

# Gestão de Pessoas e as Técnicas de Recrutamento e Seleção: o Caso Sos Cardio de Sc

Salvelina Avancini  
salvetety@gmail.com  
UNIASSELVI/FADESC

Helio Alves da Cruz  
adm.helio@bol.com.br  
UNIASSELVI/FADESC

**Resumo:** Tem por objetivo este artigo buscar conhecer o processo de seleção e recrutamento de pessoal em uma instituição hospitalar da grande Florianópolis. Como metodologia adotou a pesquisa bibliográfica para o aprofundamento teórico do assunto e posteriormente aplicado questionário com perguntas semiestruturadas ao gestor de pessoas da instituição. Verificou-se que as técnicas de recrutamento e seleção da instituição se assemelham ao apontado na literatura. Porém, há especificidades por ser uma área da saúde. Cargos que exigem capacidade técnica especializada por ter sua forma de recrutamento e seleção de forma diferenciada e geralmente não ficam a cargo do setor de gestão de pessoas. São realizadas pela própria equipe como no caso de cirurgiões cardíacos.

**Palavras Chave:** Gestão de Pessoas - Recrutamento - Seleção - Saúde - Prática

## **1 INTRODUÇÃO**

As organizações de qualquer natureza estão inseridas em um contexto marcado por mudanças constantes de natureza econômica, social e tecnológica, e por isso, torna-se fundamental, em qualquer empresa, uma administração voltada para a gestão de recursos humanos.

A gestão de pessoas em uma organização pode ser definida como conjunto de técnicas e instrumentos que permitem às organizações atrair, manter e desenvolver os talentos humanos.

Entre as funções que competem a gestão de pessoas está o recrutamento e seleção que consiste na busca por profissionais qualificados, que atendam as expectativas técnicas e perfil para preencher cargos disponíveis nas organizações.

Recrutamento e seleção também constitui-se na etapa inicial de ingresso de colaboradores de uma empresa e por isso mesmo, devem estar alinhados aos objetivos, estratégias e cultura organizacional da organização. Ganham importância quando vistos sob a ótica de que os recursos humanos são os maiores patrimônios de organização.

Assim traçou-se como objetivo geral deste estudo conhecer o processo de seleção e recrutamento de pessoal em uma instituição hospitalar da grande Florianópolis, e como objetivos específicos a) realizar levantamento teórico acerca de seleção e recrutamento; b) identificar as técnicas de seleção; c) conhecer como são definidos o perfil e requisitos da vaga na instituição.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

Coradini e Murini (2009) afirmam que uma organização existe para atender às necessidades dos clientes, contando obter um retorno financeiro justo pelos produtos ou serviços prestados. Para cumprir sua finalidade maior, ela necessita de associação do trabalho de gestores, técnicos e de mais pessoas que constituem a sua força de trabalho.

Cada organização tem uma forma ideal de gestão de pessoas, de acordo com seu estágio de vida e sua natureza, e de acordo também com o meio ambiente, a cadeia de agregação de valores e a tecnologia dominante em seu contexto social.

No contexto produtivo das organizações, não pode deixar de reconhecer que grande parte do sucesso das empresas deve-se basicamente às pessoas, pois é em seus cérebros e corações que se encontra o espírito empreendedor que cada ser humano possui. Marras (2001, p. 253) ao referir-se especificamente à gestão de pessoas conceitua como sendo “[...] a gestão que privilegia [...], através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”.

A gestão de pessoas, tem então papel fundamental dentro das organizações quando o elemento humano é valorizado. Chiavenato (2006, p. 10), diz que “gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”.

Ribeiro (2005, p. 5), reforça dizendo que “os profissionais de gestão de pessoas participam dos desafios mais relevantes da organização e contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais”.

Já Lacombe e Heilborn (2003) defendem que a gestão de pessoas é o conjunto de

esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum.

As pessoas nas organizações, para Wright (apud DAVEL , 2010, p. 3), não são mais vistas somente como o elemento responsável por determinada função técnica no elo produtivo, elas constituem “o principio essencial de sua dinâmica, conferem, dão vida, inovam, criam, recriam contextos e situações e situações que ordenam a levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes”, que irão conferir a diferença do posicionamento das organizações no mercado.

