

PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE SERVIÇOS MÉDICOS DE SANTA MARIA/RS

SAMILLA NUNES REZENDE RODRIGUES, Bela.

Bacharela em Cooperativismo - UFV
Universidade Federal de Viçosa - UFV

e-mail: samilla.n.r@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9736-0966>

ALINE CONCATO, Bela.

Bacharela em Agronomia - UFSM
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

e-mail: aline.concato@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9887-9414>

JAIME PEIXOTO STECCA, Dr.

Doutor em Administração - FEA/USP
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

e-mail: jaime@ufsm.br

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6346-1961>

MARCIA HELENA DOS SANTOS BENTO, Dra.

Doutora em Administração - UFSM
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

e-mail: marciabento@ufsm.br

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0027-3220>

ROGER HIROKI CLATES TOMITSUKA, Bel.

Graduação em Gestão de Cooperativas - UFSM
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

e-mail: hirokitomitsuka@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0238-8570>

RESUMO

O êxito organizacional está ancorado em seu componente humano, o qual deve condizer com as suas perspectivas. A pesquisa objetiva analisar os processos de recrutamento e seleção desenvolvidos pela Unimed Santa Maria a fim de compreender e elucidar a metodologia empregada no que se refere à área de recursos humanos da organização. Para tanto, utilizou-se a entrevista semiestruturada, por meio da aplicação de questionário junto à diretoria de Recursos Humanos da cooperativa de Serviços Médicos em Santa Maria/RS. Os processos de recrutamento e seleção são desencadeados pelo surgimento de demandas, as quais são obtidas através do preenchimento do formulário de “Solicitação de Contratação” pelos setores requerentes de pessoal. A prioridade institucional é recrutar internamente, contudo o mais aplicado é o método de recrutamento externo, o qual é divulgado por meio do sistema on-line. Neste contexto, o recrutamento e seleção são tidos como mecanismos fundamentais ao ideal funcionamento institucional, dado que através destes a cooperativa assegura a qualidade de seu quadro institucional e, conseqüentemente, de seus serviços.

Palavras-chave: Cooperativa. Recrutamento e Seleção. Recursos Humanos.

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n2.520>

ABSTRACT

Organizational success is anchored in its human component, which should match its perspectives. The research aims to analyze the recruitment and selection processes developed by Unimed Santa Maria in order to understand and elucidate the methodology used in the area of human resources of the organization. For that, the semi-structured interview was used, through the application of a questionnaire to the Human Resources directorate of the Medical Services cooperative in Santa Maria / RS. Recruitment and selection processes are triggered by the emergence of demands, which are obtained by completing the "Request for Hiring" form by the requesting staffing sectors. The institutional priority is to recruit internally, but the most applied is the external recruitment method, which is disseminated through the online system. In this context, recruitment and selection are considered as fundamental mechanisms for the ideal institutional functioning, since through these the cooperative ensures the quality of its institutional framework and, consequently, of its services.

Keywords: Cooperative. Recruitment and selection. Human Resources.

1 INTRODUÇÃO

As transformações que permeiam a sociedade contemporânea são constantes e irreversíveis, direcionando as organizações a um futuro inovador e incerto. Essas transformações são impulsionadas por fatores culturais, sociais, ecológicos, políticos, econômicos e, principalmente, tecnológicos, os quais corroboram para uma reestruturação no âmbito organizacional. Neste contexto, a inovação e apropriação por parte das organizações torna-se fundamental para que esta seja suficientemente consolidada, a fim de apresentar possibilidades de se manter na atividade, dispendo de competitividade no mercado atual.

Dessa forma, as mudanças advindas do processo de globalização deslumbram um novo cenário para a gestão de pessoas, a qual se insere em na organização enquanto parte essencial da gestão administrativa do empreendimento. Neste sentido, Milkovich e Boudreau (2006) afirmam que a gestão de recursos humanos influencia diretamente a capacidade da organização e de seus agentes em atingir seus objetivos.

