

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

**CLAUDIA SILVA EUZEBIO**

**PROCESSO DE SELEÇÃO COM ÊNFASE NAS AÇÕES PARA IDENTIFICAÇÃO  
DA DISLEXIA: UMA PESQUISA COM GESTORES DE PESSOAS DE UMA PÓS-  
GRADUAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

**NATAL/RN**

**2015**

**CLAUDIA SILVA EUZEBIO**

**PROCESSO DE SELEÇÃO COM ÊNFASE NAS AÇÕES PARA IDENTIFICAÇÃO  
DA DISLEXIA: UMA PESQUISA COM GESTORES DE PESSOAS DE UMA PÓS-  
GRADUAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

**Orientadora:** PHD Maria Valéria Pereira de Araújo

**NATAL/RN  
2015**

**Solicitante:** 2014209307 - CLAUDIA SILVA EUZEBIO

**Categoria:** Aluno de Pós-Graduação

**Curso:** GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS/DEPAD/CCSA

**Telefone:** 2226-7631

**Celular:** 8812-4602


**Email:** claudiaadm@yahoo.com.br

**Data da Solicitação:** 12/10/2015

**Situação da Solicitação:** Atendido

**Biblioteca:** Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

**Tipo do Documento:** Monografia

**Documento Enviado pelo Usuário:**  [Visualizar](#)

**Número de folhas:** 16

**Palavras-chave:** DISLEXIA, GESTÃO DE PESSOAS, PROCESSO SELETIVO

**Atendida por:** ELIANE LEAL DUARTE

**Data do Atendimento:** 14/10/2015 15:39

Porque DEUS amou o mundo tanto, que deu o seu  
único filho, para que todo aquele que nele crer não  
morra, mas tenha a vida eterna.

João 3:16

# **Processo de seleção com ênfase nas ações para identificação da Dislexia: uma pesquisa com Gestores de Pessoas de uma pós-graduação de uma instituição de ensino superior**

**Claudia Silva Euzébio**

**Orientadora: Maria Valéria Pereira de Araújo**

## **Resumo**

Este trabalho tem como objetivo avaliar se os gestores de pessoas desenvolvem ações para identificar a dislexia durante o processo seletivo. A dislexia é caracterizada pela distorção dos símbolos, com origem neurológica, afetando assim a linguagem oral e escrita. Durante a pesquisa, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com alunos da turma de especialização do curso de Gestão de Pessoas de uma instituição pública de ensino superior de Natal, com profissionais que atuam nos processos de seleção em organizações. Os resultados indicaram que os gestores entrevistados não desenvolvem ações para identificar a dislexia no processo seletivo e que desconhecem técnicas para detecção da mesma. A visão organizacional é que, independente das limitações do candidato, o que os gestores de RH buscam são pessoas que tenham as competências necessárias para assumir o cargo a ser ocupado. Entretanto, grande parte dos entrevistados concordou que as empresas geralmente não possuem um olhar para a disfuncionalidade e que não é um assunto muito discutido no meio empresarial.

**Palavras-chave:** Dislexia. Gestão de Pessoas. Processo Seletivo.

## **Abstract**

This study aimed to assess whether the managers of people develop actions to identify dyslexia during the selection process. Dyslexia is characterized by distortion of symbols, with neurological origin, thus affecting the oral and written language. A semi-structured interviews with students in the class specialization of personnel management course of a public institution of higher education of Christmas, with professionals working in the selection processes in organizations was held. The results indicated that the managers interviewed do not develop actions to identify dyslexia in the selection process and unfamiliar techniques to detect the same. The organizational vision is that regardless of the candidate's limitations, which the Rh managers look for are people who have the skills necessary to assume the post to be occupied, however, most respondents agreed that companies do not usually have a look dysfunctional and that is not a subject much discussed in the business.

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo compreender a percepção de gestores de pessoas em relação ao processo de seleção, com ênfase na identificação dos candidatos disléxicos.

O processo seletivo não ocorre de forma padronizada, tendo em vista que cada organização determinará como ocorrerá o mesmo, de acordo com seus valores, suas necessidades, recursos e disponibilidade de vagas oferecidas ao mercado.

A seleção dos candidatos é uma etapa que ocorre após o recrutamento e tem como objetivo agregar pessoas ao quadro já existente. É nesse processo que será avaliado, por meio de uma lista de candidatos, a pessoa com o perfil que melhor se adéqua ao cargo a ser preenchido, considerando as atuais condições do mercado.