Pascoal (2006, p. 4), “muitas empresas afirmam que o recurso mais importante de que se depõem é seu pessoal, mas poucas são as que criam padrões para contratação, medem resultados e buscam talentos para fazer carreira e não apenas para preencher uma vaga”.

Neste contexto a gestão de pessoas passa a ganhar relevância nas organizações. Chiavenato (2006, p. 8) afirma que a “gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois ela depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização”.

Para isso, o gestor de pessoas deve ter sempre estar alinhado à visão, objetivos e metas da organização e acompanhando o planejamento estratégico da organização, para isso acontecer é necessário que os diversos segmentos estejam alinhados e trabalhando em equipe. Neste sentido, Milkovich e Boudreau (2000, p. 26), apontam que a gestão de pessoas deve ser uma preocupação central de todo executivo em qualquer organização.

Assim, Davel (2009, p. 36), diz que “a administração de recursos humanos é constituída de um conjunto articulado de atividades, supondo que os resultados desejados pela organização podem ser obtidos por meio de uma ação voluntária e programada em termos das funções de atrair, selecionar, reter, incentivar, treinar, avaliar e remunerar pessoas”.

Conforme Chiavenato (2008, p. 11), os objetivos da gestão de pessoas são vários. Ela deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a autorrealização e satisfação das pessoas no trabalho.

Sull (2003) ao falar de gestão pessoas ainda aponta que é preciso ver a pessoas numa organização como parceiras. Para isso torna-se necessário romper com o passado, deixar de lado alguns conceitos e experiências tradicionais, e buscar soluções criativas, ampliando-se a atuação da área de gestão de pessoas para uma perspectiva estratégica.

Albuquerque (2002) cita como atividades dos recursos humanos: seleção e recrutamento de pessoal, os planos de cargos e salários e a capacitação profissional. Esta mesma afirmação encontra-se em Ribeiro (2005, p. 13), quando aponta que a gestão de pessoas é responsável por ações como recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargos e salários, contratação, remuneração e questões trabalhistas. Porém, acrescenta que para uma atuação estratégica, deve ainda adotar medidas para desenvolver talentos e criar um ambiente de trabalho aberto a novas ideias.

Segundo Bosi (2014) é responsabilidade da administração de recursos humanos de organização:

- **Descrição dos cargos:** enumerar todas as tarefas e responsabilidades atribuídas ao seu ocupante;
- **Administração de salários:** que é o conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer e/ou manter estruturas de salários justos na organização.
- **Recrutamento:** que é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização.
- **Processo seletivo:** é o momento da escolha entre os candidatos recrutados através de técnicas pré-definidas de acordo com o cargo.
- **Contratação/registro:** a partir da escolha do candidato mais apto efetuar os procedimentos legais para a contratação.
- **Integração do novo empregado:** visa integrar e treinar o funcionário no ambiente da organização, sendo informado seus direitos e seus deveres, ser introduzido no seu novo local de trabalho e apresentado aos demais colegas.
- **Treinamento e desenvolvimento:** consiste em ensinar o novo contratado em executar suas tarefas conforme a determinação da organização, de forma que elas possam obter novos conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos e liberar sua criatividade.
- **Avaliação de desempenho:** são técnicas utilizadas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do funcionário, face ao posto de trabalho que ocupa na empresa, pois os empregados estão sendo continuamente avaliados, seja formal ou informalmente, nas organizações.

Estes processos de administração de recursos humanos devem contemplar as políticas e estratégias estabelecidas de acordo com a realidade e necessidade de cada organização. As políticas definem a forma com que cada processo deve ser executado e as estratégias a serem utilizadas.

Dentre as competências de gestão pessoas optou-se por buscar aprofundamento em recrutamento e seleção. Assim sendo, passa-se a apontar a colaboração de autores sobre estas duas áreas de competência específica.

## 2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Para Chiavenato (1999) o recrutamento e seleção devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo, ou seja, a introdução de recursos humanos na organização. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento de entrada (input), a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, de opção e decisão, de filtragem da entrada (input), de classificação e, portanto, restritiva.

### 2.2.1 Recrutamento

Quando se fala em recrutamento refere-se à busca por mão-de-obra para abastecer o processo seletivo de determinada empresa, tendo com função buscar pessoas para atender as necessidades da empresa, atraindo candidatos com perfil adequado para determinada vaga. É

uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização (CHIAVENATO, 2002, p. 198).

