistas com colaboradores, categorizados em grupos.	Questões relativas ao ambiente de trabalho e à experiência dos colaboradores na instituição, utilizando um roteiro temático com 15 questões.	Foram definidas de acordo com o contexto e as percepções dos entrevistados.	Pesquisa qualitativa que compreendeu o processo de recrutamento e seleção na instituição, com base nas percepções e nas experiências dos colaboradores.	Os grupos para as entrevistas foram compostos por colaboradores de diferentes períodos de admissão, formando quatro grupos com cinco colaboradores cada. A seleção dos participantes levou em consideração critérios como tempo de trabalho no colégio, área de atuação e turno de trabalho.

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme se depreende do Quadro 3, a abordagem metodológica adotada neste estudo consistiu na utilização de entrevistas coletivas, em vez da proposta inicial de grupos focais. Essa alteração foi motivada por considerações relacionadas às condições logísticas e contextuais em que a pesquisa foi realizada. As entrevistas coletivas proporcionaram maior flexibilidade em termos de agendamento e organização dos participantes, facilitando a coleta de dados em um ambiente mais propício à interação entre os indivíduos. O roteiro estabelecido para a investigação foi revisado para se adequar a esse formato. Nesse contexto, o pesquisador elaborou uma série de perguntas às quais os participantes, organizados em seus respectivos grupos, forneceram respostas que enriqueceram a análise dos dados coletados.

As entrevistas realizadas no estudo foram coletivas, e os encontros ocorreram presencialmente. Os grupos foram compostos por colaboradores da instituição, organizados de acordo com o tempo de trabalho na instituição, área de atuação e turno de trabalho. Cada grupo contava com cinco colaboradores, e as entrevistas foram gravadas em áudio, permitindo a posterior transcrição e análise dos dados coletados. As respostas dos participantes foram aglutinadas a partir das transcrições das gravações, em que as informações coletadas foram analisadas, sendo organizadas em um quadro temático, possibilitando uma compreensão aprofundada das percepções sobre o processo de recrutamento e seleção na instituição.

Cumpre destacar que o foco da análise não recaiu sobre as interações e os debates suscitados, mas sim na captura do conteúdo das respostas obtidas. Nessa perspectiva, Barbour (2009) afirma que a entrevista coletiva permite uma compreensão das percepções compartilhadas pelos participantes, ao passo que Gondim (2003) corroborando essa visão, ao argumentar que a entrevista em grupo possibilita a obtenção de informações detalhadas, uma vez que os participantes interagem e se influenciam em caráter mútuo.

Some-se a tais perspectivas a concepção de Gaskell (2002), o qual destaca que “a entrevista coletiva é uma técnica eficaz para investigar temas complexos, pois permite explorar diferentes perspectivas e gerar insights valiosos”. Na mesma linha, Flick (2009) afirma que “a entrevista em grupo favorece a emergência de opiniões e reflexões que dificilmente seriam reveladas em uma entrevista individual”.

Ainda nesse contexto, Bauer e Gaskell (2002) argumentam que “a entrevista coletiva possibilita a captura de nuances e significados que enriquecem a

compreensão do fenômeno estudado”. Assim, “a entrevista em grupo permite aos participantes se sentirem mais à vontade e dispostos a compartilhar suas experiências e perspectivas” (Minayo, 2010).

3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

A ética na pesquisa não se restringe à relação entre pesquisador e participantes do estudo. A ética perpassa todo o processo investigativo (Gauthier, 1987). Diz respeito à escolha do tema ou da amostra e, ainda, aos instrumentos de coleta de informações. Tais opções exigem do pesquisador um compromisso com a verdade e respeito aos sujeitos que nele confiam. Da mesma forma, a análise das informações e a produção das conclusões exigem do pesquisador cuidado ético.

Antes de iniciar a investigação, este trabalho foi levado para apreciação da equipe diretiva do Colégio dos Jesuítas. Nesse ponto, verificou-se a participação e o envolvimento do colégio e dos colaboradores informados neste trabalho.

Para a Direção, além dessa apreciação, foi enviada a Carta de Anuência para realização da pesquisa, conforme constante no Apêndice A. Por fim, aos colaboradores que participaram da pesquisa, foram solicitadas a leitura e a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, consoante orientações presentes no Apêndice B.

Essas etapas foram fundamentais para garantir a ética e a transparência do processo de pesquisa. Com a aprovação da Direção e o consentimento dos colaboradores, foi possível avançar para a apresentação dos resultados obtidos, que revelam insights sobre o tema investigado e contribuem para o entendimento aprofundado do fenômeno em questão, conforme apresentado no capítulo a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados vai além da mera descrição dos dados coletados; trata-se de um processo interpretativo que elucida fenômenos complexos. Neste contexto, é crucial não apenas destacar os resultados obtidos, mas também contextualizá-los à luz da literatura existente e das hipóteses formuladas. Por meio de uma abordagem crítica, busca-se compreender as implicações dos dados, explorando como eles se relacionam com questões mais amplas dentro da área de estudo. Essa análise aprofundada enriquece a discussão acadêmica e pode abrir perspectivas para investigações futuras.

Na linha da análise crítica dos resultados referentes ao recrutamento e à seleção no Colégio dos Jesuítas, destaca-se a importância da cultura jesuíta, que valoriza não apenas a excelência acadêmica, mas também a formação integral do indivíduo, além do compromisso com valores éticos e sociais. Essa cultura deve ser uma diretriz fundamental nas práticas de gestão de pessoas, refletindo-se nos processos de recrutamento e seleção.

Conforme mencionado, a missão do Colégio dos Jesuítas envolve um forte direcionamento ético, sendo imprescindível que todos os colaboradores — docentes e não docentes — estejam alinhados com esses valores. A construção de uma equipe que compartilhe a missão institucional não deve ser apenas uma questão de competência técnica, mas também de identificação com os princípios da educação jesuíta, como a justiça, a solidariedade e o respeito.

Para integrar uma discussão sobre como as variáveis ambientais mantêm os profissionais na organização, especialmente no contexto das instituições jesuítas, é fundamental considerar a missão e os valores que permeiam a cultura organizacional. As instituições da Rede Jesuíta, como o Colégio dos Jesuítas, enfatizam uma educação pautada em princípios cristãos e na formação integral dos educandos, o que também se estende à experiência dos colaboradores.

Uma das principais variáveis ambientais é o alinhamento de valores. A identificação dos colaboradores com a missão da instituição é crucial para sua permanência. Discussões claras sobre a missão e as expectativas durante o processo de seleção podem ajudar os novos profissionais a se identificarem melhor com a organização, influenciando seu engajamento e sua satisfação no trabalho.

Outro aspecto em destaque é a criação de um ambiente de trabalho colaborativo. O cuidado com a casa comum e as relações de justiça são valores centrais da educação jesuíta. Promover um ambiente que valorize a colaboração e a inclusão contribui para a retenção de talentos, uma vez que profissionais satisfeitos tendem a se sentir mais motivados e engajados.

Além disso, o desenvolvimento profissional contínuo é essencial. A oferta de capacitações e o acompanhamento próximo dos novos colaboradores são práticas que podem facilitar a adaptação e aumentar a satisfação. Um suporte contínuo ajuda os funcionários a evoluírem em seus papéis, reforçando seu compromisso com a instituição.

A análise dos dados de pesquisa revela que um ambiente de trabalho positivo, no qual as expectativas são comunicadas de forma clara e alinhadas com a missão institucional, pode reduzir a rotatividade e aumentar a satisfação dos colaboradores. A percepção de pertencimento e alinhamento com os objetivos institucionais é um fator determinante para a permanência deles na organização.

Dessa forma, uma gestão eficaz que considere não apenas as habilidades técnicas, mas também as variáveis ambientais que impactam a experiência dos colaboradores é essencial para promover um ambiente de trabalho saudável e engajado. Isso se reflete na retenção de profissionais motivados e alinhados com a missão da instituição.

A integração das variáveis ambientais na organização dos profissionais da Rede Jesuíta de Educação (RJE) é fundamental, pois está enraizada na tradição e nos princípios jesuítas, que valorizam o cuidado com cada membro da comunidade educativa e a construção de ambientes justos e sustentáveis. A RJE enfatiza a importância do *cuidado pessoal* ou *cura personalis*, referindo-se ao cuidado com cada indivíduo dentro da comunidade educacional, o que implica a construção de um clima institucional positivo, em que todos se sintam valorizados e respeitados.

Esse clima institucional é formado com base no modo de proceder da Companhia de Jesus, que observa a convivência e a interação entre os membros da comunidade, promovendo ambientes livres de qualquer forma de abuso. Além disso, a formação de profissionais, sejam docentes ou não docentes, é uma responsabilidade integral da instituição, que busca fortalecer as qualidades que impactam positivamente o desempenho profissional e social dos colaboradores. Os programas de formação são baseados na identidade inaciana, promovendo um

entendimento crítico da realidade sob uma visão cristã e jesuíta, fortalecendo o compromisso com a justiça social e a sustentabilidade.

Ao abordar a questão da justiça socioambiental, o PEC (2021-2025) reconhece que não é possível fazer justiça social sem compreender e trabalhar pela justiça ambiental. O paradigma da Ecologia Integral, proposto pelo Papa Francisco, fundamenta essa integração, destacando que as injustiças sociais e ambientais estão interligadas e que é necessário um compromisso ativo em ambas as frentes. Essa abordagem holística não apenas sustenta o engajamento dos profissionais na organização, mas também fortalece o sentido de pertencimento e responsabilidade coletiva pela missão educativa.

Assim, ao integrar variáveis ambientais nas práticas organizacionais, a RJE não apenas mantém seus profissionais mais comprometidos e motivados, mas também promove um ambiente que dialoga de forma coerente com os valores e objetivos da Companhia de Jesus, criando uma comunidade mais unida e saudável.

Os resultados indicam que o processo de recrutamento realizado no colégio apresenta pontos de atenção, como a falta de uma política estruturada e a ausência de clareza nas expectativas em relação aos candidatos. Isso pode comprometer a efetividade na escolha de profissionais que não apenas possuam as habilidades necessárias, mas que também estejam dispostos e aptos a encarnarem a missão da instituição. Um recrutamento bem articulado deve incluir a busca por profissionais que compreendam e valorizem a função educacional em um contexto jesuíta, promovendo um ambiente de trabalho que favoreça o aprendizado, a colaboração e o respeito mútuo.

Além disso, as entrevistas realizadas evidenciaram a necessidade de maior transparência nas etapas do processo seletivo, especialmente no que tange à comunicação sobre a cultura organizacional e os valores do colégio. Esse aspecto está relacionado ao engajamento do colaborador, pois um candidato que já tenha um conhecimento prévio dos valores e das expectativas da instituição tende a sentir-se mais integrado desde o início de sua jornada.

Portanto, para que a cultura jesuíta se reflita de maneira efetiva nas práticas de recrutamento e seleção, é urgente a formalização de uma política que não apenas otimize os processos, mas que também reforce os valores da instituição. Sugere-se, assim, a elaboração de um Guia de Boas Práticas de Recrutamento e

Seleção, que enfatize a importância das habilidades interpessoais e dos valores éticos na seleção de talentos.

Essas melhorias não apenas contribuirão para a retenção de colaboradores alinhados com a missão da instituição, bem como promoverão um ambiente de trabalho que reflita a ética jesuíta, resultando em uma experiência educacional mais rica e coesa para todos os envolvidos.

Explorar como o tempo de permanência na instituição impacta a perspectiva dos colaboradores sobre recrutamento e seleção para o engajamento é um fator determinante na formação de suas percepções acerca dos processos de recrutamento e seleção, bem como em seu nível de engajamento. No contexto atual, de constantes mudanças no mercado de trabalho, compreender como a permanência impacta a experiência dos colaboradores torna-se essencial.

Colaboradores que permanecem por longos períodos em uma organização desenvolvem um forte vínculo com a missão e os valores da instituição. Esse alinhamento não é apenas benéfico para a satisfação individual, como também contribui para um ambiente de trabalho coeso e produtivo. Profissionais mais antigos tendem a relatar que sua identificação com a empresa foi cultivada ao longo de anos de experiências compartilhadas, reforçando a ideia de que a cultura organizacional e as relações interpessoais desempenham papéis cruciais no engajamento.

Em contrapartida, colaboradores recentes muitas vezes vivenciam um processo de engajamento que se baseia mais nas experiências do cotidiano do que nas expectativas geradas durante a seleção. Isso sugere que, para esses profissionais, a integração inicial e a adaptação ao novo ambiente são fatores determinantes para o desenvolvimento de um vínculo duradouro com a organização.

As expectativas desempenham um papel fundamental na experiência do colaborador desde o início de sua jornada na organização. Entre os recém-contratados, a percepção sobre a congruência entre o que foi prometido durante o processo seletivo e a realidade vivenciada pode variar de modo significativo. Enquanto alguns relatam que não encontraram discrepâncias relevantes, outros destacam a necessidade de uma estrutura mais robusta de treinamento e integração, que facilite uma adaptação mais eficiente.

Os colaboradores mais antigos, por sua vez, já estão familiarizados com a cultura e as dinâmicas de trabalho, o que lhes permite navegar na organização com

maior facilidade. Essa vivência acumulada não apenas contribui para uma adaptação mais tranquila, mas também fortalece o engajamento ao longo do tempo.

A formação contínua é um aspecto crítico na retenção e no desempenho dos colaboradores. Profissionais com mais tempo na instituição têm acesso a oportunidades de desenvolvimento que podem incluir treinamentos, mentorias e programas de capacitação. Essas iniciativas melhoram as habilidades dos colaboradores e reforçam sua conexão com a organização.

Por outro lado, colaboradores recentes expressam a percepção de que a falta de capacitação formal após a contratação pode limitar suas oportunidades de crescimento e afetar sua satisfação no trabalho. Essa lacuna pode resultar em um aumento da rotatividade, destacando a importância de um plano de desenvolvimento que abranja desde a seleção até a integração contínua do colaborador.

A eficácia do processo seletivo é um fator crucial na formação das percepções dos colaboradores sobre a organização. Aproximadamente 20% dos profissionais entrevistados afirmaram que um processo seletivo claro e transparente os ajudou a se identificar com a instituição e a desejar permanecer nela. No entanto, essa percepção não é tão forte entre os recém-contratados, sugerindo que a falta de uma integração estruturada e uma comunicação clara sobre as expectativas pode comprometer a experiência inicial e, por conseguinte, a retenção a longo prazo.

A análise comparativa entre colaboradores novos e mais antigos revela que a vivência no ambiente de trabalho, a adaptação às expectativas e a cultura organizacional são fundamentais para a satisfação e o engajamento. Para melhorar a retenção de talentos, é imprescindível que as organizações implementem processos de recrutamento e seleção que não apenas atraem candidatos qualificados, mas que garantam uma integração eficaz e promovam o desenvolvimento contínuo dos profissionais. Este enfoque potencializa o engajamento dos colaboradores, bem como contribui para a construção de uma cultura organizacional resiliente e sustentável.