O processo seletivo tem como foco a identificação de profissionais qualificados, objetivando o crescimento dos resultados, obtendo aprimoramento e, conseqüentemente, a realização pessoal. Quando ocorre um processo de seleção de qualidade, a probabilidade de a organização ter aumento da produtividade e retorno do investimento despendido é bastante favorável.

Conforme Dutra (2012), as exigências de novas formas de seleção de pessoal têm aumentado numa proporção considerável, assim como a valorização dos funcionários, como contribuintes essenciais ao desenvolvimento do negócio e ao favorecimento do bom relacionamento interpessoal.

No contexto geral, a seleção tem como foco avaliar as habilidades, quais os conhecimentos, o perfil, dentre outros, almejando que o candidato venha corroborar com o desenvolvimento organizacional. As técnicas utilizadas no processo de seleção são diversas, dentre elas: análise curricular; testes; entrevista; verificação de referência e dinâmica de grupo. Aplicando estes testes, ao possível candidato disléxico, os resultados apresentados poderão servir como norteadores para os selecionadores das organizações.

Entende-se que a dislexia é caracterizada pela distorção dos símbolos, com origem neurológica, afetando assim a linguagem oral e escrita. Os disléxicos têm os lobos temporais inadequados. Os lobos temporais, que estão localizados na parte lateral do cérebro, por cima das orelhas, são responsáveis pelo processamento da

leitura e da escrita, tendo como principal função a identificação de objetos e estímulos auditivos.

A dislexia por não ser identificada facilmente, muitas vezes é interpretada de forma errônea, por parte daqueles que convivem com os disléxicos. Essa situação torna-se mais grave quando os familiares, que constitui a base principal, desconhecem o problema ou simplesmente não aceitam tal situação.

Esta pesquisa objetiva responder ao seguinte problema: até que ponto gestores de pessoas, nos processos de seleção, identificam a dislexia? Portanto, o trabalho tem como objetivo compreender a percepção de gestores de pessoas em relação à identificação da dislexia no processo seletivo.

Para isso, este trabalho ainda está organizado da seguinte sequência: no capítulo 2, será feita uma revisão bibliográfica. No capítulo 3, será mencionado a metodologia da pesquisa. No capítulo 4, haverá a análise dos resultados da pesquisa. E, no capítulo 5 explanar-se-á as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nos dias atuais, as empresas buscam atuar no mercado de forma eficiente e eficaz, atuando sempre com qualidade, objetivando manter sua participação no mercado, com vantagem competitiva no segmento em que atuam.

Conforme Rabaglio (2010), com as exigências do mercado organizacional faz-se necessário agregar à empresa, pessoas qualificadas e comprometidas, que acompanhem as novas tendências. Apesar das diversas abordagens teóricas na gestão de pessoas, focaremos na seleção.

As organizações estão em constante busca por pessoas que venham contribuir com suas atividades, por este motivo, torna-se essencial a utilização de ferramentas que propiciem a inclusão de pessoas que agreguem as atividades da organização. A busca no mercado de trabalho significa incorporar pessoas com o perfil pertinente, que colabore e agregue conhecimento em longo prazo à organização.

Segundo Fleury e Fleury (2011), novas técnicas estão sendo utilizadas no processo de seleção, objetivando a identificação de candidatos que almejem crescimento, que sejam flexíveis às incertezas e aptos a aderirem novas demandas, pensando preferencialmente de forma estratégica.

O processo de seleção utiliza algumas técnicas propícias à situação tais como: análise curricular, entrevistas, prova de conhecimento ou de capacidade, testes psicométricos e personalidade, dinâmicas de grupo – contribuindo para maior e melhor precisão do processo.

Segundo Pontes (2010), com o intuito de contratar o candidato com o melhor perfil para o cargo, faz-se necessário o mesmo passar por algumas etapas, tais como:

- A análise curricular: corresponde a uma das primeiras fases do processo de seleção, e visa fazer uma pré-seleção dos candidatos, eliminando os que não tenham os pré-requisitos desejados pela organização.

Depois de feita uma pré-seleção, faz-se uma análise cuidadosa do currículo de cada candidato, para que as próximas fases sejam direcionadas sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada um.

- Prova de Conhecimento: tem como objetivo, avaliar por meio de testes, questões teóricas e/ou práticas, se o candidato possui as competências necessárias para assumir o cargo oferecido pela organização.