Hanashiro et al. (2008, p. 122), que processo de recrutamento e captação deve iniciar-se quando a organização identifica a necessidade de mão-de-obra para determinada função. Quando esta necessidade é sentida vai delinear-se o perfil do colaborador para suprir esta vaga, seja em conhecimento técnico quanto ao perfil necessário, que entre outros pode-se citar, sexo, idade, disponibilidade de horário. Essa necessidade origina-se por motivos diversos, é expressa ou emitida formalmente pelo requisitante da área através de uma requisição de pessoal ao setor de recursos humanos, que tem a responsabilidade de contratação.

O recrutamento de pessoas é o primeiro passo a ser dado para atender para a vaga disponível na organização, conforme aponta Toledo e Milione (1983 apud PONTES, 1996, p. 81), de que o “recrutamento é a etapa inicial do processo de busca e atração de mão de obra para a organização, procurando prover o número adequado de candidatos para as posições em aberto”.

Muitas organizações não despendem muita atenção e cuidado no processo de recrutamento e seleção de pessoal, tendo depois que suportar problemas significantes no futuro da organização. Tais como contratar funcionários que não iram surpreender a empresa como ela queria e com isso ocasionar despesas a organização.

Chiavenato (2008, p. 161) diz “a eficácia reside em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal

Chiavenato (2006) ainda considera que recrutamento é meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização. É também uma atividade de ligação que põe em contato os que têm cargos a preencher com aqueles que procuram cargos. Quanto mais candidatos houver, maior a chance do recrutador encontrar uma pessoa que seja mais bem qualificada para os requisitos do cargo. Por isso, a importância de e anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo.

O processo de recrutamento e seleção, para Rosa (2014) deixa de ser somente baseado “[...] na experiência e na capacidade técnica dos candidatos. As organizações estão cada vez valorizando o ser humano, ou seja, estão avaliando também seu potencial emocional e intelectual”.

Para Chiavenato (1999) existem **duas formas básicas de recrutamento**: o recrutamento interno e recrutamento externo.

- **O recrutamento interno** é quando a vaga é divulgada para os funcionários da organização e disputam uma vaga entre si. Pode ser feita por inscrições dos funcionários ou também por indicação. Frequentemente, os candidatos indicados são aqueles que possuem melhor desempenho na empresa e que de alguma forma se destacam em seu ambiente de trabalho e pode servir como fator motivacional dentro da organização, pois os funcionários se sentem reconhecidos e valorizados com a promoção, porém exige critérios muito bem elaborados. Mas pode ter desvantagens, pois há situações que podem ocasionar problemas dentro da organização, dentre eles, pedido de demissão, má desempenho e qualidade do serviço além de impedir que novas ideias sejam incorporadas e a empresa torne-se um sistema fechado.



- **O recrutamento externo** é a busca de candidatos no mercado de trabalho, ou seja, contratar uma pessoa de fora da empresa. Para que o recrutamento externo ocorra, Chiavenato (2002), a empresa precisa atrair candidatos para a vaga e os interessados devem enviar seus currículos, pois é o ponto fundamental para que o processo se inicie. O currículo deve ser o candidato resumido em palavras, onde deve conter seus dados pessoais, sua formação escolar, histórico profissional, quais são seus objetivos.

As etapas do recrutamento para Chiavenato (2002) consistem em:

- a) **Planejamento:** analisar e programar o quadro de pessoal, considerando a quantidade de vagas, níveis de responsabilidade e de atuação, faixas salariais, etc.
- b) **Execução:** as empresas podem ter um profissional responsável ou terceirizar essa atividade. A decisão deve levar em conta o custo, a agilidade e a qualidade do recrutamento.
- c) **Fontes de recrutamento:** são os locais onde buscamos os candidatos para preenchimento das vagas nas empresas. Podem ser internos ou externos.