Neste cenário, os recursos humanos têm recebido destaque, uma vez que, estando no convívio da era tecnológica, cada vez mais torna-se escasso o emprego de serviço braçal. A mão de obra demandada requer capacidade intelectual e habilidades pessoais, onde o profissional é o aporte para que a organização tenha potencial de consolidação e atinja os seus objetivos. Desse modo, as pessoas são as responsáveis por proporcionarem o capital humano às organizações, à medida que a competitividade organizacional depende da competência das pessoas que nela trabalham (CHIAVENATO, 2014). Esta realidade é também destacada por Silva e Barreto (2019), ao afirmarem que a valorização da força de trabalho e as transições no mundo laboral condicionam os processos de recrutamento e seleção à patamares mais exigentes.

Essa competitividade é consequência de suas competências, a partir de incremento de produtividade, qualidade e resultados condizentes com a expectativa da organização. Segundo Mayo (2003), a incomparável contribuição das pessoas em uma organização compreende seu comando de informação e experiência, sua habilidade de integrá-las, de modo a fazer com que o uso de seu discernimento pessoal se mostre inovador e intuitivo.

Para tanto, a fim de evitar impedimentos ao desenvolvimento organizacional, torna-se relevante que as atividades sejam efetuadas adequadamente, garantindo o desempenho, e resultados positivos. O profissional selecionado para exercer determinada função dentro do ambiente organizacional deve apresentar uma gama de características para que tenha aptidão a

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n2.520>

ocupar determinado cargo. Trata-se de uma escolha recíproca, a qual depende de vários fatores, uma vez que as organizações traçam estratégias para efetuar a escolha de seus colaboradores e, por outro lado, as pessoas decidem pela organização onde pretendem trabalhar, aplicando seus esforços e competências (OLIVEIRA e TEIXEIRA, 2015). Compreender como as organizações realizam estes procedimentos, aprender com eles – nos casos de sucesso e insucesso – e criticá-los, além de contribuir para a gestão das organizações, fortalece o diálogo universidade-empresa, aproximando-as.

Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo a realização de uma análise sobre os processos de recrutamento e seleção desenvolvido em uma Cooperativa de Serviços Médicos, a fim de compreender e elucidar a metodologia empregada no que se refere à área de recursos humanos da organização. A partir de aplicação de questionário, a pesquisa aborda como se dá o preenchimento de vagas, se ocorre com a demanda por recursos humanos, se por processo de inclusão de novos colaboradores à organização ou, ainda, pelo emprego de outros métodos internos. A informante-chaves desta pesquisa é a responsável pelo departamento de recursos humanos da cooperativa, fato que favoreceu o desenvolvimento do trabalho, uma vez que as informações repassadas são coerentes e satisfazem os objetivos enfatizados nesta pesquisa.

Inicialmente apresenta-se o embasamento teórico visando a elucidação da pesquisa, onde se abordam temas referentes ao assunto em questão e efetuam a descrição e caracterização da cooperativa em estudo, bem como o seu funcionamento e suprimento de recursos humanos. A partir daí, com os dados já coletados, inicia-se a análise, prosseguindo aos resultados e discussões, além das considerações finais.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 A gestão de pessoas nas organizações

Cada vez mais o mercado tem se destacado por seu carácter competitivo, no qual as organizações são forçadas a flexibilizar, planejar, procurar diferenciais, assim como, inovações para que possam sobreviver ao horizonte de concorrência que as cercam. Neste sentido, o planejamento estratégico vem ser uma importante ferramenta para o crescimento e continuidade das entidades mercantis (TAVARES, 1991).

Dentro do planejamento institucional destacam-se os planejamentos a nível de setores, unindo esforços para o sucesso da corporação como um todo. Neste contexto, a área de gestão de pessoas tem se evidenciado dado seu protagonismo no alcance das metas e objetivos organizacionais (BERGUE, 2007).

A gestão das pessoas abandona o seu papel tipicamente burocrático e operacional para tornar-se parceira estratégica no alcance dos objetivos do negócio, migrando do “RH burocrático” para a “gestão de pessoas negocial”, passando pelas fases operacionais, de descentralização do negócio, gerencial e estratégica, segundo Chiavenato (2020).

Neste sentido, todo e qualquer planejamento de uma organização, seja ele estratégico ou não, implica, direta ou indiretamente, na demanda de recursos humanos, devendo haver alinhamento dos objetivos e das pessoas envolvidas, ordenando talentos e competências com as necessidades da organização. A gestão de pessoas, além de alcançar os objetivos organizacionais, favorece e incentiva o alcance dos objetivos funcionais de outras áreas e objetivos individuais dos colaboradores (XAVIER, 2006).