- Testes Psicológicos: nesse caso, há vários testes, que serão aplicados, conforme a finalidade almejada. Existe o teste de inteligência, conhecido também com a nomenclatura de teste de aptidão, sendo responsável pela avaliação de determinadas características da inteligência, direcionando a pessoa para habilidades que podem ser: inteligência interpessoal, corporal-cinestésica, espacial, lógico-matemática, musical, linguística, naturalista, intrapessoal.

Por meio desse teste, as organizações podem avaliar o raciocínio lógico dos candidatos. As organizações também utilizam os testes de personalidade, tendo como objetivo identificar determinadas características no candidato, como o ego, ambição, como lida com os conflitos, criatividade, sensualidade, social dentre outros. As empresas geralmente utilizam os testes projetivos, em que é solicitado ao candidato o desenho de árvore, pessoa, dentre outros.

Outro teste utilizado é o de personalidade Wartegg, em que há um elemento gráfico pré-definido, com oito quadrados e pede-se que o candidato desenvolva oito desenhos.

- Prova situacional: simulação em grupo, de situações coerentes ao cargo a ser preenchido.



- Dinâmica de grupo: tem a finalidade de avaliar o perfil comportamental e pessoal dos candidatos, por meio de técnicas direcionadas, objetivando analisar as competências e as reações dos mesmos em determinadas situações.

Na dinâmica de grupo, a utilização dos jogos permite visualizar quais candidatos apresentam problemas com relacionamento, bem como, os candidatos com perfil de liderança. As técnicas mais usuais são: estudos de caso, jogos, dentre outros.

Conforme França (2010), técnicas vivenciais são acrescentadas no processo seletivo, com o objetivo de avaliar o candidato em situações simuladas, que podem ser aplicadas por meio de teste de digitação, atendimento ao telefone, dentre outras, relacionadas à atividade a ser desenvolvida. Esse tipo de técnica pode ser adotado ou não por determinadas organizações.

Em determinadas organizações em que há ausência do departamento de recursos humanos, que é o responsável por selecionar os candidatos de forma mais técnica, fica a incumbência do profissional que possui maior qualificação para atuar nos processos de seleção.

Profissionais de recursos humanos alegam que a entrevista é a etapa mais significativa, tendo em vista que propicia à empresa conhecer mais do candidato em relação ao cargo, assim como, o mesmo passa a conhecer um pouco da cultura organizacional.

Outra técnica utilizada no processo de captação de novos candidatos é realizada através das tecnologias da informação e da comunicação (TICs), que tem sido prestigiada pelos diversos setores da organização, assim como, a gestão de recursos humanos que, cada vez mais, tem sido pressionada a acompanhar o desenvolvimento tecnológico e estratégico da organização e atuar de forma célere, flexível e inovadora.

Percebe-se com o passar do tempo, que as tecnologias de informação e comunicação vêm evoluindo e possibilitando o aumento no gerenciamento estratégico das organizações, de uma forma cada vez mais customizada. Não poderia ser diferente com o setor de recursos humanos, onde a tecnologia é utilizada como suporte aos modelos do e-RH.

Sabe-se que as novas tecnologias têm propiciado várias mudanças e trazido benefícios às organizações tais como: a utilização de aplicativos, ferramentas

móvil, tendendo a otimizar os vários processos dentro da organização, dentre eles a seleção e o recrutamento.

A morosidade para iniciar o processo de seleção, diante das etapas de divulgação das vagas em jornais, recebimento de currículos, entregues na recepção da empresa ou enviados pelos correios, que uma vez recebidos, passava-se pela triagem, para posteriormente, iniciar o processo de seleção, foi otimizado com a chegada da internet, tendo em vista que propiciou aos candidatos tomar conhecimento das vagas pelo computador, diminuindo o tempo para envio do currículo e propiciando o processo seletivo de uma forma mais célere.

Com o advento da internet, as organizações podem optar por ter seu processo seletivo totalmente on-line, através de e-mail, redes sociais, testes on-line e via Skype. Sendo necessária a presença do futuro funcionário na organização, somente após sua aprovação.

Algumas empresas não atentam para a importância do processo de seleção de pessoal, tendo depois que suportar problemas significativos no futuro da organização. Tais como incluir ao grupo alguém que não atenderá às expectativas da organização e, conseqüentemente, gerar despesas para a mesma.