Faissal, Passos e Mendonça et al. (2009) apontam como **métodos de atração**:

- **Sites corporativos ou de emprego:** possuem link específico para divulgação de vagas e apresentam como vantagem a possibilidade do interessado conhecer melhor a organização, além de agilizar a análise e tratamento de informações dos currículos;
- **Anúncios em jornais e em revistas especializados:** é um meio ainda muito utilizados pelas organizações. Porém devem ser atentados para o custo que pode se tornar dispendioso, dependendo do espaço ocupado e do tempo necessário de circulação do anúncio;
- **Programa de indicação pelos empregados** consiste em anunciar vagas e recrutar novos colaboradores pela divulgação dos empregados da organização. Estes programas tem sistema próprio e organizado e algumas vezes chegam a oferecer gratificações ou prêmios pela indicação;
- **Caçadores de talentos:** geralmente utilizados para cargos que exigem aprimorado saber técnico, e é feito através de convites diretos à profissionais com perfis e conhecimento técnico exigido para o cargo;
- **Palestras em Instituições de ensino:** trata-se de um trabalho de marketing em que um dos objetivos é divulgar a imagem da empresa e atrair jovens estudantes como futuros profissionais;
- **Consultorias em áreas de recursos humanos:** esta forma é quando a organização atribui a empresas específicas de recursos (terceirizam). Geralmente estas empresas já possuem cadastros de profissionais interessados em determinada vaga de acordo com sua formação e perfil profissional.
- **Banco de Talentos:** é utilizado quando o número de profissionais que procuram trabalho é maior que as vagas oferecidas. Nestes casos, são convidados a fazerem cadastros, deixarem currículo, entre outras estratégias para quando surja a vaga sejam chamados para o processo de seleção;
- **Intranet:** quando a organização mantém em site internos da organização divulgação de vagas internamente; geralmente utilizado quando a organização faz

recrutamento interno;

- **Cadastro de ex-empregados na organização:** mantém ativos cadastros de ex-empregados que tiveram um desligamento “amigável” da organização.
- **Cartazes:** esta estratégia consiste em divulgar em espaços específicos na própria organização ou locais em que haja circulação de pessoas, anunciando a abertura de vagas na organização.

Cabe destacar, que a organização pode usar das estratégias, ou ainda várias delas dependendo da prioridade ou especificidade que cargo em aberto.

### 2.2.2 Seleção

Seleção é definir o candidato que mais atende ao perfil da vaga. Após o recrutamento, se inicia o processo seletivo, podendo ser de diversas maneiras e consistir de diversas etapas, como entrevistas, testes, dinâmicas de grupo, avaliação e comparação dos dados. Chiavenato (1999) complementa a definição dizendo que “a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização[...]”.

Gil (2001) destaca que existem diversos procedimentos adequados para identificar as características pessoais de cada candidato, com vista em possibilitar a seleção dos mais aptos. Esses procedimentos – os métodos de seleção – permitem o conhecimento não apenas das habilidades dos candidatos, mas também a previsão de seu comportamento no cargo a ser ocupado.

As técnicas de seleção de pessoal mudam, portanto, conforme o nível ocupado pelo cargo na hierarquia da estrutura organizacional, nível que normalmente é preestabelecido na descrição e especificação do cargo (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Para Faissal, Passos e Mendonça et al. (2009), a **seleção acontece em etapas distintas**, são elas:

- **Triagem:** realizado a atração, tem-se a amostra dos candidatos em potenciais. Porém é necessário que seja feito a triagem para selecionar os que tem os requisitos para o cargo ou que pelos menos se aproximam. Esta triagem geralmente é feita pela análise do currículo. Após, pode acontecer uma entrevista com os candidatos que vão apontar algumas características específicas do candidato, como: apresentação pessoal; atitudes, comportamentos etc. Esta primeira etapa define os candidatos que estão aptos ao processo seletivo.
- **Avaliação dos candidatos:** nesta etapa são aplicadas as técnicas de seleção definidas para avaliação dos candidatos que podem ser: aplicação de testes (de conhecimento ou psicológico); dinâmicas de grupo, entrevista com o selecionador ou com o requisitante da vaga, verificação de referências do candidato. Dependendo da necessidade podem ser associados mais uma técnica de seleção.
- **A decisão final:** nesta etapa vai acontecer a escolha do(s) candidato(s), que é realizada pelo requisitante da vaga. Os recursos humanos mostram o resultado do processo seletivo.