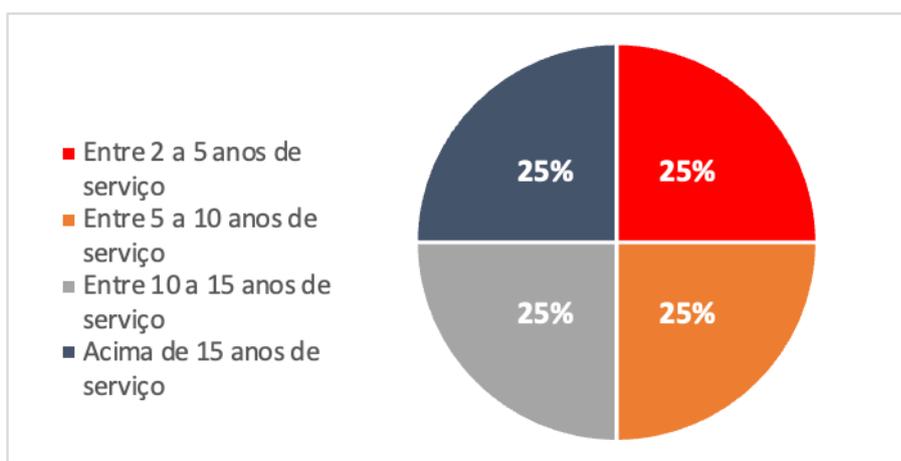
Os dados apresentados neste capítulo decorrem das quatro entrevistas coletivas realizadas com cada grupo, nas quais emergiram informações a respeito dos dados sociodemográficos, informações sobre o processo seletivo e a admissão e percepções de experiência e carreira. A apresentação dos dados segue a ordem das 15 perguntas do roteiro e encontra-se detalhada nas subseções 4.1 a 4.15. Por

fim, na subseção 4.16 encontram-se apontamentos sobre o processo de recrutamento e seleção referente ao Colégio dos Jesuítas.

4.1 QUANDO OCORREU SUA ADMISSÃO NO COLÉGIO?

As respostas dos participantes acerca do tempo de admissão são apresentadas no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Quando ocorreu a admissão no colégio?



Fonte: elaborado pelo autor.

Nota-se que há colaboradores que estão na instituição há mais de 15 anos. Isso pode indicar uma boa retenção de talentos, demonstrando que os profissionais estão engajados e satisfeitos com suas atividades. Essa longa permanência dos colaboradores pode sinalizar um processo de recrutamento e seleção eficiente no Colégio dos Jesuítas, o qual atraiu e reteve profissionais qualificados no decorrer dos anos.

De acordo com Robbins (1999), é preciso considerar não apenas os aspectos temporais, mas também a satisfação dos colaboradores, seu engajamento e seu comportamento de cidadania organizacional. Isso porque a satisfação no trabalho pode influenciar o desempenho e a permanência dos profissionais na instituição.

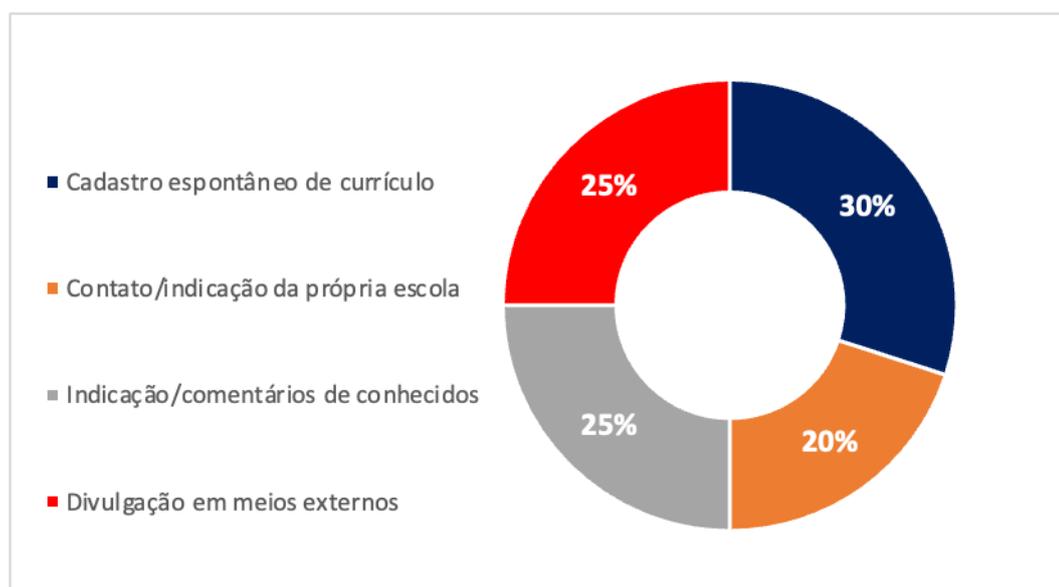
Portanto, é necessário investigar se o processo de recrutamento e seleção atual está, de fato, atraindo e retendo profissionais qualificados e engajados. É fundamental considerar não apenas o tempo de serviço, mas também o alinhamento

dos valores e das competências dos colaboradores com a missão e a visão da instituição, buscando garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

4.2 COMO FICOU SABENDO DA VAGA?

No tocante a como o participante tomou conhecimento sobre a vaga, as respostas são apresentadas no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Conhecimento sobre a vaga



Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com os dados apresentados no Gráfico 2, a principal forma de conhecimento sobre a vaga é por meio de indicação/comentários de conhecidos, representando 25% das respostas.

A captação de candidatos ativos, isto é, aqueles que estão buscando uma nova oportunidade no mercado, engloba desde as home pages corporativas até uma rede web informal de relacionamentos, encorajando os que estão empregados a avisarem aos amigos a existência de vagas nas empresas em que trabalham (Zaccarelli & Teixeira, 2007).

A teoria reforça que a indicação de pessoas conhecidas pode ser uma forma eficaz de recrutamento, pois os colaboradores indicados tendem a se adaptar de modo mais fácil à cultura organizacional e apresentar maior engajamento (Decenzo, 2001). Além disso, essa prática pode ser vantajosa tanto para a

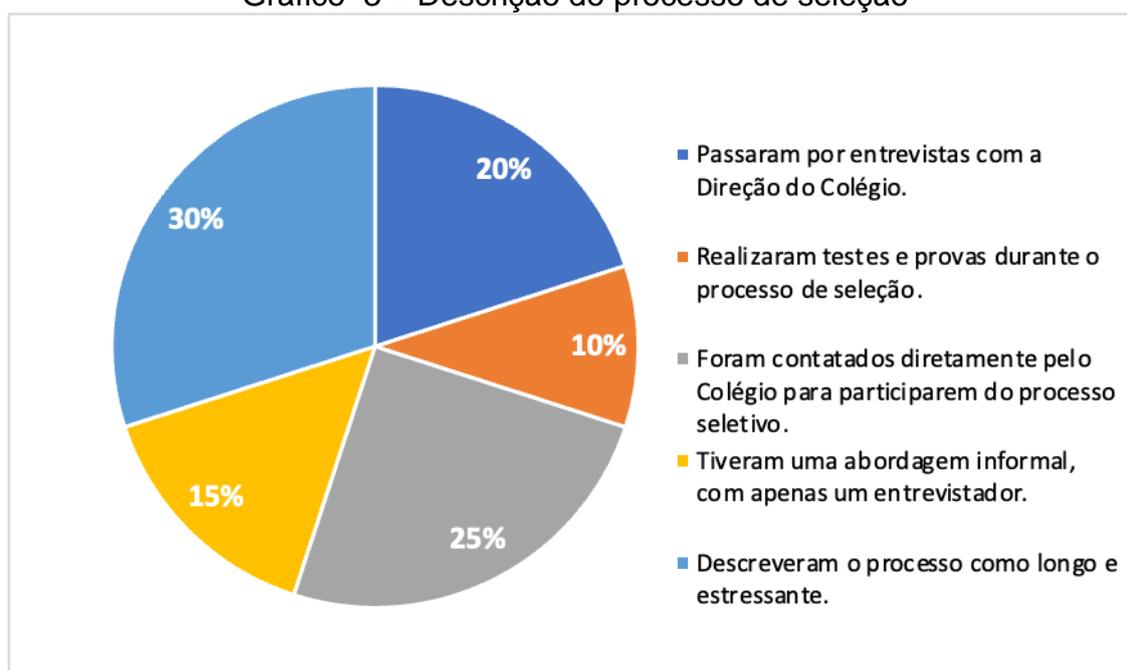
instituição quanto para o colaborador, uma vez que a recomendação válida de um profissional pode garantir maior qualidade na seleção.

Sob essa ótica, o Colégio dos Jesuítas em Juiz de Fora pode se beneficiar ao incentivar seus colaboradores a indicarem potenciais candidatos, fortalecendo, assim, a rede de contatos e contribuindo para um processo de recrutamento eficaz. Além disso, investir em programas de indicação pode ser uma estratégia para estimular o engajamento dos colaboradores e garantir a contratação de profissionais alinhados com os valores e os objetivos da instituição (Knapik, 2008) e, por conseguinte, com a cultura organizacional da Rede Jesuíta de Educação.

4.3 DESCREVA COMO FOI O PROCESSO DE SELEÇÃO

O processo de seleção consiste em uma etapa fundamental no recrutamento de novos colaboradores para uma instituição. O levantamento do perfil da vaga é, por sua vez, essencial para identificar as competências necessárias para o cargo a ser preenchido. Por isso, a terceira pergunta da entrevista versou sobre o processo de seleção dos participantes dos grupos, cujas respostas são apresentadas no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Descrição do processo de seleção



Fonte: elaborado pelo autor.

Analisando os dados exibidos no Gráfico 3, é possível inferir que o colégio adotou uma estratégia proativa de busca de talentos com os entrevistados que foram contatados diretamente para participarem do processo seletivo. Já os relatos sobre os participantes que passaram por entrevistas com a Direção do colégio indicam um processo seletivo criterioso e que busca alinhar os candidatos com a visão e os valores da instituição.

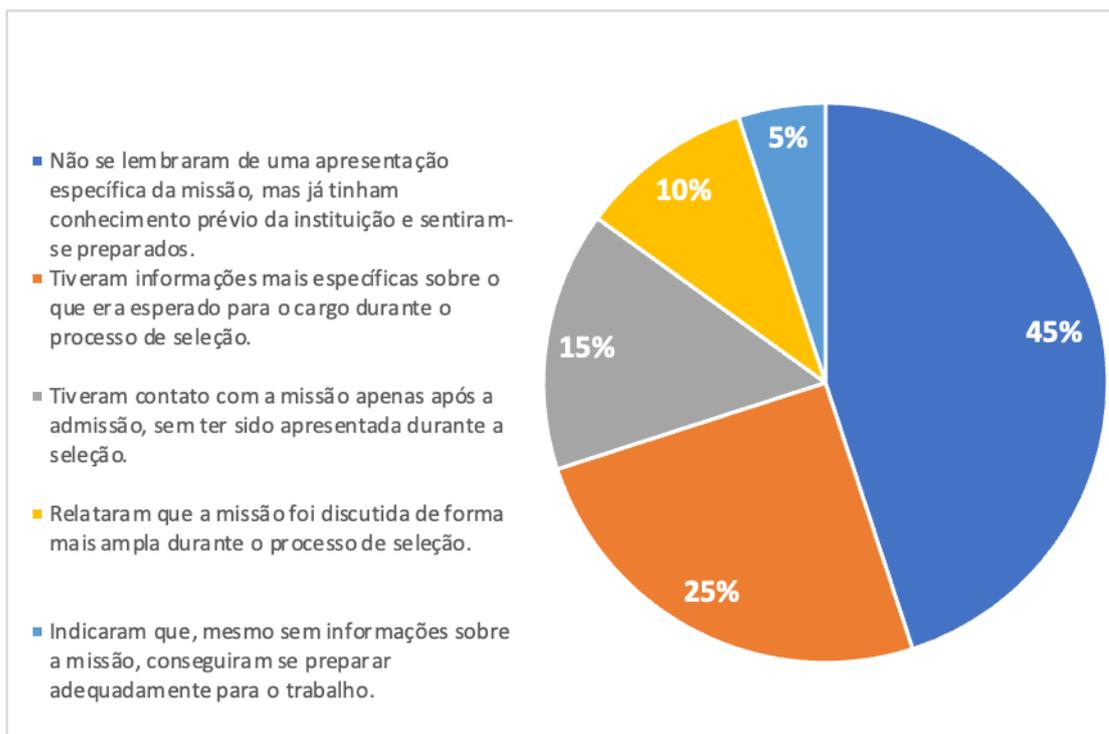
Os participantes que realizaram testes e provas durante o processo de seleção revelam uma preocupação com a avaliação de habilidades específicas dos candidatos. Por outro lado, os que tiveram uma abordagem informal, com apenas um entrevistador, podem representar uma lacuna no processo de seleção, já que uma abordagem estruturada pode ser mais eficaz na identificação dos candidatos adequados. No entanto, para os que descreveram o processo como longo e estressante, isso pode impactar de modo negativo a percepção dos candidatos em relação à instituição e influenciar sua decisão final.

Essas considerações evidenciam a relevância do processo de seleção como uma etapa crucial no recrutamento de novos colaboradores, envolvendo a definição do perfil da vaga, a utilização de técnicas eficazes de avaliação, bem como o conhecimento aprofundado a respeito do quadro de pessoal da instituição.

4.4 NO PROCESSO DE SELEÇÃO, FALARAM SOBRE A MISSÃO DA INSTITUIÇÃO E O QUE SE ESPERAVA DE VOCÊ?

A quarta pergunta do roteiro dedicou-se a analisar se houve menção à missão da instituição no processo seletivo. Os achados encontram-se descritos no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Menção à missão do colégio durante o processo de seleção



Fonte: elaborado pelo autor.

É possível verificar, com base nos dados apresentados no Gráfico 4, que a missão do Colégio dos Jesuítas e as expectativas em relação aos candidatos não foram abordadas de forma sistemática durante o processo de seleção, sugerindo que a maioria dos candidatos não teve acesso a essas informações durante o processo de recrutamento e seleção.

A discussão sobre a missão da instituição e o alinhamento das expectativas dos colaboradores atua para o engajamento e para a construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Na concepção de Falconi (2011), a questão da identidade empresarial do negócio é crucial no planejamento estratégico de uma organização. É nesses pilares estratégicos que se delineiam todas as atividades da instituição, e é levando em consideração tais fatores que se montam todos os seus processos.