A dislexia é caracterizada como um transtorno de base neurológica, que não tem cura e que dificulta a leitura, escrita e soletração dos indivíduos. Tal transtorno é propiciado pelo funcionamento inadequado do lobo temporal esquerdo, que está situado na área acima das orelhas.

A dificuldade de decodificação resulta na incapacidade de associar um som, a sua representação gráfica, ou seja, não consegue identificar o som das letras, que formam palavras.

O lado esquerdo do cérebro é o responsável por reconhecer letras e palavras, já o lado direito se responsabiliza por faces e padrões geométricos. O disléxico apresenta dificuldade de juntar as letras que formam sílabas e de juntar as sílabas que formam palavras e isto compromete a leitura e, conseqüentemente, a escrita do disléxico.

No que diz respeito à leitura, 80% dos disléxicos apresentam dificuldade no aprendizado, em diferentes graus. Entretanto, não significa que os disléxicos sejam menos inteligentes, tendo em vista que grande parte apresenta inteligência normal ou até mais elevada que a maioria das pessoas.

A dislexia provavelmente ocorre devido ao processamento de informações no cérebro, que funciona de forma diferente, ou seja, as informações são processadas em uma área diferente em relação às pessoas que não apresentam tal distúrbio. A dislexia tende a ser o resultado de falhas nas comunicações cerebrais, entretanto o cérebro do disléxico é perfeitamente normal.

Por ser sutil, a dislexia é mal interpretada por professores e familiares, o que torna o diagnóstico tardio. O disléxico, quando diagnosticado na infância, tenderá a tratamentos que facilitarão sua vida no cotidiano. Conforme Frank (2003), a palavra dislexia significa linguagem pobre, pois, no grego a palavra pobre significa *dys* e *lexia*, significa linguagem.

Apesar da palavra ter em seu significado, linguagem pobre, existem outras características pertinentes ao disléxico, tais como: não distingue direita da esquerda, dificuldade em ler de forma audível, são dispersos, dificuldades para escrever, haverá em alguns casos a disgrafia (letra feia), a discalculia (dificuldade com a matemática, principalmente quando se tratar dos símbolos e de aprender a tabuada).

O disléxico também possui, dificuldade com a memória de curto prazo, com a organização, dificuldade em decorar sequências, como meses do ano, alfabeto, troca de letras na escrita, dificuldade em aprender um outro idioma, diminuição da autoestima.

Diante do baixo rendimento obtido no âmbito escolar, pelo disléxico, o mesmo tende a ter atitudes depressivas, pelo fato de recusar situações relacionadas à leitura e escrita, temendo reviver o fracasso diante de professores e colegas considerados adiantados, fazendo com que o mesmo desenvolva sentimentos de tristeza, negativismo, culpa e, conseqüentemente, a desmotivação para atividades acadêmicas.

Em alguns casos ao se esforçar contra as dificuldades, o disléxico tende a manifestar sintomas como dor de cabeça, abdominal e oscilação de comportamento (agressividade, anti-sociais).

Segundo Frank (2003), a leitura é uma diversão para muitos leitores, mas o disléxico, diante de suas limitações, discorda de tal afirmação. Pais e educadores devem estar atentos para apresentar ao disléxico as melhores formas de aprendizagem, para que o mesmo, não seja rotulado pelas suas dificuldades, mas que possa vivenciar uma relação íntegra com colegas e familiares.

É também de suma importância avaliar as diferenças existentes entre a dislexia adquirida e a dislexia de desenvolvimento. A dislexia adquirida tem como causa a deterioração do cérebro originando-se congenitamente ou não, seja por infartos ou ocasionados por acidentes cerebrais. Nesse caso, a dificuldade na leitura e escrita está associada ao deterioramento da área cerebral, responsável por tais atividades.

Já a dislexia de desenvolvimento está relacionada ao transtorno de linguagem, que afeta a habilidade de ler e escrever e em alguns casos outros aspectos tais como: problemas relacionados à velocidade na linguagem falada e escrita.

Em relação à tipologia, a dislexia pode ser fonológica, quando a criança faz a leitura das palavras de forma visual, tentando deduzir as mesmas, ao invés de ler. Tal atitude torna-se mais complexa quando associada a palavras compridas e em relação às pseudopalavras.