A **avaliação dos candidatos** como, já apontados anteriormente, podem ser:

- **Entrevistas de seleção:** é o momento que vamos coletar informações complementares e conhecer o estilo de cada candidato, observando conhecimentos, habilidades e atitudes que interferem em seu comportamento e conduta, procurando identificar características profissionais, sociais, intelectuais e pessoais, que segundo Marras (2001), objetiva detectar dados e informações dos candidatos a emprego subsidiando a avaliação do processo seletivo.
- **Análise de currículo:** que segundo Weiss (2001), representa mais do que examinar a experiência profissional do candidato e sua formação. Ela ajudará a tomar decisões e formular perguntas ao candidato.
- **Testes de seleção:** tem como objetivo medir aspectos intelectuais, de personalidade ou técnicos relativos à cada profissão ou cargo. Devem ser preparados considerando o cargo e as características dos mesmos, assim como os aspectos pessoais envolvidos em cada função. Existem dois tipos de testes: 1) conhecimento: verificam o real conhecimento dos candidatos, mas devem ser preparados de acordo com a realidade de cada empresa e de cada função. Podem ser: testes gerais (cultura geral e línguas) ou específicos (de cultura profissional e de conhecimentos técnicos) (GIL, 2001); 2) psicológicos: é um complemento para o processo de seleção, que possibilita visualizar ou constatar características de comportamento pessoal, social ou cognitivas dos candidatos. Os testes psicológicos só podem ser aplicados por psicólogos (MARRAS, 2001); 3) testes práticos quando o cargo envolve atuação e muitas vezes simulações de uma circunstância profissional, o controle por parte do candidato fica diminuído e os resultados podem ser mais visíveis e espontâneos (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).
- **Dinâmicas de grupo:** são atividades em grupo, conduzidas por profissionais qualificados, que visam simular situações ou casos específicos, onde os participantes vivenciam e participam com suas opiniões e sua visão pessoal sobre as mesmas. Podem ser adaptados em forma de jogos que permitem observar e avaliar as posturas e as maneiras de reagir de cada participante à determinada tarefa, fazendo a ligação com os aspectos profissionais. A capacidade de trabalhar em equipes tem sido muito valorizada no momento atual (FAISSAL; PASSOS; MENDONÇA et al., 2009).

### 3 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo constituiu-se duas etapas específicas: a primeira foi a pesquisa bibliográfica, que segundo Traldi e Dias (2004, p.43) “busca explicar um problema com base em contribuições teóricas publicadas em documentos (livros, revistas, jornais etc.) e não por intermédio de relatos de pessoas ou experimentos. Pode ser realizada de forma independente ou estar inserida (levantamento bibliográfico) nos demais tipos de pesquisas”. Em trabalhos científicos esta etapa possibilita o aprofundamento do tema e serve como subsídios para outras formas de investigação.

Como segunda etapa o estudo buscou identificar a forma como se dá a seleção e recrutamento de pessoal na empresa do estudo, caracterizado como descrito e qualitativo. Para Oliveira (2001, p. 95) o estudo descritivo “possibilita o desenvolvimento um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas do fenômeno, sua ordenação e classificação”, e qualitativo porque busca-se conhecer as técnicas de seleção e recrutamento e não quantificá-las.



Para Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa qualitativa “preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano”. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento e preocupa-se em qualificar e não quantificar os dados encontrados. Para a obtenção dos dados da segunda etapa, deu-se através de entrevista, com perguntas semiestruturada com o responsável pela gestão de pessoas da empresa.

Para aplicação da entrevista com o objetivo de conhecer como se dá o recrutamento e seleção de pessoas em uma instituição de saúde, foi escolhido o SOS Cardio por ser uma instituição de acesso para a acadêmica. A entrevista foi realizada com a responsável pelo Departamento de Gestão de Pessoas, através de perguntas semiestruturada.

O S.O.S. Córdio<sup>1</sup> foi idealizado por um grupo de cardiologistas, com o propósito de oferecer à comunidade um serviço de emergência em cardiologia. Para a concretização deste ideal, foi organizada uma sociedade entre doze cardiologistas, que uniram esforços para a operacionalização da nova estrutura hospitalar.

É uma instituição hospitalar que atende pacientes com internações particulares, por planos de saúde e/ou convênio. Embora o foco principal seja a cardiologia, recentemente foram ampliados atendimentos em cirurgias eletivas de gastroplastia, varizes, prostatectomia.