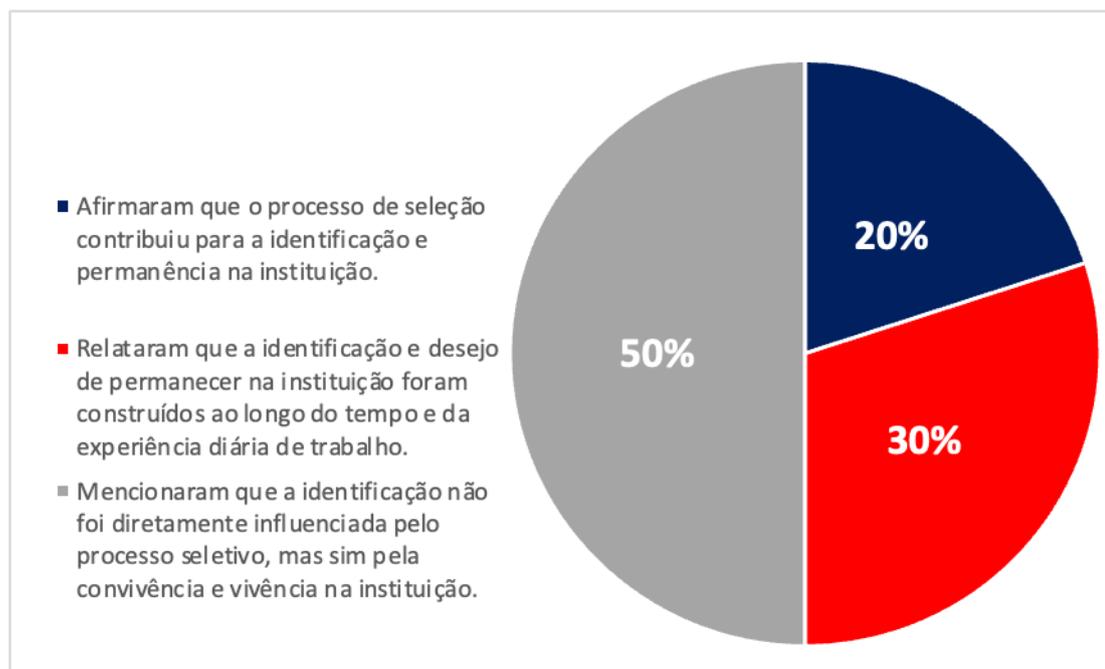
Dessa forma, a ausência ou a falta de ênfase na apresentação da missão e das expectativas da instituição durante o processo de seleção pode impactar de maneira negativa o engajamento e a performance dos colaboradores. Por isso, uma abordagem estruturada e transparente sobre a missão e os valores da organização, desde o processo de recrutamento e seleção, pode contribuir para o alinhamento

das expectativas, a motivação dos colaboradores e o alcance dos objetivos institucionais. A discussão sobre a missão da instituição não apenas deve ser realizada, como deve ser parte integrante do processo de seleção, visando atrair profissionais mais alinhados com os valores da organização.

4.5 O PROCESSO DE SELEÇÃO AJUDOU VOCÊ SE A IDENTIFICAR E A PERMANECER NA INSTITUIÇÃO?

Os achados referentes à identificação com a organização e, por conseguinte, a permanência nela são exibidos no Gráfico 5.

Gráfico 5 – O processo seletivo ajudou a se identificar e permanecer na instituição?



Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme os dados apresentados no Gráfico 5, 20% dos entrevistados afirmaram que o processo de seleção contribuiu para a sua identificação com e a permanência na instituição. Essa percepção está alinhada com o referencial teórico, que destaca o processo de recrutamento e seleção como a porta de entrada dos novos colaboradores em uma organização.

Cascio (2018) ressalta a relevância de critérios objetivos e transparentes no processo de seleção, a fim de garantir a contratação dos candidatos mais qualificados para as vagas disponíveis. Nesse sentido, é possível afirmar que um

bom processo de seleção pode contribuir para a identificação e a permanência dos colaboradores na instituição, pois seleciona aqueles que melhor se enquadram no perfil desejado por ela.

Por outro lado, 30% dos entrevistados mencionaram que a identificação e o desejo de permanecer na instituição foram construídos ao longo do tempo e da experiência diária de trabalho. Esse resultado também encontra respaldo no referencial teórico, o qual remete ao engajamento dos colaboradores com a missão e os valores da organização. Robbins (2008) ressalta a relação entre satisfação e comportamento de cidadania organizacional, indicando que colaboradores satisfeitos tendem a se envolver mais nas atividades do trabalho e contribuir de forma significativa para a organização. Assim, a convivência e a vivência na instituição ao longo do tempo podem influenciar o sentimento de identificação e o desejo de permanência dos colaboradores.

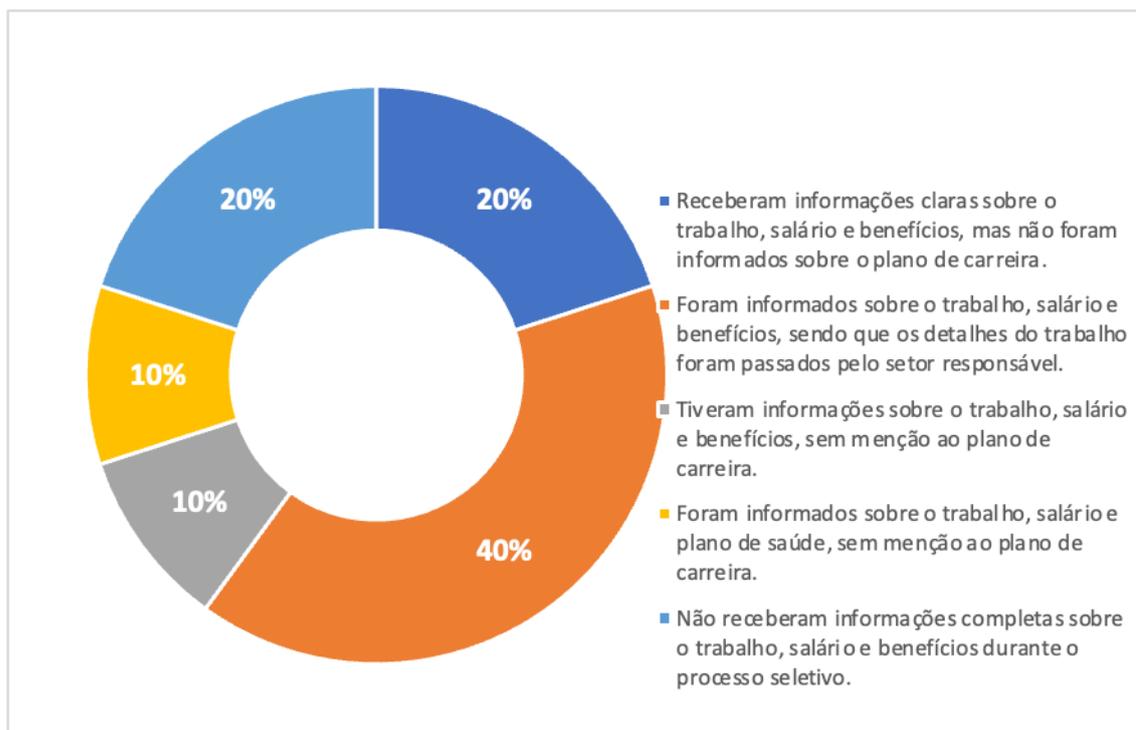
Por fim, 50% dos entrevistados mencionaram que a identificação não foi influenciada pelo processo seletivo, mas sim pela vivência na instituição. Esse resultado sugere que, apesar da importância do processo de seleção, o engajamento e a permanência dos colaboradores estão relacionados à cultura organizacional, ao clima de trabalho e às relações interpessoais dentro da instituição. Nesse esteio, Chiavenato (1999) argumenta que os gestores precisam ter clareza em relação à função a ser desempenhada e às competências necessárias para garantir o sucesso da contratação e o acompanhamento do desempenho dos profissionais.

Portanto, a análise indica que o processo de seleção pode contribuir para a identificação e a permanência dos colaboradores na instituição, mas que outros fatores, como o engajamento, a cultura organizacional e o ambiente de trabalho, também desempenham um papel fundamental nesse processo. É preciso, pois, considerar esses aspectos para compreender a influência do processo de seleção na identificação e na permanência dos colaboradores em uma instituição.

4.6 NO PROCESSO SELETIVO, ABORDARAM COMO SERIA SEU TRABALHO, O PLANO DE CARREIRA, O SALÁRIO E OS BENEFÍCIOS?

O levantamento acerca dos aspectos de trabalho, plano de carreira, salário e benefícios resultou nos dados descritos no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Informações sobre trabalho, plano de carreira, salário e benefícios



Fonte: elaborado pelo autor.

Neste quesito, é possível observar que 20% dos participantes receberam informações claras sobre o trabalho, salário e benefícios, mas não foram informados sobre o plano de carreira. Nesse esteio, Robbins (1999) sugere que o processo de recrutamento e seleção considere não apenas as habilidades técnicas dos candidatos, mas também sua capacidade de engajamento e colaboração, visando à construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Por isso, a falta de informações sobre o plano de carreira pode impactar o engajamento dos colaboradores de modo negativo, uma vez que o crescimento profissional é um fator motivador para muitos indivíduos.

Em consonância com essa perspectiva, o PEC da Rede Jesuíta de Educação postula a clareza dos gestores em relação às funções a serem desempenhadas, aos pré-requisitos e às competências necessárias ao cargo, a fim de garantir o êxito na contratação e no acompanhamento do desempenho dos profissionais da instituição.

Por fim, a falta de informações completas sobre o trabalho, salário e benefícios para 20% dos entrevistados durante o processo seletivo pode indicar uma lacuna nos processos de recrutamento e seleção da instituição. É fundamental que, na etapa de entrevista do setor de Recursos Humanos com o candidato, todas as

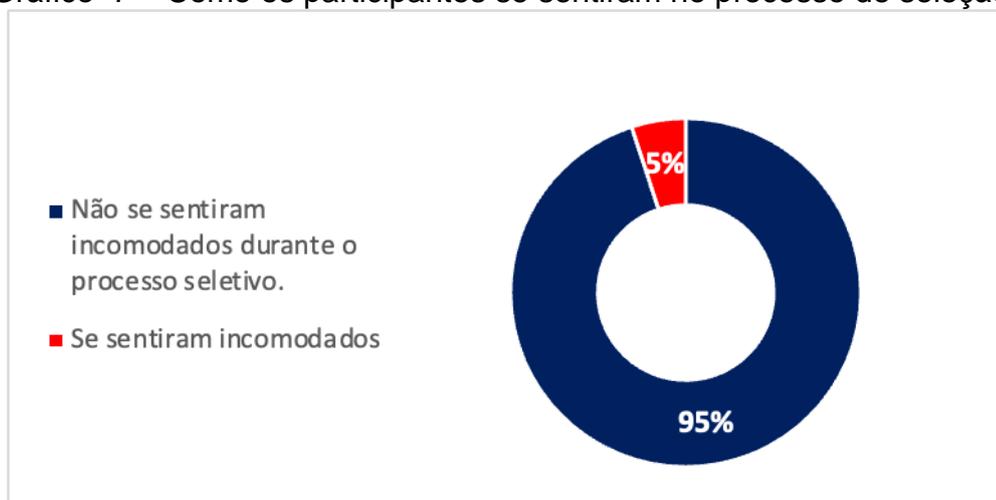
dúvidas sejam sanadas, de modo que os candidatos tenham acesso às informações para tomarem uma decisão consciente sobre a oportunidade de emprego oferecida.

Essa transparência contribui para estabelecer uma relação de confiança entre colaborador e organização desde o início da jornada. Ademais, é preciso distinguir os candidatos recrutados, selecionados e indicados para a vaga, visto que o nível de detalhamento da informação pode ser diferente para cada grupo. Tal distinção ajuda, pois, a garantir que os envolvidos no processo de recrutamento e seleção tenham uma compreensão clara de onde cada candidato se encontra no pipeline.

4.7 VOCÊ SE SENTIU, EM ALGUM MOMENTO, INCOMODADO? O QUE VOCÊ SENTIU NO PROCESSO DE SELEÇÃO?

Nas entrevistas realizadas com os grupos, os participantes foram questionados a respeito dos sentimentos envolvidos no processo de seleção. As respostas são apresentadas no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Como os participantes se sentiram no processo de seleção?



Fonte: elaborado pelo autor.

Diante da indagação sobre o desconforto sentido pelos candidatos durante o processo de seleção, fica evidente que a maioria, equivalente a 95%, relatou não ter se sentido incomodada.

O referencial teórico que ampara este estudo ressalta que o processo de recrutamento e seleção deve contemplar não apenas as habilidades técnicas dos candidatos, mas também suas capacidades de engajamento e colaboração, a fim de promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Shaufeli, 2020; Decenzo,

2001). Assim, a ausência de desconforto mencionada pela maior parte dos entrevistados pode refletir a consonância das práticas adotadas pelo Colégio dos Jesuítas em Juiz de Fora com os princípios de engajamento emocional e comportamental propostos por Schaufeli e Bakker (2003).

Essa evidência, portanto, sugere que a abordagem do colégio em suas práticas de recrutamento e seleção contribui para a formação de um clima organizacional positivo, alinhando-se às recomendações da literatura acadêmica que enfatiza a importância de um ambiente colaborativo e motivador (Cascio, 2018; Konrad; Prasad; Pringle, 2018).

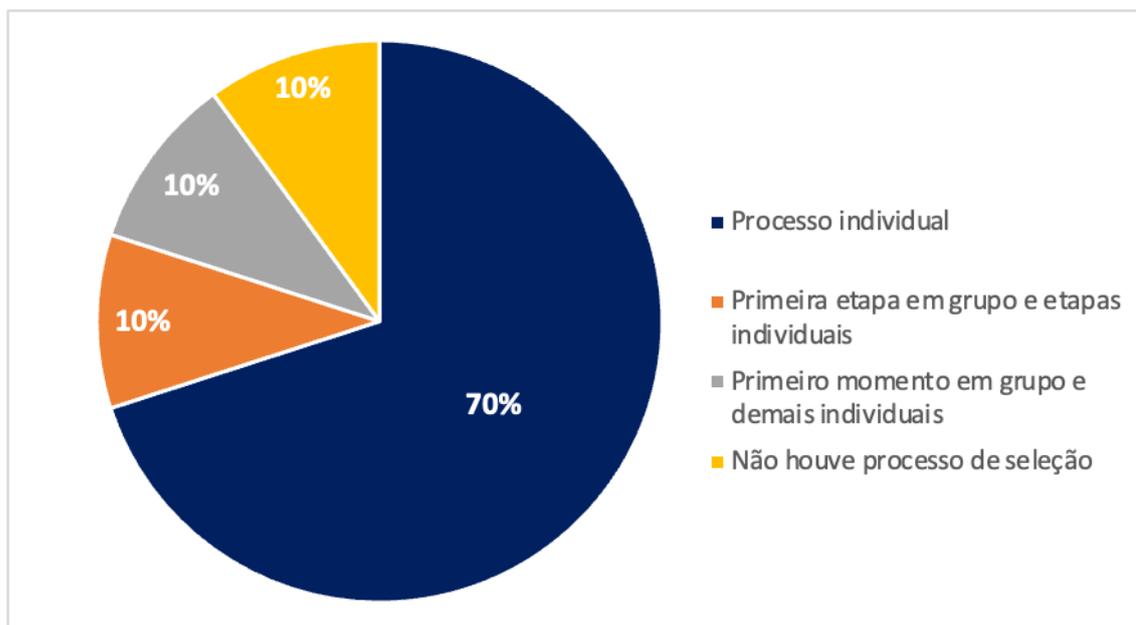
No entanto, convém ressaltar que houve uma parcela dos entrevistados, representando 5%, que se sentiu incomodada durante o processo de seleção. O Entrevistado 1, por exemplo, relatou que, embora não tenha se sentido incomodado, percebeu uma demora no retorno ao longo das etapas do processo, o que gerou apreensão. Ele também apontou a ausência de um cronograma que delineasse as etapas do processo seletivo, uma vez que sua admissão ocorreu apenas uma semana antes do início das aulas. Por sua vez, o Entrevistado 3 indicou que seu incômodo repousava na expectativa, visto que não houve previsão clara das etapas do processo de seleção.