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n2.520>

As capacidades do indivíduo de criação, proatividade e adaptabilidade fazem do ser humano o capital mais importante de uma instituição, visto que a habilidade procedimental por si não se faz eficiente, devendo estar atrelada às capacidades individuais supracitadas. Em outros termos, a tecnologia por si própria não é capaz de gerar a competitividade necessária à sobrevivência organizacional, dado sua isenção das capacidades intelectuais e emocionais das quais são dotados os indivíduos (BAYLÃO e ROCHA, 2014).

Nesta perspectiva, segundo Rego et al. (2015), as organizações só são possíveis por meio dos indivíduos que nelas atuam, visto a racionalidade e capacidade de discernimento das quais são providos. Ou seja, o capital intelectual tem se mostrado, cada vez mais, um indispensável diferencial competitivo às instituições (FERREIRA e VARGAS, 2014).

Dada a relevância do capital humano na organização, a gestão de pessoas acabou por tornar-se uma área de grande importância em termos competitivos. Desta forma, o setor é tido como uma esfera estratégica dentro da instituição, sendo ele o responsável por integrar todo o corpo institucional (ALMEIDA, 2004).

Posta a importância em termos estratégicos da área de gestão de pessoas, é fundamental destacar a pertinência do planejamento do setor a fim de assegurar que as carências no quadro organizacional sejam devidamente providas de pessoal (STONER e FREEMAN, 1999).

2.2 Os processos de recrutamento de seleção

Os processos de recrutamento e seleção são responsáveis por identificar os profissionais mais adequados a suprir as demandas organizacionais (FERREIRA e VARGAS, 2014). Desta maneira, de acordo com Limongi-França e Arellano (2002), o processo de recrutar e selecionar tem como finalidade a admissão de pessoal necessário à continuidade institucional.

Contudo, apesar de complementares, o recrutamento e a seleção são processos distintos. O primeiro vem a ser uma convocação, através da qual busca-se reunir candidatos potenciais à vaga ociosa, enquanto para a seleção se faz necessário eleger, dentre os conscritos, o melhor ao preenchimento da função (RIBEIRO, 2005).

Neste processo, o recrutamento vem a ser um meio de anunciar ao mercado as oportunidades de ocupação na instituição, a fim de disponibilizar pessoas em quantidade e qualidade para proporcionar candidatos suficientemente capacitados à seleção (OLIVEIRA e TEIXEIRA, 2015).

Vale destacar que o processo de recrutamento passa por três momentos: a pesquisa interna, pesquisa externa e a escolha da técnica. Na pesquisa interna deve-se preocupar em delimitar as necessidades institucionais, ponderando as carências de recursos humanos e os respectivos perfis demandados pela organização. Já a pesquisa externa preocupa-se em localizar no mercado o pessoal adequado às requisições empresariais. Por fim, na escolha da técnica, deve-se atentar a forma de recrutamento que enquadre melhor às necessidades do negócio (CARVALHO et al., 2012).

Chiavenato (2010) apresenta dois tipos de recrutamento: o interno e o externo. O primeiro enfoca nos recursos humanos da própria empresa, de forma a oferecer promoções e transferências para ocupação do cargo disponível. O último, por sua vez, procura a força de trabalho no mercado, rastreando potenciais colaboradores externos à organização (GIL, 2012; BENSON & RISSING, 2020).

O processo de recrutar internamente gera benefícios à instituição, como a redução nos custos de recrutamento, a segurança na contratação, dado o prévio conhecimento acerca do contratado, assim como, o incentivo a um bom desempenho individual, levando a uma competição sadia entre os colaboradores (RIBEIRO, 2005). Ademais, este tipo de recrutamento

possibilita a aquisição de informações mais precisas do aspirante à vaga, assim como proporciona um processo de contratação mais ágil (SILVEIRA e MIRANDA, 2011).

O recrutamento externo traz consigo duas diferentes vertentes, a direta e a indireta. Na primeira a própria organização tem o trabalho de procurar os recursos humanos no mercado, enquanto que, na outra a instituição contrata uma empresa habilitada em recrutamento de pessoal (CÂMARA et al, 2003).