Ocorre troca nas letras d-b, p-q, b-g, u-n, g-p, d-p, omissões de letras, sílabas e palavras, inversões nas letras e sílabas, hesitações dentre outros.

Outro tipo é a dislexia superficial, na qual o disléxico é guiado pela informação auditiva e diante disto, tende a cometer mais erros ortográficos. Geralmente ocorre a substituição, omissão ou adição de letras. Entretanto, possui melhor nível de leitura em relação à pseudopalavra.

Já na dislexia profunda ou mista, o disléxico tende a errar nos processos de leitura auditiva e visual.

Buscar a combinação entre a capacidade dos trabalhos individuais do disléxico e proporcionar um suporte emocional composto pela equipe multidisciplinar tais como: psicopedagogos, pedagogo, neurologista, fonoaudiólogo, psicólogos, profissionais da educação, assim como, os pais, propiciarão o desenvolvimento do indivíduo disléxico, bem como, seu direito à cidadania, tendo em vista que, com tais acompanhamentos, o disléxico tenderá não apenas a conviver, como aprender a associar o símbolo gráfico e as letras ao som que as mesmas representam.

Quanto antes houver o diagnóstico, melhores serão as oportunidades para o portador, haja vista que diante do conhecimento e do porquê de suas limitações, o mesmo buscará recursos para lidar e superar as mesmas, evitando o constrangimento de ser rotulado como incapaz pela sociedade.

Conforme Inhaez e Nico (2003), a equipe multidisciplinar é de extrema importância para uma avaliação mais apurada, pois a troca de informações entre os profissionais envolvidos descartarão a possibilidade do distúrbio ou caso haja comprovação, darão orientações a respeito da importância do tratamento.

De acordo com Titoni (2010), diante de uma pesquisa realizada pela Universidade de Washington, as crianças disléxicas usam o cérebro cinco vezes mais em relação às crianças normais.

Outro fator importante, considerando-se que o dislético possui dificuldade em relação à memória de curto prazo, é que o dislético pode atingir suas metas como aqueles que não possuem dislexia, embora, exija-se mais força de vontade e certos cuidados, tais como: buscar o tempo certo em relação ao sono ideal, antenar-se para autoavaliação em relação ao horário de melhor desempenho, buscando sempre o alcance das metas e objetivos.

Pelo fato do dislético apresentar limitações, o mesmo possui benefícios, tais como: auxílio de monitoria, para auxiliá-lo nas atividades de leitura e escrita. Isso deve ser bem trabalhado nos ambientes aos quais são aplicados tais suportes, para que os que estão ao redor do dislético não se sintam injustiçados.

Segundo Titoni (2010), relatos realizados constataam que entre 10 a 15% da população sofre com dislexia e que, em pesquisa realizada na Associação Brasileira de Dislexia (ABD), 40% dos casos avaliados na faixa mais crítica que está entre 10 a 12 anos, o grau de dislexia é considerado severo, 40% moderado e 20% leve.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A metodologia aplicada neste artigo foi à exploratória. Segundo Gil (2007), a pesquisa exploratória tem como objetivo expandir o conhecimento em relação a determinado tema e/ou fenômeno, não muito explorado e fazer com que o conhecimento em relação a este, venha a ser expandido.

Para a realização da pesquisa foi aplicado um roteiro de entrevista semi-estruturado com cinco sujeitos de pesquisa, sendo 5 alunos de uma turma de especialização do curso de gestão de pessoas de uma instituição pública de ensino superior de Natal. A escolha desses profissionais deve-se ao fato de atuarem profissionalmente nos processos de planejamento e execução de seleção em

organizações, sendo alunos concluintes de uma pós-graduação em gestão de pessoas e possuem experiência na atuação em processos seletivos de gestão de pessoas. Em relação à abordagem de análise adotou-se a pesquisa qualitativa.

#### **4 ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA**

Os dados foram coletados por meio da aplicação da entrevista com os alunos da especialização do curso de gestão de pessoas de uma instituição pública de ensino superior, no mês de setembro de 2015. O trabalho teve como objetivo investigar a utilização e o desenvolvimento de ações no processo de seleção para identificação da dislexia.

O roteiro de entrevista contava com seis questões, nas quais se procurava identificar: 1) quais as etapas do processo seletivo; 2) existência de técnicas para identificação da dislexia no processo seletivo; 3) razões para a inexistência de ação para identificação da dislexia; 4) visão pessoal em relação à importância da identificação da dislexia no processo seletivo; 5) sugestões para identificação da dislexia no processo seletivo; e, 6) quando identifica-se a dificuldade de conhecimento do candidato, qual a atitude do avaliador no processo de seleção.