Sendo assim, depreende-se que o desconforto possa ser oriundo de questões relacionadas a possíveis falhas no processo de recrutamento e seleção, como falta de transparência, desorganização, tratamento desrespeitoso ou inadequado por parte dos recrutadores. Nesse cenário, retoma-se Robbins (1999), o qual preconiza que os candidatos sejam tratados de forma respeitosa e ética durante o processo seletivo, a fim de promover um ambiente positivo e favorável ao engajamento dos colaboradores.

4.8 O PROCESSO DE SELEÇÃO FOI REALIZADO EM GRUPO?

As respostas dos participantes acerca das características do processo de seleção são apresentadas no Gráfico 8.

Gráfico 8 – O processo de seleção foi realizado em grupo?



Fonte: elaborado pelo autor.

Os dados apresentados no Gráfico 8 evidenciam a predominância do processo individual nas atividades analisadas, em que o setor de Recursos Humanos optou por essa modalidade em 70% das abordagens da instituição. Em contraste, as opções que envolvem colaboração em grupo são menos representativas, cada uma correspondendo a 10% do total.

Essas modalidades incluem a primeira etapa realizada em grupo, seguida por etapas individuais, o primeiro momento em grupo com as demais atividades individuais e a situação em que não houve um processo de seleção. Tal distribuição sugere uma preferência da instituição por abordagens que valorizam a autonomia dos indivíduos, o que pode indicar uma tendência em ambientes acadêmicos e profissionais a priorizar a iniciativa pessoal em detrimento da colaboração em grupo. A análise desses dados é fundamental para compreender as dinâmicas de trabalho e as escolhas estratégicas do setor de Recursos Humanos em contextos de seleção.

Na concepção de Cascio (2018), o processo de recrutamento e seleção deve ser fundamentado em critérios objetivos e transparentes, assegurando a escolha dos candidatos mais qualificados para as vagas disponíveis. Nesse contexto, é pertinente considerar a tendência crescente de incluir entrevistas em grupo como parte desse processo seletivo. Essa metodologia não apenas facilita a aplicação de critérios de avaliação rigorosos, mas também permite observar a dinâmica de

interação entre os candidatos, fator crucial para identificar habilidades interpessoais e a capacidade de trabalho em equipe.

Knapik (2008) destaca que a interação em um ambiente de grupo pode revelar competências que, de outra forma, poderiam passar despercebidas em entrevistas individuais, como a capacidade de liderança e a habilidade de resolver conflitos. Essa perspectiva é reforçada por Junior *et al.* (2014 *apud* Borth; Busato, 2022), que ressaltam a importância da experiência do candidato na percepção pública da organização.

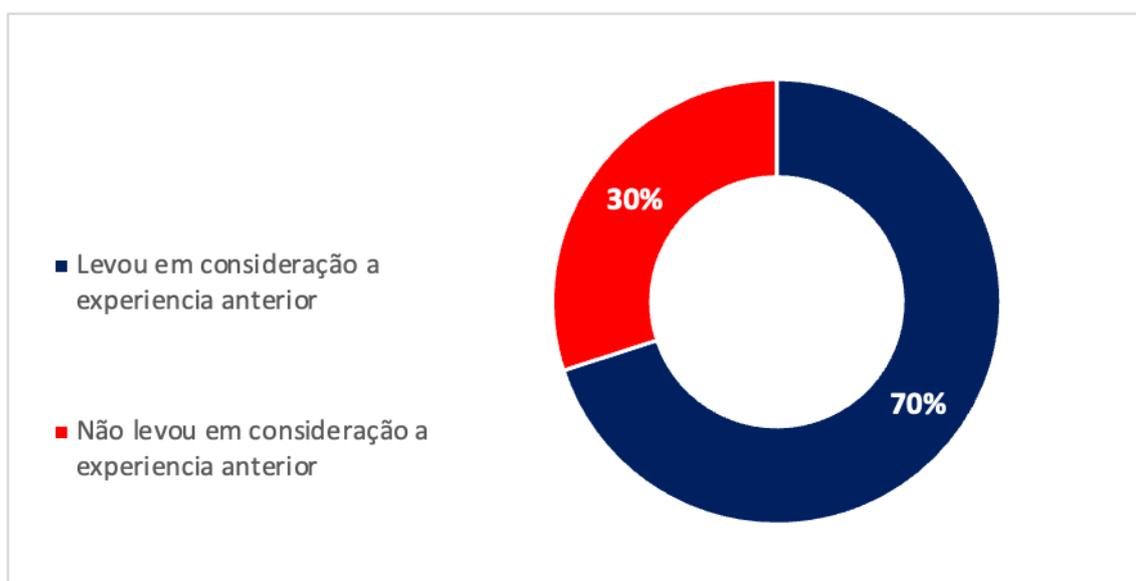
As entrevistas em grupo oferecem uma visão abrangente das competências dos candidatos, permitindo à organização avaliar não apenas o conhecimento técnico, mas também a capacidade de colaboração e adaptação em um ambiente coletivo. Assim, ao implementar essa abordagem, a organização não apenas aprimora sua reputação, mas também aumenta suas chances de atrair talentos que se alinhem com sua cultura e os objetivos estratégicos, contribuindo para a criação de um ambiente inclusivo e dinâmico.

Por fim, é fundamental ressaltar que a promoção da diversidade e inclusão no processo de recrutamento e seleção, conforme apontado por Konrad, Prasad e Pringle (2018), pode trazer benefícios significativos para a organização, como a melhoria da criatividade e inovação. Essa abordagem se alinha com a proposta de utilizar entrevistas em grupo para captar uma ampla gama de talentos e perspectivas, consolidando a relevância da diversidade como um ativo estratégico nas organizações contemporâneas.

4.9 NO PROCESSO DE SELEÇÃO, LEVOU-SE EM CONSIDERAÇÃO SUA EXPERIÊNCIA ANTERIOR?

A nona questão do roteiro investigativo versou sobre a experiência profissional prévia dos candidatos e se ela foi considerada no processo de seleção. Os resultados são exibidos no Gráfico 9.

Gráfico 9 – Experiência anterior considerada no processo de seleção



Fonte: elaborado pelo autor.

No processo de seleção, é imperativo levar em consideração a experiência anterior do candidato. Isso porque pode aumentar a eficácia do recrutamento, já que permite avaliar se o perfil do candidato está alinhado com as necessidades da instituição. Tal perspectiva é corroborada nos dados, visto que 70% dos participantes relataram que a experiência profissional prévia foi considerada no processo de seleção. No entanto, é importante destacar que 30% dos participantes não levaram em conta a experiência anterior, o que pode indicar uma abordagem focada em habilidades específicas ou potenciais, em vez de um histórico profissional. Essa diferença de visão pode influenciar os resultados do processo seletivo.

Segundo Cascio (2018), o processo de recrutamento e seleção deve ser baseado em critérios objetivos e transparentes, garantindo que os candidatos selecionados possuam as qualificações necessárias para as vagas disponíveis. Ademais, ao considerar a experiência anterior, há probabilidade de que o candidato tenha as competências necessárias para desempenhar a função com sucesso, reduzindo o tempo de adaptação e aumentando a produtividade.

Nessa mesma linha, encontram-se Decenzo (2001), que foca a coleta de dados acerca da vaga em aberto e a realização de uma entrevista pessoal para conhecer o candidato, seus conhecimentos e suas habilidades, e o PEC do Colégio

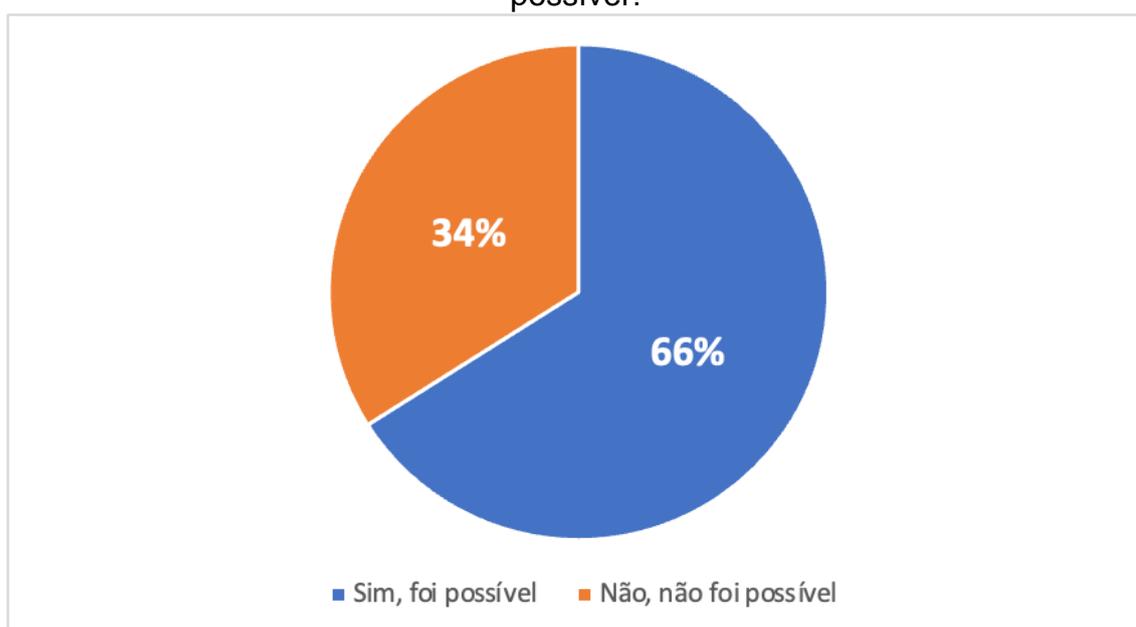
dos Jesuítas, o qual reitera a clareza dos gestores em relação à função a ser desempenhada e às competências exigidas.

Portanto, a experiência anterior deve ser um aspecto a ser examinado no processo de seleção, porque contribui para a escolha de candidatos que não apenas atendem aos requisitos da vaga, mas que também podem agregar valor à organização desde o início de sua atuação.

4.10 NO INÍCIO DAS SUAS ATIVIDADES LABORATIVAS, O TRABALHO COLETIVO FOI POSSÍVEL?

As respostas dos participantes acerca do trabalho coletivo são demonstradas no Gráfico 10.

Gráfico 10 – No início das suas atividades laborativas, o trabalho coletivo foi possível?



Fonte: elaborado pelo autor.

A maioria dos participantes (66%) relatou que o trabalho coletivo foi possível no início de suas atividades. Essa percepção pode ser sustentada pelo fato de que, ao analisar o estado da arte em instituições de ensino, são apontadas diversas práticas e estratégias que contribuem para o desenvolvimento das competências dos colaboradores e para a construção de um ambiente saudável e produtivo.

Consoante Schaufeli e Bakker (2003), o engajamento dos colaboradores é essencial para o sucesso das instituições, e o trabalho em equipe pode ser um fator determinante nesse processo, dado que promove a colaboração e a troca de conhecimentos entre os membros da equipe. Assim, práticas que incentivam a colaboração e o trabalho coletivo não apenas desenvolvem as competências dos colaboradores, mas também fortalecem o engajamento e a satisfação no ambiente de trabalho, como evidenciado por Robbins (1999). Posto isso, o trabalho em equipe não apenas agrega valor à instituição, mas também é um pilar para a construção de um clima organizacional positivo e produtivo.

Em contrapartida, 34% dos participantes indicaram que o trabalho coletivo não foi possível. As respostas dos entrevistados revelam diferentes perspectivas a respeito dessa questão. O Entrevistado 1, por exemplo, mencionou que sentiu acolhimento por parte da equipe de professores, mas não da Coordenação, o que o fez se sentir perdido. Já Entrevistado 3 destacou que, em função de ingressar durante a pandemia, o trabalho coletivo foi dificultado, pois ocorreu de forma on-line. Por sua vez, o Entrevistado 4 relatou que, no início, houve boa acolhida da equipe do colégio bilíngue, com a coordenadora acompanhando as aulas na primeira semana e auxiliando quando necessário. No entanto, ele apontou dificuldades em relação ao organograma e a quem recorrer em cada caso.

Esse cenário pode apresentar duas causas raízes. A primeira refere-se ao curto tempo de duração dos vínculos trabalhistas, o que pode impactar negativamente o engajamento dos colaboradores, prejudicando a construção de um trabalho coletivo eficaz. A segunda, à alta rotatividade de profissionais, em virtude da ausência de avaliação prévia dos candidatos, conforme mencionado por Pereira e Marques (2020). Ela pode afetar a capacidade de estabelecer um trabalho coletivo consistente. Essas diferentes experiências ressaltam que é preciso haver um acolhimento estruturado e claro, sobretudo em contextos desafiadores como o atual.

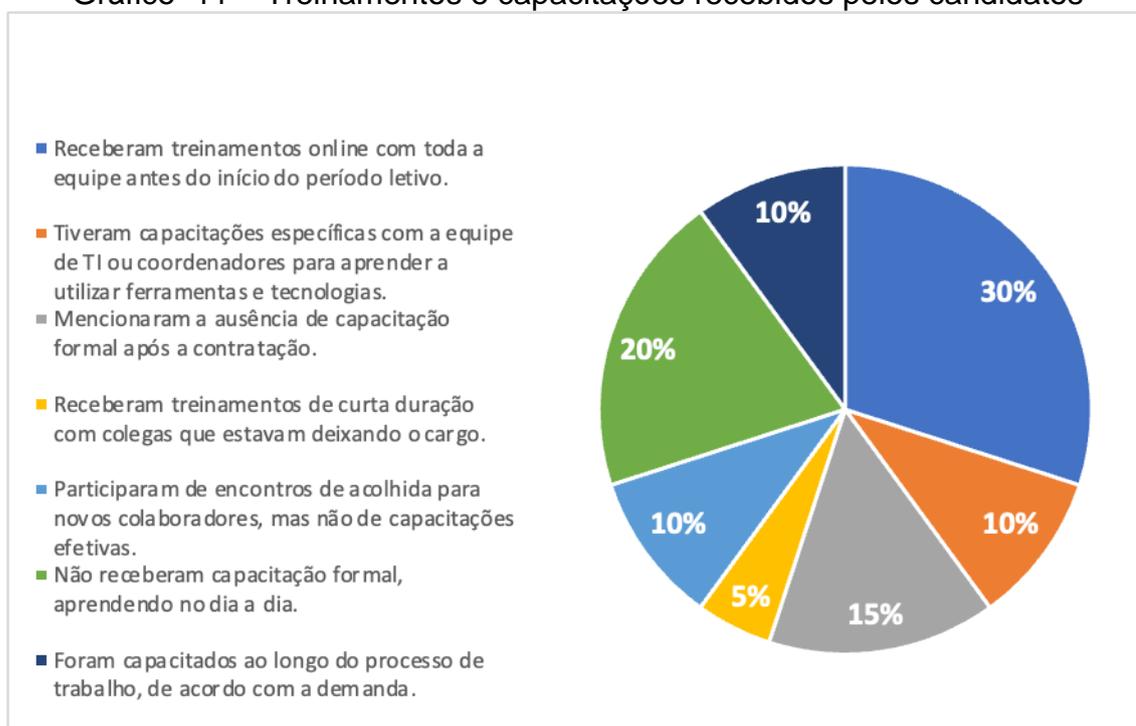
Tais desafios incluem a adaptação ao ensino remoto, que exigiu novas habilidades tecnológicas e metodológicas, tornando a colaboração mais complexa. Além disso, a instabilidade emocional provocada pela pandemia afetou a motivação e o bem-estar dos colaboradores, dificultando a construção de relações de confiança. A falta de clareza nas hierarquias e nos processos administrativos também contribuiu para a sensação de desorientação, resultando em um ambiente menos propício para o trabalho em equipe. Esses fatores, combinados, enfatizam a

urgência de estratégias de acolhimento e suporte que favoreçam um ambiente colaborativo, mesmo em tempos de crise.