Suas instalações estão situadas Rodovia SC-401, n. 121, Itacorubi, Florianópolis - SC, e para prestar serviços médico-hospitalares com qualidade e eficiência, conta hoje com uma equipe de mais de 200 pessoas, profissionais qualificados e treinados para prestar o melhor atendimento aos seus pacientes.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste capítulo serão apresentados os dados coletados através da pesquisa semiestruturada feita com o responsável pelos recursos do SOS Cardio acerca do recrutamento e seleção.

### **4.1 EM RELAÇÃO AO RECRUTAMENTO**

Recrutamento ou atração de pessoas, como utilizada por alguns autores como Faissal et al (2010) são estratégias utilizadas pelo gestor de pessoas para recrutar/atrair pessoas para cargos existentes na organização.

Foi perguntado a gestores de que forma o SOS Cardio divulga as novas de para os mais diversos cargos da instituição. Percebeu-se pela fala das gestoras que não uma forma única de recrutamento, dependendo do cargo ou do número de vagas podem ser utilizadas uma, duas ou diversos canais de divulgação, como pode-se confirmar na fala da gestora: “*a divulgação de novas vagas é utilizado várias estratégias, dependendo do cargo a ser ocupado*”. Este relato da gestora é encontrado também em quando Ribeiro (2005, p. 52), afirma ser o “recrutamento trata-se de um trabalho de pesquisa junto às fontes capazes de oferecer à organização um número suficiente de pessoas”.

Uma das estratégias apontadas é através do próprio site da empresa que possui o link “trabalho conosco”, onde são divulgadas as vagas especificando atividade inerente ao cargo, e formulário onde podem ser feita a inscrição para um dos cargos ou cargos em geral onde são

---

<sup>1</sup> O dados apresentados sobre a Clínica S.O.S Cardio foram retirados do site clinica: <http://www.soscardio.com.br/index.php?codpagina=00020748>. Acessado em 14 jan. 2014

anexados currículos para análise. Esta forma de recrutamento, também é por Faissal et al. (2010), que aponta como importante na atração de novos colaboradores que as informações inerentes ao cargo sejam divulgadas. Outra forma de divulgação de vagas, segundo o relato da gestora são “jornais, murais internos para o caso de algum colaborador ter alguém para indicar, ou em casos especiais, como de um médico especializado, pode ser através de convite”. Faissal et al. (2010), em relação ao recrutamento por convite atribui o nome de “caçadores de talento” e que os convites podem ser feitos de maneira formal ou mesmo de forma informal e geralmente é feito por profissionais que já tenham conhecimento da capacidade técnica exigida.

Em relação a definição dos cargos e por quem é realizado a gestora assim relatou “para os cargos a única exigência é que tenha a formação exigida para a ocupação do cargo, por exemplo, se a vaga for de enfermeiro deverá ser graduado em enfermagem”. Neste sentido, Lefèvre (2001) afirma que profissionais da área da saúde devem estar conscientes de sua responsabilidade e possuir uma formação sólida, a fim de que consigam atender a todas as necessidades da comunidade para a qual trabalham, pois, com as alterações que as relações sociais vêm sofrendo ao longo do tempo.

A gestora justifica a colocação acima dizendo “que a empresa nos últimos tempos tem buscado colaboradores que demonstrem querer fazer parte do quadro da empresa e disponibilidade para ocupar o cargo, e prefere investir em treinamento”. Ribeiro (2005, p. 16), diz que é importante “reter talentos dentro da empresa, a área de recursos humanos deve criar medidas para estimular e desenvolver o potencial de seus profissionais”. A empresa acredita que seja uma forma de desenvolver um melhor ambiente de trabalho além de integrar o colaborador nas suas funções de acordo com o perfil do cargo.

Foi ainda perguntado se a empresa tem por critério o recrutamento interno e a gestora afirmou que

*Sim, para os cargos em que é possível reaproveitamento interno, é dado prioridade, especialmente na parte administrativa. Mas, por exemplo, temos um técnico de enfermagem trabalhando conosco, e graduou-se em enfermagem, quando há vagas para um novo enfermeiro a prioridade é para este de funcionário, basta que em suas atividades diárias se dediquem de forma plena e com vontade.*

As formas de recrutamento se assemelham ao apontado pelos autores na fundamentação teórica. Diferem em alguns casos por se tratar de instituição de saúde, e que determinados cargos ou especialidades como, por exemplo, médicos cirurgiões, exigem que sejam diferenciados, dado a capacitação técnica e grau de conhecimento exigido. Mesmo assim, candidatos a estes cargos específicos podem candidatar-se através do site, ou estarem incluídos em todas as formas de recrutamento. Mas para estes casos geralmente, são recrutados através de indicações do quadro de colaboradores ou por convite da equipe médica de cada especialidade.