Vale ressaltar que para um recrutamento bem-sucedido se faz necessário o uso de técnicas adequadas, a fim de atrair os recursos humanos potenciais à ocupação da vaga ociosa. Dentre as técnicas mais utilizadas pelas organizações tem-se a consulta ao banco de dados, indicações, anúncios, assim como contato com sindicatos e universidades (ROCHA, 1997).

Entretanto, tanto o recrutamento interno quanto o externo apresentam aspectos desfavoráveis em sua aplicabilidade. O recrutamento interno pode acabar por viabilizar um ambiente de competição acirrada entre os trabalhadores, ocasionando a prevalência dos interesses individuais sobre os organizacionais. Além disso, esse sistema acaba por inviabilizar a entrada de uma nova equipe, impossibilitando a renovação do quadro institucional (XAVIER, 2006).

O recrutamento externo destaca-se negativamente pela demora procedimental, assim como seu alto custo, visto que requer tempo dedicado a escolha de técnicas adequadas, a avaliação dos candidatos e a necessidade de anúncios que encarecem o processo. Ademais, esse tipo de recrutamento se mostra menos seguro se comparado ao recrutamento interno, visto que se trata de indivíduos desconhecidos para a organização (BAYLÃO e ROCHA, 2014).

Além do recrutamento interno e externo, tem-se ainda o recrutamento misto e *online*. Para Chiavenato (2002), no recrutamento misto os processos de recrutar internamente e externamente se totalizam, sendo possível a procura por potenciais dentro e fora da organização, simultaneamente. O recrutamento *online*, por sua vez, caracteriza-se pela utilização de ferramentas virtuais, como sites designados ao registro de currículos com o perfil dos indivíduos, simplificando o processo de busca das instituições por potenciais colaboradores.

Após a chamada de potenciais ocupantes à vaga, é necessário selecionar, dentre os conscritos, o que melhor atenda aos requisitos da função. Neste momento, segundo Lobos (1979) e Aires (2007), deve-se considerar as competências, aptidões e as experiências pessoais, confrontando as características individuais do candidato com os critérios exigidos para a ocupação do cargo.

A seleção objetiva, portanto, melhorar a eficiência, a eficácia e garantir à organização profissionais compatíveis com sua filosofia e que corroborem para o alcance de suas metas, provendo-a de recursos humanos que possibilite a continuidade de suas funções e, conseqüentemente, a sua permanência no mercado (XAVIER, 2006).

Desta forma, tem-se que a seleção é fundamentada nas necessidades institucionais e nas características pessoais necessárias à satisfação destas exigências organizacionais. Para que tais premissas sejam devidamente cumpridas, se faz necessário o uso de técnicas adequadas e de profissionais devidamente capacitados para a aplicação destes métodos, a fim de garantir maior segurança e legitimidade à contratação (BUDHWAR e BOYNE, 2004; GUIMARÃES e ARIEIRA, 2005).

Uma das técnicas mais utilizadas nos processos seletivos é a entrevista, a qual vem a ser um diálogo entre o entrevistador e o entrevistado visando obter informações relevantes a respeito do candidato à vaga. Vale destacar que existem diversas categorias de entrevistas,

como a totalmente padronizada, a semipadronizada, a direta, a não direta e a comportamental (REGO et al., 2015).

A entrevista totalmente padronizada é aquela que contém questões fechadas e previamente elaboradas, as quais permitem uma infinidade de métodos em sua concepção como a múltipla escolha, verdadeiro ou falso, sim e não, etc. (REGO et al., 2015).

As semipadronizadas, por sua vez, contém perguntas previamente elaboradas, mas que dão liberdade às respostas abertas. Neste processo, o entrevistador possui questões preestabelecidas, contudo as respostas a tais questões por parte do entrevistado são feitas sem a existência de respostas predeterminadas, como nas entrevistas padronizadas. Ou seja, o indivíduo tem liberdade nas respostas (REGO et al., 2015).

No caso das entrevistas diretas não há perguntas específicas, mas aponta-se as respostas pretendidas. Para a eficiência da técnica é necessário haver alto nível de capacitação por parte do aplicador, a fim de que o mesmo seja competente para desenvolver indagações no decorrer da entrevista que levem ao resultado esperado (CAXITO, 2008).