A primeira questão, que consistia na identificação das fases do processo seletivo, conforme avaliação das respostas dos entrevistados, os resultados apontam que eles seguem um fluxograma em relação às etapas do processo seletivo baseados no cargo a ser preenchido, geralmente durante as etapas ocorre: análise curricular, aplicação de testes de conhecimento (teórico e/ou prático), dinâmica de grupo, entrevista, exame médico e aplicam testes psicológicos, deixando claro que nem todos os entrevistados aplicam os testes psicológicos.

Vale ressaltar que quando o selecionador encontra-se diante da realização do processo seletivo, seguindo as etapas acima apresentadas, não necessariamente irá identificar características pertinentes ao disléxico, ou seja, o fato dele cumprir cada um dos passos definidos a priori para o desenvolvimento da fase de seleção não significa que ele terá um diagnóstico com precisão da existência, ou não, da dislexia, sendo necessário para tanto, uma avaliação minuciosa, realizada por uma equipe multidisciplinar, composta de: psicopedagogos, pedagogo, neurologista, fonoaudiólogo, psicólogos e profissionais da educação, conforme comentam Pestun, Ciasca e Gonçalves (2001).

Talvez se esses profissionais tivessem maior experiência e conhecimento sobre dislexia, teriam um olhar diferenciado para identificar um possível transtorno neurológico (dislexia) e norteariam o candidato para a possibilidade de conhecimento da real situação.

Outra pergunta do roteiro de entrevista procurava analisar a existência de técnicas no processo seletivo para a identificação da dislexia. Pelos dados apresentados, todos os entrevistados desconhecem técnicas específicas que poderiam ser adotadas no processo seletivo para a detecção da dislexia. Conforme pode ser visualizado nos discursos dos entrevistados:

No atual processo de seleção, a gente não tem nenhuma técnica voltada para detecção da dislexia (Entrevistado 4).  
Na organização na qual eu trabalho, não existem técnicas para identificar a dislexia (Entrevistado 3).

Contudo, mesmo desconhecendo as técnicas, grande parte dos entrevistados alegaram não haver necessidade de técnicas específicas para identificar a dislexia ou qualquer outro tipo de dificuldade no processo seletivo. Alegando que seria desnecessário uma técnica para identificação da dislexia, tendo em vista que esse diagnóstico prévio poderia influenciar diretamente no processo seletivo, interferindo na imparcialidade do processo.

Identificou-se ainda que os selecionadores ficaram receosos que tal identificação poderia passar aos candidatos, uma postura de seleção não criteriosa, e até podendo ser interpretada como preconceituosa.

Segundo os entrevistados, mesmo não possuindo técnicas específicas, durante determinados testes, há a possibilidade de perceber determinadas dificuldades apresentadas pelos candidatos, mesmo que não seja feito o elo com a dislexia ou com outras dificuldades.

Quando questionados em relação às razões pelas quais a organização não desenvolve ações para detecção da dislexia, de forma enfática a maioria dos entrevistados respondeu que as organizações buscam pessoas capazes de exercer determinadas funções, independente de suas limitações. Como mencionado por um dos gestores entrevistados:

A empresa não separa. É aquilo que eu já falei, o que a empresa quer é identificar candidatos que sejam capazes para exercer aquela função. Se o

candidato vem de cadeira de roda, se o candidato vem com problema auditivo, se o candidato vem com dislexia não importa. O cargo suporta? O cargo é compatível com a limitação do candidato? (Entrevistado 1).

Os resultados dos entrevistados comprovam que as empresas geralmente não possuem um olhar para a disfuncionalidade e que não é um assunto muito discutido no meio empresarial.

O quarto questionamento abordou a visão individual dos entrevistados em relação à identificação da dislexia no processo seletivo. Diante desse questionamento a maioria dos entrevistados alegou que a obtenção do conhecimento da dislexia facilitaria no processo seletivo, no sentido de não correr o risco de, por exemplo, contratar um candidato disléxico que desconhece seu problema e não teve apoio multidisciplinar com os profissionais especializados, para trabalhar com a elaboração de memorandos, declarações e atividades fins, que exigem um grau de interpretação e aptidão com a escrita. Como relatou um dos gestores durante a entrevista:

Ele passa adiante no processo e, ele começa a apresentar dificuldades no decorrer do seu desenvolvimento profissional e muitas vezes essa pessoa pode chegar a ser demitida ou, enfim, não conseguir corresponder às expectativas da empresa durante esse processo (Entrevistado 4).