#### 4.2 EM RELAÇÃO A SELEÇÃO DE PESSOAL

Como apontado na fundamentação teórica, a seleção é processo pelo o departamento de gestão de pessoas faz a escolha do melhor candidato, entre os que foram recrutados para cargo. Conforme também o apontado pelos autores, existem várias técnicas de seleção, que

podem ser utilizadas apenas uma ou mais de uma de acordo com critérios estabelecidos pelo responsável pela seleção. Perguntou-se, ao gestor quais as técnicas de seleção pela empresa e a resposta do gestor foi *“dependendo da vaga há uma ou mais técnicas de seleção que podem ser: análise de currículo, dinâmica de grupo, prova descritiva direcionada ao cargo, entrevistas individuais com psicológico ou gerente da área em que irá atuar”*. Chiavenato (1999) diz *“a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização[...]”*.

As técnicas utilizadas, geralmente são definidas, considerando o cargo a ser ocupado, o número de candidato que inscreveram para o cargo. Por exemplo, para um cargo onde estão inscrito 20 candidatos é necessário primeiramente uma triagem, para depois aplicar-se as técnicas de seleção. Neste sentido Faissal et al. (2010), recomendam que cada setor de gestão aplique as técnicas que melhor se adaptem para a seleção.

Percebeu-se aqui, que o gestor apontou prova descritiva direcionada ao cargo, que foi apontada como sendo utilizada quando a vaga é para médico, nutricionista, enfermeiro. Nestes casos pode haver necessidade de medir-se o conhecimento inerente a sua especialidade já que se trata de área da saúde.

Alguns autores também apontam a integração do novo funcionário ao seu ambiente de trabalho como parte do processo de seleção. Assim perguntou-se ao gestor de que forma é feito a integração do novo funcionário na instituição e no cargo e o gestor afirmou que *“a empresa mantém um programa de boas vindas aos novos colaboradores. E como já citado anteriormente dependendo do cargo há o processo de treinamento no novo cargo que geralmente é feito pelo responsável pelo setor”*.

Como a empresa adota o recrutamento interno perguntou-se ainda ao gestor como é selecionado o colaborador para ocupar este novo cargo. Para o gestor *“só haverá a remoção interna quando o colaborador apresentar em seu histórico funcional um comprometimento com a instituição, nestes casos ele passa por um período de treinamento para capacitá-lo para a nova função”*.

Faissal et al (2010, p. 70) aponta que quando há a recrutamento interno *“é necessário que os gestores e os responsáveis da área de gestão de pessoas estejam integrados e sintam-se responsáveis pelo desenvolvimento dos empregados”*. Há ainda de se atentar que quando há remoção por recrutamento um novo funcionário deverá ser contrato.

Em relação a seleção, mais uma vez cabe destacar que por ser área da saúde, a seleção dos casos de especialidades médicas são diferenciados dos demais. Quando o recrutamento é por convite da equipe médica, geralmente o profissional passa por um período de acompanhamento e avaliação da própria e a seleção neste caso é dispensado. Raramente estes profissionais são contratados através de outra forma de recrutamento. Porém há alguns casos em que após análise de currículo e entrevista com a equipe técnica pode ser indicado a contratação.

A seleção de outros profissionais, médicos clínicos gerais, enfermeiros, técnicos, auxiliares de enfermagem, pessoal técnico-administrativo seguem um padrão de seleção que se aproxima do encontrado na literatura. Chamou a atenção o fato de que, a avaliação no processo de seleção destes profissionais a atenção dos recursos humanos está mais voltado para testes psicológicos e dinâmicas de grupo, não focando especificamente para a parte técnica do cargo. A exigência é a comprovação da formação profissional da área para o cargo, e que a instituição prefere avaliar a competência através de treinamentos e avaliações durante

um período de 45 dias, podendo ser prorrogado por mais 45 dias.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pessoas são o maior patrimônio que uma organização pode ter, pois é do trabalho e do empenho de cada colaborador que depende a lucratividade e a eficiência. Assim, valorizar as pessoas e ao mesmo tempo ter o colaborador certo é um desafio que toda organização tem nos tempos atuais. Os estudos descritos na fundamentação teórica demonstraram que preencher uma vaga requer métodos e técnicas eficazes de seleção e recrutamento.