4.11 AO INICIAR SUAS ATIVIDADES LABORATIVAS, VOCÊ RECEBEU TREINAMENTOS/CAPACITAÇÃO?

As respostas dos participantes a respeito das capacitações recebidas são apresentadas no Gráfico 11.

Gráfico 11 – Treinamentos e capacitações recebidos pelos candidatos



Fonte: elaborado pelo autor.

O levantamento feito em relação aos treinamentos ofertados aos participantes da pesquisa permitiu confrontá-lo com o referencial teórico sobre retenção de talentos em instituições de ensino. Na concepção de Hargreaves e Fullan (2016), o desenvolvimento profissional consiste em uma das principais políticas de retenção de talentos em instituições escolares. O desenvolvimento profissional envolve a implementação de políticas e práticas que visem ao aprimoramento contínuo dos professores, como forma de garantir sua motivação e a satisfação no trabalho. Essa capacitação inicial é crucial, pois contribui para o engajamento do colaborador, preparando-o de maneira adequada para suas funções.

Além disso, Cavallini (2022) aponta que a falta de reconhecimento no trabalho, a falta de ética na instituição e a falta de equilíbrio entre vida profissional e pessoal são motivos comuns para os colaboradores pedirem demissão. Esses aspectos conectam-se à satisfação e ao engajamento dos funcionários.

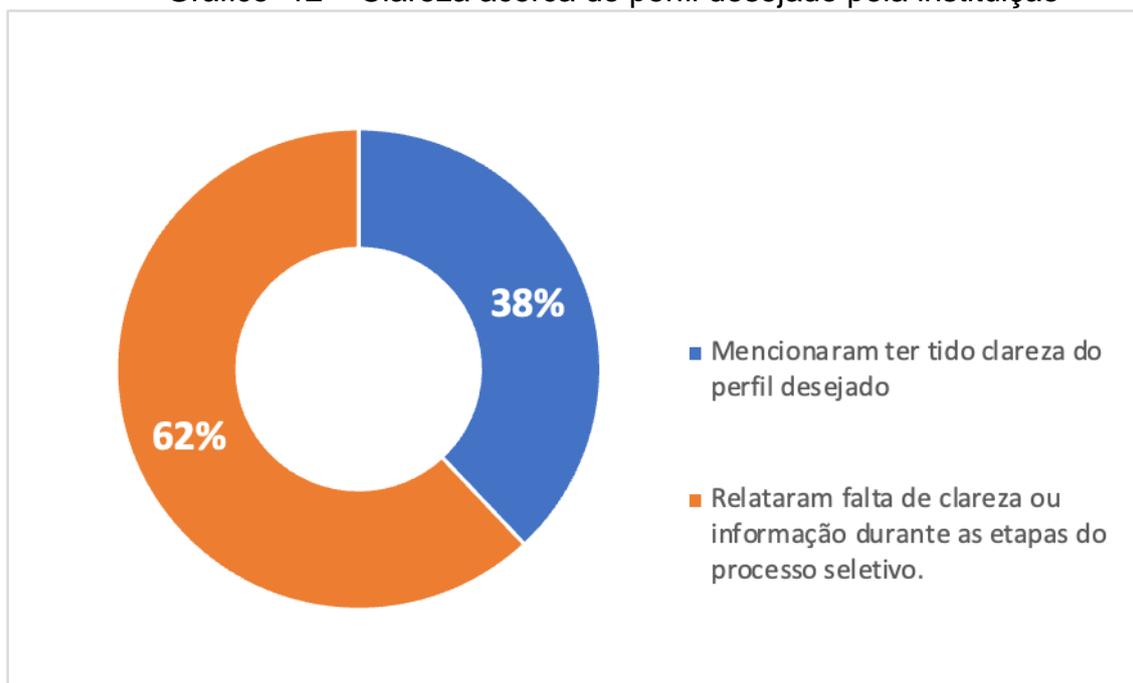
Nota-se, porém, que 30% receberam treinamentos on-line com toda a equipe antes do início do período letivo. Isso demonstra uma preocupação da instituição em capacitar os colaboradores, o que pode impactar positivamente o engajamento e a satisfação no trabalho. Por outro lado, 15% mencionaram a ausência de capacitação formal após a contratação. Os Entrevistados 7, 8 e 9 destacaram que não houve capacitação após o recrutamento, o que resulta em ausência de desenvolvimento profissional e, por conseguinte, afeta a retenção de talentos. Essa lacuna na formação contínua pode comprometer tanto a performance individual quanto o desempenho geral da equipe.

Latham e Pinder (2016) afirmam que a motivação e a satisfação no trabalho são fatores que colaboram para a retenção de profissionais talentosos e para o alcance dos objetivos organizacionais. Portanto, as instituições devem investir em treinamentos e capacitações que contribuam para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, aumentando sua satisfação no trabalho e, assim, sua permanência na organização.

4.12 DURANTE O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, VOCÊ TINHA CLAREZA DO PERFIL QUE O COLÉGIO ESTAVA BUSCANDO? ISSO FOI ABORDADO DE FORMA EFICAZ DURANTE AS ETAPAS DO PROCESSO SELETIVO?

No processo de recrutamento e seleção, a clareza sobre o perfil desejado pela organização é fundamental para uma seleção eficaz. As respostas fornecidas sobre essa temática são apresentadas no Gráfico 12.

Gráfico 12 – Clareza acerca do perfil desejado pela instituição



Fonte: elaborado pelo autor.

Segundo Decenzo (2001), a definição clara do perfil do candidato é essencial para coletar dados sobre a vaga em aberto, garantindo a adequação entre as funções do cargo e as características do candidato. No entanto, a pesquisa revela que cerca de 62% dos entrevistados apontaram falta de clareza ou informação durante as etapas do processo seletivo, conforme se constata nos relatos a seguir:

Não. Durante o processo seletivo não tinha conhecimento exato para qual vaga estava sendo considerada. Apenas sabia que se tratava de uma vaga para o setor administrativo do colégio (Entrevistado 5).

Durante o processo de seleção não houve menção quanto ao perfil do educador que buscavam, mas nos foi informado de forma coletiva que a função a ser assumida era a de professor eventual (Entrevistado 7).

Não tinha, foi falando muito superficialmente durante o processo (Entrevistado 9).

Não tive essa informação (Entrevistado 12).

Clareza total não. Havia a descrição do cargo e, durante o processo de seleção, foram destacadas, de forma breve, algumas habilidades e características do cargo (Entrevistado 14).

Era sabido o cargo a ser ocupado, mas o perfil procurado pelo Colégio não foi exposto com clareza, nem abordado diretamente durante as etapas do processo seletivo (Entrevistado 15).

Não. Acreditava que seria contrato para a Marcenaria. No entanto, fui direcionado para o setor de serviços gerais para atender às necessidades do momento (Entrevistado 19).

Essa falta de clareza pode resultar em contratações inadequadas e impactar de forma negativa o engajamento e o desempenho dos colaboradores na instituição. Diante disso, é essencial que o Colégio dos Jesuítas reveja e aprimore as práticas de recrutamento e seleção, garantindo que o perfil desejado esteja claro e seja, de fato, abordado durante todo o processo seletivo. Isso contribuirá não só para a contratação de profissionais mais alinhados com a instituição, mas também para o aumento do engajamento e desempenho dos colaboradores, conforme preconizado pelos objetivos do PEC da Rede Jesuíta de Educação.

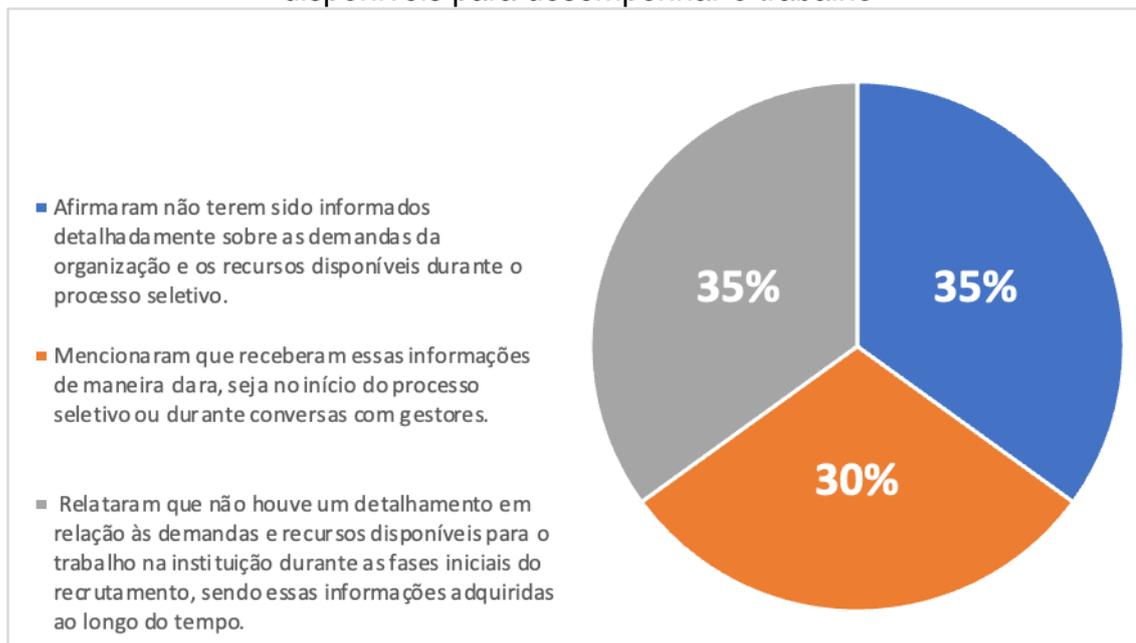
4.13 NO PROCESSO SELETIVO, VOCÊ FOI INFORMADO SOBRE AS DEMANDAS DA ORGANIZAÇÃO E OS RECURSOS DISPONÍVEIS PARA DESEMPENHAR O TRABALHO? ESSE ASPECTO FOI DEVIDAMENTE DETALHADO DURANTE O RECRUTAMENTO?

No contexto de um processo seletivo, a clareza sobre as demandas da organização e os recursos disponíveis é fundamental para alinhar as expectativas entre empregador e candidato. A transparência nesse aspecto facilita a adaptação do novo colaborador ao ambiente de trabalho, bem como minimiza a possibilidade de descontentamento futuro. Durante o recrutamento, é crucial que essas informações sejam apresentadas de forma detalhada, permitindo ao candidato avaliar sua adequação ao cargo e ao ambiente organizacional.

Um processo seletivo bem estruturado, que aborde essas questões, contribui para a formação de equipes mais coesas e produtivas, além de reduzir a rotatividade de pessoal, refletindo-se na eficiência organizacional. Portanto, a comunicação clara e precisa sobre as demandas e recursos deve ser um ponto central nas práticas de recrutamento.

Nesse cenário, investigou-se junto aos participantes se o Colégio dos Jesuítas informou no processo de seleção sobre as demandas e os recursos oferecidos para a execução do trabalho. Os resultados encontram-se descritos no Gráfico 13.

Gráfico 13 – Informação sobre as demandas da organização e os recursos disponíveis para desempenhar o trabalho



Fonte: elaborado pelo autor.

A Requisição de Pessoal é o documento que formaliza a necessidade da organização em contratar novos colaboradores. Essa etapa é fundamental para que o setor de Recursos Humanos compreenda as demandas da organização e possa buscar os candidatos adequados para atender a essas necessidades.

No entanto, a falta de detalhamento sobre as demandas da organização e os recursos disponíveis para desempenhar o trabalho durante o processo seletivo pode ser prejudicial para a escolha dos candidatos. E é essa perspectiva, contudo, que emerge nos relatos, a saber:

Não me recordo desta etapa. Contudo, pela natureza do trabalho, especialmente em virtude da pandemia, tornou-se imprescindível dispor de um computador e um número de telefone para comunicar-me com algumas famílias (Entrevistado 3).

Durante o recrutamento, não tivemos tempo hábil para um aprofundamento nesta questão. Entretanto, com o passar dos dias, recebi explicações claras e todas as minhas dúvidas foram sanadas (Entrevistado 4).

Durante o processo seletivo, não tive acesso a informações sobre a organização e os recursos disponíveis. Conheci esses aspectos apenas a partir do início das atividades laborativas (Entrevistado 5).

Não houve um detalhamento adequado em relação às demandas e recursos disponíveis para o trabalho na instituição. No entanto, à medida que as etapas do processo de seleção avançavam, algumas informações

sobre as funções foram sendo gradualmente compartilhadas (Entrevistado 7).

Durante o processo de seleção, não foram esclarecidas as demandas e recursos necessários para a realização do trabalho. O detalhamento das funções e dos processos só foi adquirido no cotidiano das atividades (Entrevistado 15).

Não. Os direcionamentos foram sendo fornecidos conforme as demandas surgiam (Entrevistado 19).