Entretanto, a realidade dos fatos é que geralmente quando um gestor se depara com candidatos que apresentam dificuldades cognitivas, tende a associá-las a um candidato com um nível acadêmico baixo e dificilmente faz o elo com a dislexia. Conforme mencionado nos discursos dos entrevistados:

(...) Haja vista relato de pessoas que passaram a vida inteira sem saber que tinham um quadro de dislexia, comumente eram retratadas como alguém com um nível acadêmico abaixo das expectativas do selecionador. (Entrevistado 2).

Eu penso que as empresas não têm mesmo um olhar para a questão da disfuncionalidade. Eu geralmente associo que o candidato possui um nível acadêmico baixo. (Entrevistado 3).

Na sequência das questões, quando questionados se haveria por parte deles sugestões para ajustar o processo de seleção para identificar a dislexia, parte dos entrevistados alegou falta de conhecimento dos profissionais da área em



relação ao tema em questão e que, durante o período de faculdade de administração e pós-graduação em gestão de pessoas, não foi ensinado aos futuros profissionais da área de RH, situações como essa, como relata um dos entrevistados:

A sugestão que eu dou é que, primeiramente, os profissionais que atuam no recursos humanos possam receber capacitação para identificar esse tipo de problema nos candidatos, especificamente, aí, eles vão redirecionar as técnicas de seleção deles, com foco a identificar também a dislexia (Entrevistado 4).

Algumas sugestões foram encontradas pelos entrevistados, primeiramente, deveria existir uma capacitação e conscientização para os profissionais da área de Recursos Humanos e, como mencionado anteriormente, um olhar minucioso, por parte das organizações para a disfuncionalidade.

O sexto questionamento consistia em avaliar qual a postura do selecionador ao se deparar com um candidato com dificuldade. Parte dos entrevistados disse haver maior facilidade de passar os candidatos com dificuldades no processo seletivo para os cargos mais operacionais, como transcrito na fala dos sujeitos:

Depende muito do cargo a ser preenchido. Mas, se a dificuldade for relacionada à escrita, geralmente são selecionados para vagas em cargos mais operacionais (Entrevistado 3). Geralmente a gente seleciona para os cargos mais operacionais, onde o trabalho é repetitivo (Entrevistado 5).

Mesmo não havendo um olhar por parte dos selecionadores para a dislexia, os selecionadores associam as dificuldades de leitura e escrita a um candidato com um nível acadêmico baixo e aptos principalmente aos cargos mais operacionais.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa demonstrou que os gestores de pessoas não desenvolvem ações para identificar a dislexia e que desconhecem técnicas para sua identificação.

Além disso, as organizações buscam pessoas capazes de exercer determinadas funções independentes de suas limitações, ficando a incumbência do gestor de Recursos Humanos, selecionar os candidatos com as competências necessárias para exercerem as funções exigidas pelo cargo a ser preenchido.

Entretanto, grande parte dos entrevistados concordou que as empresas geralmente não possuem um olhar para a disfuncionalidade e que não é um assunto muito discutido no meio empresarial.

A partir dos resultados do trabalho, sugere-se que os gestores de pessoas tenham um olhar mais criterioso em relação aos processos de seleção. Assim como, que as organizações possam atuar como uma extensão do âmbito educacional, no sentido de orientar os futuros candidatos que não conseguem passar nos processos seletivos e em muitos casos, não sabem o real motivo.

Caso haja identificação, o gestor deverá demonstrar sensibilidade para não rotular o candidato, nem impedi-lo de participar de todas as etapas do processo seletivo com os demais e, tomar os devidos cuidados para não constrangê-lo, nem fazer com que a pessoa adquira sentimentos de inferioridade.

Para trabalhos posteriores e mais aprofundados, seria de fundamental importância que os pesquisadores do tema em questão, buscassem formas de orientar os gestores de pessoas a desenvolverem um olhar minucioso em relação a este tipo de candidato.

O presente estudo apresentou limitações quanto à sua população e amostra, tendo vista ter como principal requisito para participar da entrevista: ser aluno de uma turma concluinte de especialização do curso de gestão de pessoas e atuar profissionalmente nos processos seletivos, no âmbito organizacional.