Embora apontem técnicas de recrutamento como anúncios em jornal, sites, cartazes, cada organização pode definir sua própria forma. O importante do recrutamento é que seja feita a divulgação da vaga para atrair candidatos e amplia a possibilidade de escolha do colaborador.

Feito o recrutamento passa-se para a etapa da seleção. Entre as técnicas de seleção mais indicadas na literatura estão a análise de currículo, dinâmica de grupo, testes psicológicos. Ainda assim, dependendo da especificidade do cargo podem ser aplicadas outras técnicas de seleção.

O importante do processo seletivo, é que sejam utilizadas técnicas, para que dentre os candidatos, seja escolhido o que melhor vai atender, tanto em nível técnico quanto pessoal, ao cargo oferecido, que demonstre estar alinhado aos objetivos, estratégias e cultural da organização.

No caso da empresa do estudo, de modo geral as técnicas de recrutamento e seleção se assemelham aos apontados na literatura. Mas por tratar-se de uma instituição hospitalar apresenta algumas particularidades no que se refere aos profissionais de áreas médicas especializadas.

Assim considera-se, que os objetivos foram respondidos, tendo em vista que foi possível identificar, tanto na literatura quando na empresa do estudo, técnicas de recrutamento e seleção de pessoal, ao mesmo tempo, que possibilitou um aprofundamento sobre o papel da gestão de pessoas no contexto das organizações.

## 6 REFERÊNCIAS

**ALBUQUERQUE, L. G.** Gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L.(Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

**BOSI, G. L. C.** Administração de recursos humanos em pequenas empresas. Disponível em: [http://www.sebraepb.com.br:8080/bte/download/Desenvol-vimento%20dos%20Seres%20Humanos/88\\_1\\_arquivo\\_rh.pdf](http://www.sebraepb.com.br:8080/bte/download/Desenvol-vimento%20dos%20Seres%20Humanos/88_1_arquivo_rh.pdf). Acesso em: 15 jan. 2014

**CHIAVENATO, I.** Recursos humanos. 7 ed. Comp. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rev. Atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

**CORADINI, J. R.; MURINI, L.T.** Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa *Disciplinarum Scientia*, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009.

**DAVEL, E. (Org.)**. Gestão com pessoas e subjetividade. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

**DAVEL, E.** Gestão com pessoas e subjetividade. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

- FAISSAL, R.; PASSOS, A. E. V. M.; MENDONÇA, M. C. F. et al.** Atração e seleção de pessoas. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- GIL, A. C.** Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L.; ZACCARELLI, L. M.** Gestão do fator humano. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J.** Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.** Fundamentos de metodologia científica. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LEFÈVRE, A. M. C.** Recursos humanos. In: WESTPHAL, M. F.; ALMEIDA, E. S. (Orgs.). Gestão de serviços de saúde. São Paulo: EDUSP, 2001.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B.** As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- MARRAS, J. P.** Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2001.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J.W.** Administração de recursos humanos. 1. ed. 4. tir. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, S. L.** Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 2001.
- PESTANA, M. C.; PIRES, P. M. S. G.; FUNARO, B. M. G. O. et al.** Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. Ciência da Informação, Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, mai./ago. 2003
- PONTES, B. R.** Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas. 2. ed. São Paulo: LTR, 1996.
- RIBEIRO, A. L.** Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ROSA, E. R.** Recrutamento e seleção de pessoal: quais as vantagens deste processo para uma organização? Disponível em: <http://www.oswaldocruz.br/download/artigos/social22.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2014.
- SULL, D. N.** De volta ao sucesso: por que boas empresas falham e como grandes líderes as reconstruem. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A.M.** Gestão com as pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- TRALDI, MC.; DIAS, R.** Monografia passo a passo. Campinas: Alínea, 2004.
- WEISS, D.** Entrevista de seleção: como conduzi-la com êxito. 1 ed. São Paulo: Editora Nobel, 2001.