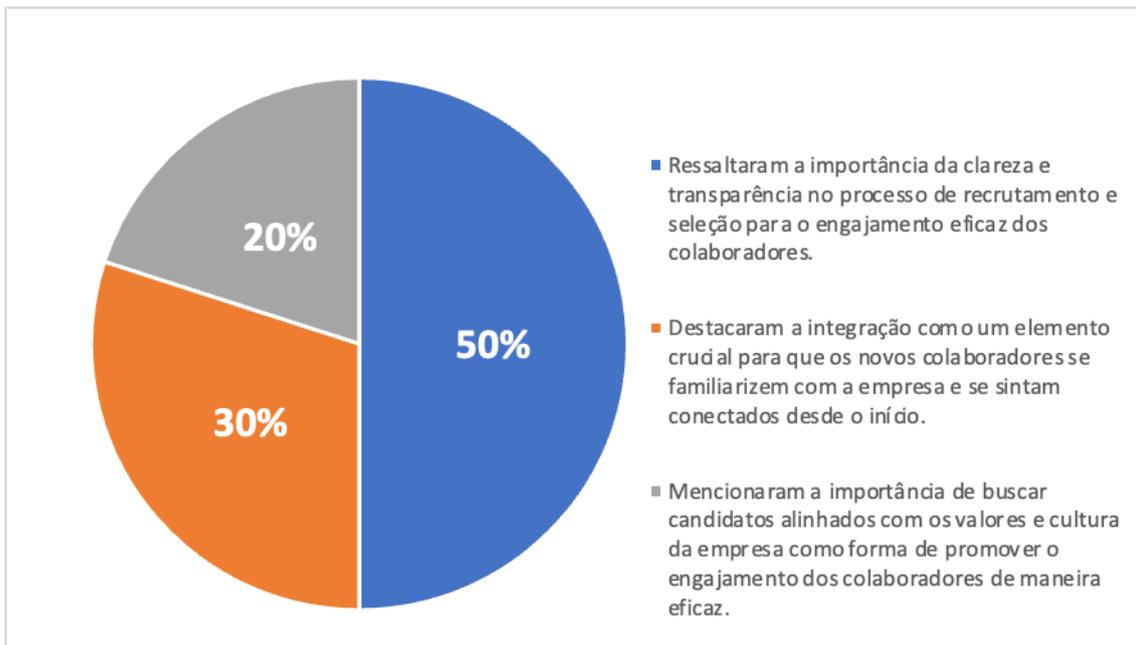
Robbins (1999) ressalta que os colaboradores precisam estar alinhados com as expectativas da instituição e ser capazes de contribuir de forma efetiva para alcançar os objetivos organizacionais. Portanto, as informações sobre as demandas da organização e os recursos disponíveis devem ser comunicadas de forma clara aos candidatos durante o processo seletivo, permitindo que eles compreendam o ambiente de trabalho e as expectativas da empresa. Essa transparência contribui para uma seleção mais assertiva e para o engajamento dos colaboradores, conforme destacado por Junior *et al.* (2014 *apud* Borth; Busato, 2022).

Assim, garantir que os candidatos tenham acesso a essas informações desde as fases iniciais do recrutamento é essencial para promover uma seleção eficaz e para construir uma equipe alinhada com os valores e objetivos da organização.

4.14 NA SUA VISÃO, COMO O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PODE CONTRIBUIR PARA O ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES DE FORMA EFICAZ?

Nas entrevistas, investigou-se se os participantes acreditavam que o processo de recrutamento e seleção era eficaz para fomentar o engajamento dos colaboradores na instituição. As respostas ao questionamento estão sintetizadas no Gráfico 14.

Gráfico 14 – Contribuição do processo de recrutamento e seleção para o engajamento de colaboradores



Fonte: elaborado pelo autor.

O relato dos entrevistados confirma a visão de Schaufeli e Bakker (2003) sobre o engajamento dos colaboradores. A ênfase na importância de um recrutamento e seleção que esclareça os valores organizacionais, as expectativas e a cultura da instituição está alinhada com os fatores que o autor identifica como essenciais para o engajamento.

Os entrevistados destacam que um processo seletivo transparente e estruturado não só atrai candidatos que compartilham os valores da organização, mas também cria um sentido de pertencimento e compromisso desde o início. Isso se relaciona diretamente com a ideia de que uma cultura organizacional positiva e desafios significativos são fundamentais para o engajamento.

Além disso, a preocupação com a integração dos novos colaboradores e a clareza nas expectativas reforçam a ideia de que o ambiente de trabalho e as condições oferecidas são determinantes para o comprometimento dos colaboradores. Assim, o relato não apenas confirma a visão de Schaufeli e Bakker (2003), mas também a complementa, ilustrando como práticas concretas de recrutamento e seleção podem ser aplicadas para fomentar um engajamento efetivo. É o que se observa nas respostas dos participantes.

O recrutamento e seleção podem contribuir para o engajamento dos colaboradores se, durante o processo, forem clarificados os valores da empresa, a descrição clara do cargo, seus objetivos e metas, além de fornecer feedback claro e útil aos candidatos, independentemente do resultado. Seria interessante, também, implementar um programa de integração ao final dessas etapas para auxiliar os novos colaboradores a se familiarizarem com a estrutura da instituição e seus colegas de trabalho (Entrevistado 1).

Ao buscar candidatos que compartilham os valores, visão e missão do colégio, o recrutamento e seleção podem garantir que os novos colaboradores se sintam mais conectados e comprometidos com os objetivos e a cultura da instituição desde o início (Entrevistado 2).

Considero essencial este momento, pois as expectativas criadas ao ingressar em uma instituição tornam momentos de engajamento e interação propícios para trocas de experiências e esclarecimento de dúvidas (Entrevistado 3).

Acredito que o recrutamento e o processo de seleção devem ser os mais transparentes e honestos possíveis, esclarecendo as responsabilidades e atribuições, além de fazer o candidato se sentir acolhido (Entrevistado 4).

O recrutamento e seleção podem contribuir para o engajamento do colaborador recém-ingressado se todas as expectativas e demandas que o colégio busca em relação ao colaborador forem claras e bem desenvolvidas no momento da contratação, para evitar quebras de expectativas (Entrevistado 5).

Um processo seletivo bem informado, com o detalhamento das funções principais, salário, carga horária, benefícios e equipe de trabalho, pode trazer mais confiabilidade ao candidato e maior segurança para a instituição durante a contratação (Entrevistado 6).

Conhecer a instituição desde o recrutamento e seleção, compreendendo seus fundamentos, objetivos e missão, é fundamental para que os colaboradores se sintam pertencentes à comunidade e exerçam suas funções com segurança e competência (Entrevistado 7).

Um processo de recrutamento e seleção bem estruturado pode ser crucial para impulsionar o engajamento dos colaboradores na organização, pois permite encontrar candidatos que se encaixem na cultura da empresa e possuam as habilidades e motivações necessárias para prosperar em seus cargos (Entrevistado 8).

Mesmo não tendo participado do processo formal de seleção, reconheço que o detalhamento em termos de perfil, demanda, salário, organização e, principalmente, o modo de proceder da instituição, são de extrema relevância (Entrevistado 10).

O recrutamento pode ser uma estratégia eficiente, pois permite que orientadores, coordenadores, supervisores e todos os profissionais ligados à educação discutam e apresentem a proposta pedagógica da escola (Entrevistado 11).

A busca por colaboradores que estejam alinhados com a cultura da empresa é fundamental (Entrevistado 12).

O processo de recrutamento desempenha um papel crucial no engajamento dos novos colaboradores, pois contribui para a compreensão das

expectativas de ambas as partes, promovendo maior clareza sobre o que é esperado de cada um (Entrevistado 14).

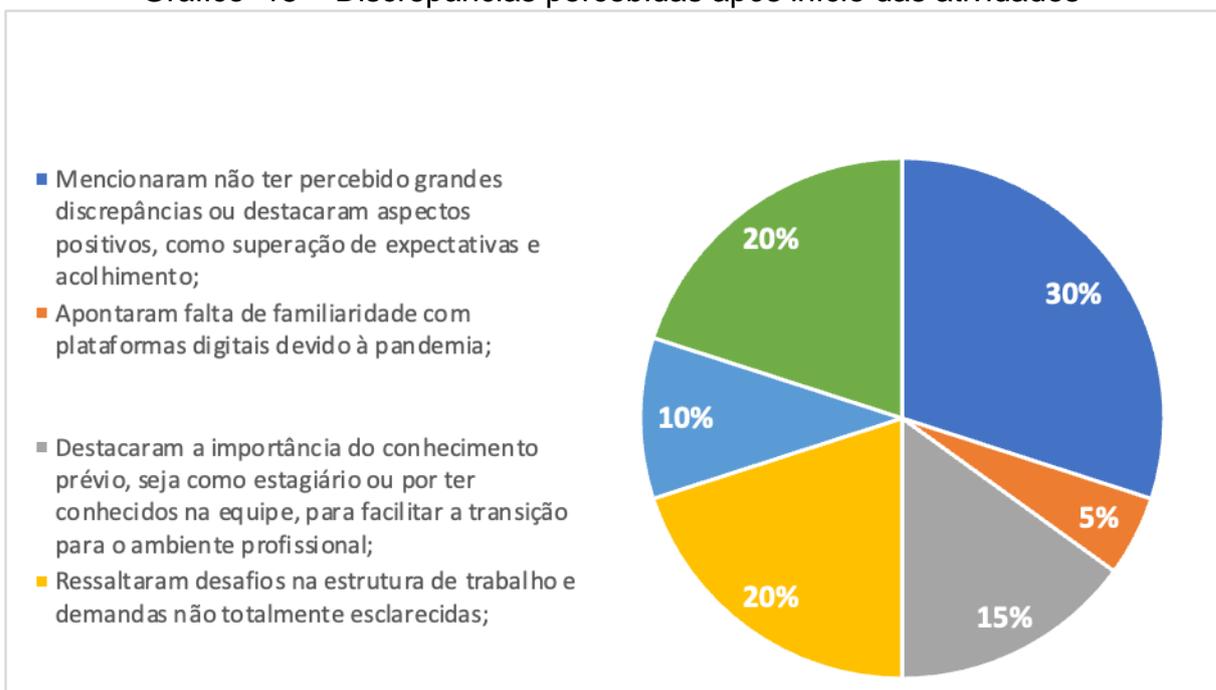
A busca por candidatos alinhados com os valores e a cultura da empresa, como mencionado pelos entrevistados, atua para promover o engajamento dos colaboradores. Tal visão vai ao encontro da concepção de Schein (2019), no tocante ao papel da cultura organizacional no engajamento dos funcionários.

Então, ao aplicar práticas de recrutamento e seleção que levem em consideração os aspectos mencionados pelos participantes, a organização tem maior chance de atrair profissionais qualificados e alinhados com o que a empresa busca. Isso, por seu turno, pode resultar em colaboradores engajados, produtivos e comprometidos com a instituição.

4.15 VOCÊS PERCEBEM ALGUMA DISCREPÂNCIA NAS INFORMAÇÕES EM RELAÇÃO AO PROCESSO SELETIVO AO INICIAREM SUAS ATIVIDADES PROFISSIONAIS NO COLÉGIO?

Ao transitar do ambiente acadêmico para o mercado de trabalho, muitos profissionais enfrentam uma série de desafios e surpresas. De fato, a realidade do dia a dia no colégio pode ser diferente das expectativas alimentadas durante a formação. A pergunta que surge, então, é: qual é a discrepância que você percebeu ao iniciar suas atividades profissionais no colégio? As respostas a essa reflexão, presentes no Gráfico 15, podem revelar não apenas as diferenças entre teoria e prática, mas também oferecer insights sobre o desenvolvimento pessoal e profissional no contexto educacional.

Gráfico 15 – Discrepâncias percebidas após início das atividades



Fonte: elaborado pelo autor.

Os entrevistados trouxeram diversas perspectivas sobre suas experiências iniciais no Colégio dos Jesuítas. Em um primeiro momento, os participantes revelaram não notar divergências significativas após iniciarem as atividades na instituição. Esse é o caso dos Entrevistados 1, 2, 4 e 8.

O Entrevistado 1 destacou que, por já ter sido estagiário no Colégio dos Jesuítas, não percebeu discrepâncias em relação às suas expectativas, pois tinha ciência da dinâmica do colégio, assim como o Entrevistado 4, o qual já conhecia algumas pessoas da equipe. O Entrevistado 2, por sua vez, relatou que suas expectativas foram superadas, encontrando um ambiente mais acolhedor e gratificante do que imaginava. Por fim, o Entrevistado 8 ressaltou o acolhimento que recebeu ao entrar, mesmo sem informações claras sobre suas funções.

Em contrapartida, os Entrevistados 3, 6, 11, 12 e 15 notaram discrepâncias em relação à organização do trabalho e à dinâmica entre os colaboradores. Nesse sentido, os Entrevistados 3 e 12 mencionaram desafios específicos, como a adaptação ao uso de plataformas digitais durante a pandemia e a exploração limitada de um *Enterprise Resource Planning* (ERP), ou Planejamento de Recursos Empresariais, que já conheciam. O Entrevistado 6 apontou que o processo seletivo foi teórico e não refletiu a prática real, dificultando sua adaptação, ao passo que o

Entrevistado 13 sugeriu que um acompanhamento mais próximo poderia auxiliar na adaptação dos novos profissionais.

A familiaridade com a instituição e/ou a equipe, mencionada por 15% dos entrevistados, corrobora a teoria de Demo, Fogaça e Costa (2018) sobre a importância de estratégias eficazes de recrutamento e seleção para a integração dos novos colaboradores. O contrário, ou seja, a ausência de familiaridade com o ambiente e com as demandas do trabalho pode impactar o desempenho e o engajamento dos profissionais.

Diante das discrepâncias identificadas, torna-se imperativa a realização de um processo de recrutamento e seleção eficaz, que considere não apenas as habilidades técnicas, mas também a capacidade de adaptação e de uso de tecnologias pelos novos colaboradores. Acompanhamento mais próximo dos profissionais iniciantes e um ambiente de trabalho estruturado e bem definido também contribuem para facilitar a integração e o engajamento dos colaboradores.

4.16 APONTAMENTOS SOBRE O COLÉGIO DOS JESUÍTAS

O atual processo de recrutamento e seleção no Colégio dos Jesuítas em Juiz de Fora apresenta alguns pontos de atenção e podem ser melhorados para garantir a eficácia na contratação de profissionais qualificados e alinhados com a instituição. A ausência de uma política de recrutamento e seleção estruturada pode comprometer a padronização desse processo, resultando em contratações inadequadas e na dificuldade em atender às demandas organizacionais. Além da falta de clareza e transparência sobre a missão da instituição e as expectativas em relação aos candidatos, é crucial abordar a necessidade de familiaridade com plataformas digitais, o conhecimento prévio do ambiente de trabalho e a integração dos novos colaboradores.

Conforme destacado por Marras (2004), a formalização das necessidades de contratação é essencial para que o setor de Recursos Humanos compreenda as demandas da organização e busque candidatos adequados. Desse modo, é essencial que o Colégio dos Jesuítas revise e aprimore seu processo de recrutamento e seleção, visando garantir a contratação de profissionais engajados e satisfeitos com suas atividades. Isso, segundo Decenzo (2001), é fundamental para

o sucesso do recrutamento e da seleção, pois um processo bem estruturado contribui para a retenção de talentos e a eficácia organizacional.

As respostas dos colaboradores às entrevistas permitiram identificar que o Colégio dos Jesuítas em Juiz de Fora adota entrevistas com a Direção do colégio, testes e provas, contatos diretos com os candidatos e indicações de conhecidos como procedimentos para recrutamento e seleção. O papel do gestor nesse processo é, pois, fundamental, visto que ele deve assegurar que as etapas do recrutamento sejam organizadas e transparentes e que os candidatos sejam tratados de forma respeitosa e ética.