## REFERÊNCIAS

BONINI, Flávia Vianna; MARI, Raquel Regina; ANJOS, Sandra Aparecida dos. **Problemas Emocionais em um adulto com dislexia: um estudo de caso**. 2010. 13 f. TCC (Graduação) - Curso de Pedagogia, Centro Universitário Barão de Mauá, São Paulo, 2010.

BLOGSPOT (Rio Grande do Sul). **A Dislexia no processo de aprendizagem**. 2009. Disponível em: <<http://dislexianoprocessoaprendizagem.blogspot.com.br>>. Acesso em: 25 ago. 2015.

BEM ESTAR (São Paulo). **Dificuldade no aprendizado da criança pode significar algum distúrbio**. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/bemestar/noticia/2015/02/dificuldades-no-aprendizado-da-crianca-pode-significar-algum-disturbio.html>>. Acesso em: 07 ago. 2015.

CENTRO APOIO PSICOPEDAGÓGICO (Rio de Janeiro). **Qual o tratamento para Dislexia?** 2010. Disponível em: <<http://www.centropsicopedagogicoapoio.com.br/qual-o-tratamento-para-dislexia/>>. Acesso em: 02 ago. 2015.

CASANOVA, Camila Corrêa. **Gestão por competência: Os desafios e possibilidades da seleção por competências**. 2013. 50 f. TCC (Graduação) - Curso de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Cap. 50.

CENTRO DE FONOAUDIOLOGIA (Rio de Janeiro). **Dislexia**. 2011. Disponível em: <<http://www.centrodefonoaudiologia.com/dislexia>>. Acesso em: 02 ago. 2015.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e Experiência**. São Paulo: Atlas S.A. 2012.

FLEURY, Afonso.FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª Ed.-6º reimpr.- São Paulo: Atlas,2011.

Frank R. **A Vida secreta da criança com dislexia**. São Paulo: M. Books do Brasil;2003.

GOMES, Hytalo Rafael Gomes de Sousa. **A Influência das práticas de recrutamento, seleção e manutenção de pessoal no turnover**. 2013. 72 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade Federal do Piauí, Picos, 2013.

Ilanhez ME, Nico MA. **Nem sempre é o que parece: como enfrentar a dislexia e os fracassos escolares**. São Paulo: Alegro; 2012.

MANZINI, Eduardo José. **Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação**. Revista Percurso, p. 149-171, 2012.

NAKAYAMA, M.K Et AL. E-RH: **Conceitos e práticas de RH eletrônico**. Passo Fundo: UPF, 2006.

PESTUN, Magda S. Vanzo; CIASCA, S. M.; GONÇALVES, Vanda Maria Gimenes. **A importância da equipe interdisciplinar no diagnóstico de dislexia do desenvolvimento**: relato de caso. Arq Neuropsiquiatr, v. 60, n. 2-A, p. 328-332, 2002.

PERA, Aline; OLIVEIRA, Gabriela Luise de. **A seleção por competências: Uma nova estratégia para gestão de pessoas**.2012. 25 f. TCC (Graduação) - Curso de Psicologia, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2012.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SARAIVA, João Paulo; RÊGO, Cristina; NUNES, Maria Glória. **Dislexia: Teorias explicativas**. 2012. 10 f. TCC (Graduação) - Curso de Psicologia, Universidade do Minho, Braga, 2012.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE FONOAUDIOLOGIA (São Paulo). **Respostas para perguntas frequentes na área de fonoaudiologia educacional**. 2012. Disponível em: <[http://www.sbfa.org.br/portal/pdf/faq\\_educacional.pdf](http://www.sbfa.org.br/portal/pdf/faq_educacional.pdf)>. Acesso em: 02 ago. 2015.

SAÚDE UMCOMO. **Quais são os tipos de dislexia**. 2015. Disponível em: <<http://saude.umcomo.com.br/articulo/quais-sao-os-tipos-de-dislexia-6023.html#ixzz3lr4DZyGa>>. Acesso em: 15 set. 2015.

TITONI, Catia Cilene da Silva. **Dislexia na Educação Escolar: Técnicas e metodologia para trabalhar com alunos dislexicos**. 2010. 48 f. TCC (Graduação) - Curso de Pedagogia, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/39540>>. Acesso em: 07 fev. 2015.