A liderança desempenha um papel crucial nas práticas de recrutamento e seleção voltadas para a inclusão e a diversidade nas organizações. Os líderes são responsáveis por estabelecer a visão e a cultura organizacional que valorizam esses princípios. A gestão da diversidade e da inclusão deve transcender os sistemas tradicionais de recrutamento, exigindo um compromisso ativo dos líderes para a implementação e a manutenção eficazes dessas práticas. A promoção da diversidade e inclusão deve ser integrada nas políticas de recrutamento e seleção, reconhecendo que tais abordagens podem trazer benefícios para as organizações, como o aumento da criatividade e inovação. Ao atuar como facilitador, o gestor deve cultivar um ambiente que valorize essas práticas, especialmente no contexto educacional, no qual a diversidade enriquece a experiência de aprendizado.

As entrevistas em grupo, uma estratégia mencionada na pesquisa, representam uma oportunidade para captar uma ampla gama de talentos e perspectivas, consolidando a diversidade como um ativo estratégico. Portanto, a liderança não deve apenas supervisionar os processos, mas também criar uma cultura organizacional que favoreça a equidade e a representatividade, incorporando esses valores no recrutamento e na seleção de colaboradores.

Ademais, o treinamento e a formação de líderes são fundamentais para garantir que eles compreendam a dinâmica da diversidade e implementem ações que promovam um ambiente inclusivo. As políticas de diversidade e inclusão não se limitam a atender a necessidades legais ou morais; elas são essenciais para a efetividade organizacional. A gestão da diversidade deve ser vista como uma transformação sistêmica, exigindo a participação ativa dos líderes em todas as fases do processo, desde o diagnóstico da força de trabalho até o desenvolvimento de um plano abrangente de diversidade que inclua todos os subsistemas organizacionais.

Logo, conforme aponta Presotti (2011), a gestão da diversidade e da inclusão tem início com um diagnóstico acerca da demografia, da diversidade cultural da organização e das estatísticas de sua força de trabalho, ou seja, este seria o primeiro passo. Mor Barak (2005) enfatiza a importância de formar líderes que compreendam as nuances da diversidade, o que é essencial para criar um ambiente em que todos se sintam valorizados e possam contribuir plenamente. Nesse sentido, as práticas de recrutamento e seleção devem ser interpretadas como uma extensão da liderança em ação, em que o comprometimento com a diversidade e a inclusão resulta em decisões informadas e sensíveis às identidades culturais e sociais dos candidatos.

Em resumo, o engajamento dos líderes nas práticas de recrutamento e seleção é crucial para garantir que a diversidade e a inclusão não sejam apenas reconhecidas, mas efetivamente implantadas. Dessa forma, promove-se um ambiente no qual todos os colaboradores se sintam acolhidos e valorizados, refletindo um comprometimento genuíno com uma cultura organizacional inclusiva.

Além disso, conforme destacado por Chiavenato (2002), o gestor deve atuar como um facilitador, promovendo um ambiente que valorize a diversidade e a inclusão – um ponto essencial que deve ser incorporado à política de recrutamento e seleção. A participação ativa do gestor não se limita apenas à supervisão dos processos, mas se estende à criação de uma cultura organizacional que favoreça a equidade e a representatividade. Isso é relevante em um ambiente educacional, no qual a diversidade pode enriquecer a experiência de aprendizado e fomentar um clima de respeito e colaboração.

A gestão eficaz de recrutamento e seleção não apenas atrai talentos, mas também contribui para a retenção de profissionais que estão alinhados com a cultura organizacional do colégio. A presença do gestor em todas as etapas do processo pode facilitar uma comunicação mais clara sobre as expectativas e os valores da instituição, permitindo que os candidatos compreendam melhor o que se espera deles e ajudando a identificar aqueles que, de fato, compartilham da visão educacional e dos objetivos da escola.

Portanto, é imprescindível que a política de recrutamento e seleção do Colégio dos Jesuítas considere o papel do gestor de maneira proativa. Isso garante que todos os procedimentos sejam realizados de forma a refletir os valores e objetivos da instituição, promovendo a retenção de colaboradores talentosos e o

alcance dos objetivos organizacionais. A atuação do gestor é, pois, uma peça-chave que pode influenciar a eficiência do processo de seleção e a construção de um ambiente que fomente o desenvolvimento contínuo e a satisfação dos profissionais envolvidos.

Um ponto a se destacar é que o Colégio dos Jesuítas tem realizado investimentos significativos na área de gestão de pessoas. No entanto, é fundamental ressaltar que essas iniciativas ainda não estão totalmente alinhadas a estratégias específicas de retenção de talentos. O foco atual visa garantir que os colaboradores se sintam valorizados e motivados a permanecer na instituição.

O colégio deve promover esses investimentos como parte de suas estratégias de retenção, destacando-se pelo oferecimento de benefícios que fomentem um ambiente de trabalho colaborativo e valorizador. A instituição reconhece todos os colaboradores como educadores, valorizando sua contribuição para o processo educativo. Para isso, oferece espaços de interação e realiza reuniões gerais periodicamente, criando oportunidades para o alinhamento de informações e o fortalecimento da comunicação interna. Além disso, a promoção de retiros para os colaboradores proporciona momentos de reflexão e integração, ao passo que o investimento na formação acadêmica contínua demonstra o compromisso do colégio com o desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe.

Um dos pilares dessa abordagem é o alinhamento cultural. O colégio deve buscar candidatos que compartilhem seus valores e sua missão, promovendo um ambiente em que todos se sintam parte de um propósito comum. Essa congruência é essencial para aumentar a satisfação e o engajamento dos colaboradores, resultando em menor rotatividade. A comunicação clara e eficaz é fundamental nesse processo. O Colégio dos Jesuítas deve garantir que o recrutamento seja transparente, detalhando as responsabilidades e atribuições dos cargos de forma clara. Durante as entrevistas, é preciso criar um ambiente acolhedor, onde os candidatos sejam informados sobre a missão da instituição, evitando quebras de expectativa e promovendo uma integração mais efetiva.

Outro aspecto central do colégio é o investimento em capacitação e desenvolvimento contínuo. Programas de formação são oferecidos para garantir que os educadores se sintam motivados e preparados para enfrentar os desafios do dia a dia. Essa ênfase no desenvolvimento profissional colabora para a retenção, pois os colaboradores percebem oportunidades de crescimento e valorização em suas

carreiras. Além disso, o colégio deve promover flexibilidade e autonomia no ambiente de trabalho, permitindo que os educadores gerenciem suas atividades e seus horários, o que contribui para um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional, aumentando a satisfação e a motivação.

A valorização do trabalho dos colaboradores deve ser um princípio fundamental no Colégio dos Jesuítas. Fatores como ética, reconhecimento e valorização das contribuições individuais e coletivas devem ser priorizados, pois influenciam a satisfação dos profissionais. Quando os colaboradores se sentem reconhecidos, a probabilidade de permanência na instituição aumenta. O colégio também deve considerar a familiaridade dos candidatos com a missão e os objetivos da instituição como uma estratégia importante. Aqueles que conhecem bem a organização tendem a se sentir pertencentes e, por conseguinte, mais motivados a se engajarem e permanecerem no colégio.

Ademais, os dados emergentes nesta investigação possibilitaram a criação de um Guia de Boas Práticas de Recrutamento e Seleção, constante no Anexo C deste estudo. Para tanto, o manual deve incluir estas etapas:

1. Etapas de recrutamento e seleção

- 1.1 Abertura de vaga
- 1.2 Recrutamento
- 1.3 Ferramentas de recrutamento on-line
- 1.4 Seleção
- 1.5 Definição do perfil da vaga
- 1.6 Estratégias de atração de talentos
- 1.7 Seleção por competências

2. Recrutamento interno e externo

- 2.1 Recrutamento interno
- 2.2 Recrutamento externo
- 2.3 Recrutamento de Pessoas com Deficiência (PCD)
- 2.4 Recrutamento de jovem aprendiz
- 2.5 Efetivação da contratação

3. Etapas da efetivação da contratação

3.1 Integração e engajamento do novo colaborador

Essas etapas devem englobar, ainda, uma comunicação clara e transparente sobre a missão, a visão, os valores e as expectativas da instituição desde o início do processo seletivo; a estruturação do processo de seleção, com etapas definidas e mais de um entrevistador envolvido; detalhamento sobre as demandas da organização, recursos disponíveis, plano de carreira e perfil desejado; e acompanhamento e feedback constantes aos candidatos durante todo o processo seletivo para reduzir estresse e aumentar o engajamento.

A adoção dessas práticas pode contribuir para atrair profissionais qualificados e alinhados com os valores da instituição, resultando em colaboradores mais engajados, produtivos e comprometidos.

Para identificar competências socioemocionais, sugere-se incluir etapas como:

1. **Entrevistas comportamentais:** utilize perguntas que explorem situações passadas em que o candidato precisou demonstrar habilidades como empatia, resiliência e trabalho em equipe.
2. **Dinâmicas de grupo:** realize atividades em grupo que permitam observar como os candidatos interagem, resolvem conflitos e colaboram com os demais.
3. **Testes de personalidade:** aplique questionários que ajudem a avaliar traços de personalidade relevantes para o ambiente de trabalho, como abertura a novas experiências e habilidades de comunicação.
4. **Referências:** ao checar referências, pergunte sobre a capacidade do candidato de trabalhar em equipe e lidar com desafios emocionais.

Essas estratégias ajudam a garantir que os candidatos possuam as habilidades técnicas necessárias, como também as competências socioemocionais que contribuem para um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Posto isso, passe-se para o encerramento deste estudo, com as considerações finais.

Nos dias de hoje, o recrutamento em instituições educacionais, como o colégio jesuíta, tem se modernizado por meio da adoção de técnicas e estratégias inovadoras, destacando-se o uso da inteligência artificial (IA). Essa realidade reflete a busca constante pelas melhores práticas, a fim de atrair e reter os profissionais mais qualificados.

A Inteligência Artificial (IA) tem se tornado uma ferramenta essencial no recrutamento, oferecendo diversas vantagens. Um dos principais benefícios é a triagem de currículos, em que softwares de IA analisam grande volume de documentos, identificando palavras-chave e qualificações que atendem às necessidades específicas da instituição. Isso não só economiza tempo, mas também melhora a precisão na seleção dos candidatos.

Além disso, a análise preditiva permite que a IA avalie o desempenho futuro dos candidatos com base em dados históricos, ajudando a identificar aqueles que têm maior probabilidade de se alinhar com a missão e os valores da escola. Ferramentas como *chatbots* também facilitam a comunicação, respondendo a perguntas frequentes e proporcionando uma experiência interativa para os candidatos. O Colégio dos Jesuítas, em sua busca pelas melhores práticas, pode personalizar o processo de recrutamento. O marketing direcionado, utilizando dados demográficos e comportamentais, permite criar campanhas que falam aos valores que atraem os candidatos ideais. Experiências personalizadas, como visitas virtuais e eventos de networking, são estratégias valiosas para conectar os candidatos de maneira significativa com a cultura da instituição.

Outro aspecto é a promoção da diversidade e inclusão. O recrutamento ativo busca candidatos de diferentes origens e experiências, enquanto a formação em bias ajuda a equipe de recrutamento a reconhecer e mitigar preconceitos inconscientes. Essas abordagens garantem que a equipe docente seja representativa da comunidade, refletindo a missão inclusiva da educação jesuíta.

A utilização de dados e métricas é fundamental para aprimorar o processo de recrutamento. A medição de indicadores como o tempo para preencher uma vaga, a retenção de novos funcionários e a satisfação dos candidatos proporciona uma visão clara da eficácia das estratégias implementadas. Além disso, a coleta de feedback contínuo permite ajustar o processo com base nas experiências de candidatos e novos funcionários.

Assim, a integração da IA e de estratégias personalizadas não apenas transforma o recrutamento, mas também alinha o Colégio dos Jesuítas com sua missão educacional. Ao adotar essas melhores práticas, a instituição pode destacar-se como líder em educação progressista, atraindo profissionais que compartilham de seus valores e compromisso com a formação integral dos alunos.

Nesse horizonte, encaminha-se ao encerramento deste estudo, com as considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de aprimorar o processo de recrutamento e seleção, é essencial que o Colégio dos Jesuítas em Juiz de Fora promova uma abordagem transparente e estruturada. Com a criação da política de recrutamento e seleção de pessoal, o colégio conseguirá aprimorar ainda mais esse processo, garantindo que as demandas da instituição e os recursos disponíveis sejam comunicados aos candidatos desde o início. Além disso, cabe à instituição valorizar a experiência anterior dos candidatos e promover um ambiente de respeito e ética durante todo o processo.

Em primeiro lugar, sugere-se priorizar a clareza e a transparência ao informar aos candidatos a missão da instituição, as expectativas em relação aos colaboradores, o plano de carreira, o perfil desejado e os recursos disponíveis. Além disso, deve-se estruturar o processo de seleção com etapas bem definidas e envolvimento de mais de um entrevistador, bem como fornecer acompanhamento e feedback constantes aos candidatos durante todo o processo, reduzindo o estresse e aumentando o engajamento.

Em segundo lugar, o processo de seleção deve considerar a experiência anterior dos candidatos, a fim de identificar os profissionais mais qualificados e adequados para as vagas disponíveis. Nesse sentido, a busca por talentos deve ser feita de forma criteriosa, tendo em vista não apenas as habilidades técnicas, mas também a capacidade de adaptação e colaboração dos candidatos.

O terceiro ponto envolve a indicação de conhecidos como forma de divulgar as vagas na instituição, fortalecendo, assim, a rede de contatos e contribuindo para um processo de recrutamento eficaz. A literatura destaca que candidatos indicados por colaboradores tendem a se alinhar melhor com a cultura organizacional, além de possuírem uma maior taxa de retenção. Investir em programas de indicação pode estimular o engajamento dos colaboradores e garantir a contratação de profissionais que, de fato, encaixam-se no ambiente da instituição.

No que respeita aos colaboradores novatos, o alinhamento entre os setores de Recursos Humanos da Mantida (colégio) e da Mantenedora (Rede Jesuíta de Educação) é fundamental para o agendamento de capacitações. Essa colaboração permite a elaboração de uma agenda de formação que abrange tanto as ferramentas corporativas quanto as regras de negócio. Dessa forma, garante-se

maior tranquilidade para os gestores e uma percepção de cuidado e organização para os colaboradores.

Em suma, é preciso oferecer um acompanhamento próximo dos profissionais iniciantes, auxiliando-os na integração ao ambiente laboral e no entendimento dos fluxos de trabalho. Essas ações contribuirão para facilitar a adaptação dos novos colaboradores e aumentar a retenção, o engajamento e o desempenho na instituição.

Por fim, conforme pontuado, o Colégio dos Jesuítas, embora atenda à demanda, enfrenta o desafio de um turnover de 11%. Esse índice elevado não é apenas um reflexo de situações internas, mas também de fatores externos, como a atual conjuntura neoliberal, caracterizada por altos impostos e custos operacionais.

Sob essa égide, o Colégio dos Jesuítas em Juiz de Fora tem a oportunidade de transformar esse cenário. Ao implementar as melhorias propostas neste estudo, a instituição poderá reduzir o turnover, bem como promover um ambiente de trabalho engajado e produtivo. A constante busca por aprimoramento nos processos de recrutamento e seleção é crucial para garantir a contratação de profissionais qualificados que estejam alinhados com a missão da instituição.

Dessa forma, ao adotar as estratégias sugeridas, o colégio estará amparado para enfrentar os desafios atuais e assegurar seu contínuo sucesso e relevância no cenário educacional.

REFERÊNCIAS

- ATHAYDE, A. L. M., TORRES, C. V. Employees' use of sources of guidance at work: a cross-cultural comparison between the United States and Brazil. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais** São Paulo, v.17, n. 2, p.152-168, maio/ago. 2022. Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/669/457>. Acesso em: 23 maio 2023.
- AVOLIO, B. J., GARDNER, W. L. **Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership**. The Leadership Quarterly: 2018.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. **Towards a model of work engagement**. Career Development International, 13(3), 209-223. 2008.
- BARBOSA, S., TEIXEIRA, F., BARBOSA, S. A contratação do intérprete de língua gestual portuguesa nas escolas públicas. **Indagatio Didactica**, 7(4), 2016. 25-37. Disponível em: <https://proa.ua.pt/index.php/id/article/view/2884/2158>. Acesso em: 24 maio 2023.
- BARBOUR, R. **Grupos focais**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- BASSICHETTO, K. C. *et al.* Fatores associados à retenção de travestis e mulheres trans vivendo com HIV em uma intervenção com navegação de pares em São Paulo, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**. 39(4):e00147522. 2023. Disponível em: <https://www.scielosp.org/pdf/csp/2023.v39n4/e00147522/pt>. Acesso em: 23 maio 2023.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BECKER, B.; HUSELID, M. **Strategic human resources management: where do we go from here?** Journal of Management, v. 39, n. 5, p. 1365-1388, 2013.
- BHATNAGAR, J., SRIVASTAVA, K. B. **Impact of feedback and recognition on employee engagement: a study of Indian IT sector**. Management Research Review, 2021. 44(2), 231-250.
- BLUMEN, D., CEPellos, V. M. Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências. (2022). **Cad. EBAPE.BR**, v. 21, nº 2, Rio de Janeiro, mar./abr. 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/5GNmGM3h3Yfrg96TX8mcTMC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 maio 2023.
- BORTH, I. G. C., BUSATO, S. R. **Mercado de trabalho para jovens: estudo de caso no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI – Unidade Cascavel – Paraná, em relação ao Programa de Jovens Aprendizes e inspetores de qualidade**. In: XX Jornada Científica da Univel “Conectando Pessoas: do Social ao Laboral”. Anais. Cascavel – PR, 7- 9 de novembro de 2022.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Movimentação contratual no mercado de trabalho formal e rotatividade no Brasil**. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2007. Disponível em: http://acesso.mte.gov.br/data/files/FF8080812D0A02C0012D0A2802AB3852/relatorio_anual2007.pdf. Acesso em: 10 jun. 2023.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial**: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

CARVALHO, A. V. **Funções básicas do sistema de RH**: atrair, escolher e preparar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

CASCIO, W. F. **Managing human resources**: productivity, quality of work life, profits. New York: McGraw-Hill Education, 2018.

CAVALLINI, M. País bate recorde de pedidos de demissão em 12 meses, mostra levantamento. *In*: G1 [S. l.]. 30 jul. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2022/06/30/pais-bate-recorde-de-pedidos-de-demissao-em-12-meses-mostra-levantamento.ghtml>. Acesso em: 20 ago. 2022.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. **O novo papel de recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 489-529.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

COELHO, F. S., MENON, I. O. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. **Revista do Serviço Público de Brasília**, 69, edição especial, 151-180, 2018. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3497/2046>. Acesso em 23 maio 2023.

CORTELLA, M. S.; MUSSAK, E. **Liderança em foco**. Campinas, SP: Papirus 7 Mares, 2009.

DECENZO, D. A. **Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **The "what" and "why" of goal pursuits**: human needs and the self-determination of behavior. *psychological inquiry*, 11(4),227-268. doi: 10.1207/S15327965PLI1104_01. 2000.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DEMO, G., FOGAÇA, N., COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cad. EBAPE.BR**, v. 16, nº 2, Rio de Janeiro, abr./jun. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Vd5NXgf7yTLdmpWG5ry8vyd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 jun. 2023.

FALCONI, V. **Gestão da rotina do trabalho do dia a dia**. São Paulo: Editora Gente, 2011.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, L. W. *et al.* Consciência ou segurança? Questões de gênero num processo seletivo interno. **Cad. EBAPE.BR**, v. 19, nº 1, Rio de Janeiro, jan./mar. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/QXmPJXGPZw7qCtPd73ThXys/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 jun. 2023.

FULLAN, M. **The principal: three keys to maximizing impact**. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. *In*: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89.

GATTI, B. A. **Grupo focal na pesquisa em Ciências Sociais e Humanas**. Brasília: Líber Livro, 2005.

GAUTHIER, B. (org). **Recherche sociale**. Québec (Canadá): Presses de l'Université Du Québec (Canadá), 1987.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GONDIM, S. M. G. **Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos**. Paidéia, Ribeirão Preto, v. 12, n. 24, p. 149-161, 2003.

HARGREAVES, A.; FULLAN, M. **Professional capital: transforming teaching in every school**. New York: Teachers College Press, 2016.

INDEED. Quais os motivos para pedir demissão. 2023. Disponível em: <https://br.indeed.com/conselho-de-carreira/desenvolvimento-de-carreira/quais-motivos-pedir-demissao>. Acesso em: 20 jul. 2022.

INGERSOLL, R.; STRONG, M. **The impact of induction and mentoring programs for beginning teachers: a critical review of the research**. Review of Educational Research, v. 81, n. 2, p. 201-23, 2011.

KAHN, W. A. **Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work**. Academy of Management Journal, 33(4), 692-724. 1990.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Ibpex, 2008.

KONRAD, A. M.; PRASAD, P.; PRINGLE, J. K. **Handbook of workplace Diversity**. West Sussex: Wiley-Blackwell, 2018.

KOOIJ, D. T. *et al.* **The influence of technology on the future of human resource management**. *Human Resource Management Review*, 2018. 28(4), 427-436.

KRISHNA, H.; MOHAN, V.; MAITHREYI, N. **Social media recruitment from employers perspective**. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14, 9761-9774. 2016.

LATHAM, G. P.; PINDER, C. C. **Work motivation: History, theory, research, and practice**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2016.

MACEY, W. H.; SCHNEIDER, B. **The meaning of employee engagement**. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. 2008.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2004.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2005.

MAYLETT, T. **Engajamento MAGIC: as cinco chaves para o engajamento de pessoas, líderes e organizações**. São Paulo: Ornitorrinco, 2020.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos: recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: Atlas, 2000, p. 162-163 e 208.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas. 2008.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINAYO, M. C. de S. (organizadora). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 26 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Novo Caged**. Brasília: DF. 2023. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas-trabalho/novo-caged/novo-caged-2023/novembro/copy_of_pagina-inicial-outubro2023. Acesso em: 5 nov. 2024.

MOR BARAK, M. E. **Managing diversity: toward a globally inclusive workplace**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2005.

MORGAN, D. (1997). Focus group as qualitative research. Qualitative Research Methods Series. 16. London: Sage Publications

PARRY, E.; TYSON, S. **Enhancing employee engagement through the use of technology**. Strategic HR Review, v. 17, n. 2, p. 55-60, 2018.

PEC. **Projeto Educativo Comum**. Rede Jesuíta de Educação. 2023. p. 70-74.
PEREIRA, A. S. C., MARQUES, A. L. Recrutamento, seleção e retenção de pessoas: um estudo de caso sobre a residência multiprofissional em um hospital de Belo Horizonte. **RAHIS, Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**. Vol. 16, n. 4, Belo Horizonte, MG, out./dez. 2020. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/5921>. Acesso em: 10 jun. 2023.

PHILIPPI, C. C. Os rastros das táticas – análise da movimentação funcional de um professor catarinense (décadas de 1910 - 1920). **Revista Linhas**. Florianópolis, v. 21, n. 46, p. 333-351, maio/ago. 2020. Disponível em: <file:///C:/Users/PC/Downloads/14721-Texto%20do%20artigo-64744-1-10-20200810%20Philippi.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2023.

PRESOTTI, L. **Gerenciar a diversidade cultural nas organizações: caminhos para a inclusão**. Dissertação de mestrado não publicada. Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília. 2011.

POMI, R. M. **A importância da gestão do turnover**. 2005. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-dagestao-do-turnover.html. Acesso em: 21 dez. 2023.

PORTAL NOSSO MEIO. Recrutamento & Seleção | Mais conscientes, candidatos buscam vagas em empresas que estejam alinhadas com seus propósitos pessoais. Disponível em: <https://nossomeio.com.br/recrutamento-selecao-mais-conscientes-candidatos-buscam-vagas-em-empresas-que-estejam-alinhadas-com-seus-propositos-pessoais/>. Acesso em: 1 nov. 2024.

PRATES, A. **Não negocie com a preguiça**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2019.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 1999.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SAKS, A. M. **Antecedents and consequences of employee engagement revisited**. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 2019. 6(2), 186-204.

SCHAUFELI, W., & BAKKER, A. **Utrecht Work Engagement Scale**. Preliminary Manual. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, 2003.

SCHAUFELI, W. B., DIJKSTRA, P., VAZQUEZ, A. C. **Engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SCHEIN, E. H. **The corporate culture survival guide**. John Wiley & Sons, 2019.

SEPPÄLÄ, E. **The happiness track**: How to apply the science of happiness to accelerate your success. HarperOne. 2016.

SPITZMÜLLER, C.; PARKER, S. K. **Individual differences in work engagement**: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(1), 5-25. 2017.

TIMS, M., BAKKER, A. B., DERKS, D. **The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being**. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2013. 18(2), 230-240.

TORRES, C. V. *et al.* **A meta-analysis of basic human values in Brazil**: observed differences within the country. *Revista Psicologia: Organizacional e Trabalho*, 2015. 15(1), 89-112.

ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. **Leadership 2030**: the six megatrends you need to understand to lead your company into the future. New York: AMACOM, 2015.

WORK4ALL BRASIL. 2023. A importância do recrutamento e seleção com foco em engajamento: 4 benefícios para sua empresa. *In*: <https://pt.linkedin.com/pulse/import%C3%A2ncia-do-recrutamento-e-sele%C3%A7%C3%A3o-com-foco-em-engajamento>. Acesso em: 21 maio 2023.

WRIGHT, P. M.; MCMHAN, G. C. Strategic human resource management: theories, controversies, and challenges. *In*: COOPER, C. L.; BARLING, J.; GELDEREN, M. V. (Eds.). **The SAGE Handbook of Organizational Behavior**. London: Sage Publications, 2017.

ZACCARELLI, L. M. & TEIXEIRA, M. L. M. Um lado da moeda: atraindo e selecionando pessoas. *In*: HANASHIRO, D. M. M. *et al.* (Orgs.). **Gestão de fator humano**: uma visão baseada em stakeholders (p. 113-148). São Paulo: Saraiva, 2007.

ZIMBICO, O. J., MOUZINHO, M., COSSA, J. I. N. Distribuição dos professores e o rendimento dos alunos do ensino primário na cidade de Maputo. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. 26 (100), jul./set., 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/Cfmp96PgY5Rfdxvx7hfnfP/?lang=pt>. Acesso em: 23 maio 2023.

APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA

Eu, Mauro Sabino Fortunato, aluno regularmente matriculado no Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos – Porto Alegre, RS – matrícula n.º 1830482, sob orientação da professora doutora Patrícia Martins Fagundes Cabral, estou realizando uma pesquisa que dará origem à minha dissertação de mestrado. O objetivo central do estudo é analisar as políticas e as práticas utilizadas para recrutamento e seleção adotadas no Colégio dos Jesuítas, localizado na Avenida Presidente Itamar Franco, 1.600, Centro, Juiz de Fora/MG, propondo melhores práticas para esse processo, visando a um melhor engajamento dos colaboradores. Venho por meio desta, portanto, apresentar o projeto de minha pesquisa a esta instituição de educação básica e solicitar autorização para a realização do estudo nela. Ressalto que serão mantidos todos os procedimentos para a manutenção do sigilo dos participantes, sejam eles colaboradores ou gestores do Colégio dos Jesuítas. Os dados serão coletados por meio de procedimentos de pesquisa coordenados pelo pesquisador, incluindo grupos focais, envolvendo colaboradores docentes e não docentes. Convém ressaltar, do mesmo modo, que os dados coletados na pesquisa serão utilizados unicamente para fins acadêmicos e posterior publicação do estudo em revistas da área, sendo preservada sempre a identidade dos envolvidos. Os participantes envolvidos serão informados, de maneira clara, de que sua contribuição ao estudo é voluntária e pode ser interrompida em qualquer etapa, sem qualquer prejuízo ou punição. A qualquer momento, os participantes poderão solicitar informações sobre os procedimentos ou outros assuntos relacionados a este estudo pelo telefone (32) 98852-6119 ou pelo e-mail maurosabino@hotmail.com. Desde já agradeço a contribuição para o desenvolvimento desta atividade acadêmica e coloco-me à disposição para esclarecimentos adicionais.

Mauro Sabino Fortunato
Pesquisador

Ante o exposto acima, peço a autorização para a execução da pesquisa.

Juiz de Fora, 2 de janeiro de 2024.

Professor Edelves Rosa Luna
Diretor-Geral do Colégio dos Jesuítas

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DO EDUCADOR

Prezado(a) participante, meu nome é Mauro Sabino Fortunato. Exerço a função de diretor administrativo no Colégio dos Jesuítas, Juiz de Fora/MG, e sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão Educacional na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos – Porto Alegre/RS. Estou realizando uma pesquisa, sob supervisão da professora doutora Patrícia Mendes Fagundes Cabral, que objetiva analisar as políticas e as práticas utilizadas para recrutamento e seleção adotadas no Colégio dos Jesuítas, propondo melhores práticas para esse processo, visando a um melhor engajamento dos colaboradores. Sua participação será por meio de grupo de reflexão. As atividades do grupo ocorrerão em comum acordo com o pesquisador, em horários previamente combinados. Serão formados quatro grupos focais, cada um com cinco colaboradores. Todos os participantes serão entrevistados coletivamente com base em um roteiro de 15 questões. É importante destacar que os encontros do grupo e as entrevistas terão uma previsão de duração de 1 hora, podendo se estender por no máximo 15 minutos, a fim de garantir tempo adequado para a discussão e coleta de informações. Para fins de registro e análise dos dados, as entrevistas nos encontros do grupo serão gravadas em áudio, possibilitando a posterior transcrição e análise dos dados coletados. Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente, você contribuirá para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico. Em relação aos riscos da sua participação, eles são considerados mínimos, digo isso por ser uma participação nesse estudo voluntária, e se você decidir não participar ou quiser desistir, a qualquer momento, tem absoluta liberdade para fazê-lo. Você poderá solicitar informações sobre os procedimentos ou outros assuntos relacionados a este estudo pelo telefone (32) 98852-6119 ou pelo e-mail: maurosabino@hotmail.com.

Atenciosamente,

Mauro Sabino Fortunato
Mestrando
Matrícula: 1830482

Diante do exposto acima, peço a autorização para execução da pesquisa. Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Local e data

Nome e assinatura do(a) participante

APÊNDICE C – GUIA PRÁTICO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