As entrevistas não diretas, por sua vez, se caracterizam por não especificar as perguntas e nem as respostas pretendidas. Ou seja, trata-se de procedimentos desvinculados de qualquer padrão, havendo total autonomia por parte do entrevistador na aplicação da entrevista. Tal método é alvo de críticas, dada sua inconsistência advinda da exacerbada flexibilidade da qual é possuído (REGO et al., 2015).

Tem-se ainda a entrevista comportamental, a qual procura conhecer a trajetória profissional dos candidatos, assim como analisar suas aptidões adquiridas nas experiências de trabalho anteriores. Em sua aplicação busca-se obter indicações comportamentais por meio de perguntas abertas, as quais devem estar relacionadas às questões profissionais pelas quais os entrevistados tenham passado em sua carreira (GRAMINA e BRANCO, 2009).

Apesar da grande relevância da entrevista, ela não vem a ser a única técnica para selecionar, dentre os candidatos, o melhor ao desempenho da função. Gil (2001) destaca a importância dos testes escritos na avaliação dos conscritos, visto que tal método permite avaliar habilidades específicas dos mesmos.

Limongi-França e Arellano (2002) colocam ainda os testes práticos como técnicas de seleção, os quais auxiliam na reprodução hipotética de cenários dentre os quais os candidatos podem se deparar ao exercer sua função no cargo pretendido. Tal processo pode ser realizado por meio de dinâmicas de grupo, por exemplo.

Entretanto, para efetivo êxito nos resultados dos testes supracitados é necessário haver coerência do perfil demandado pela organização e a escolha da técnica a ser utilizada na seleção. Ou seja, ao definir o método seletivo deve-se considerar as necessidades institucionais em termos de recursos humanos, suas capacidades, habilidades e especializações (GIL, 2001).

Neste sentido, Rego et al. (2015) destaca a importância de uma técnica previamente estabelecida na seleção de pessoal, proporcionando que tais mecanismos levem ao conhecimento acerca do candidato e seu perfil. Destaca-se ainda que, para um processo seletivo bem-sucedido, não é o bastante conter apenas conscritos em número e qualidade suficiente, mas também, dispor de pessoal capacitado na realização da seleção dos inscritos.

Contudo é imprescindível destacar a importância da participação do órgão requerente de recursos humanos no processo seletivo, visto que será ele o responsável por abrigar um novo integrante em seu corpo funcional, assim como, conhecedor de suas reais necessidades em termos de pessoal. Portanto, o órgão de seleção está limitado à recomendação de um concorrente que julgar melhor ao preenchimento da vaga. A decisão final de contratação, entretanto, vem do órgão requerente (CAXITO, 2008).

Como já mencionado, o recrutamento e a seleção são relevantes ao sucesso organizacional, dado que cada vez mais tem-se investido nos indivíduos como forma de ganhar mercado e desenvolver diferenciais competitivos à organização (LODI, 1967).

Desta forma, os processos de recrutar e selecionar funcionam como pontos chaves ao bom desempenho e competitividade organizacional, visto que o indivíduo é o capital mais valioso dentro das instituições. Ademais, quando bem executados, os processos de recrutamento e seleção resultam em economia para a instituição, dado que o contratado atende às demandas e necessidades da corporação (GUIMARÃES e ARIEIRA, 2005).

3 METODOLOGIA

O presente trabalho, como já citado anteriormente, visa compreender os processos de recrutamento e seleção desenvolvido pela Unimed Santa Maria, a fim de apreender e elucidar a metodologia empregada no que se refere à área de Recursos Humanos da organização.

Para tanto, os procedimentos metodológicos utilizados como embasamento para esta pesquisa têm como finalidade a coleta e sistematização de dados pertinentes ao assunto tratado. Sendo assim, a pesquisa preliminar pretende coletar dados oriundos de fontes secundárias visando dar suporte para a elaboração da revisão bibliográfica. Gil (2002) ressalta que a revisão bibliográfica é indispensável na delimitação do problema, visto que é onde se pode perceber as lacunas sobre o tema a ser investigado. Nestas fontes serão levantadas informações, tanto em âmbito geral quanto da instituição em estudo, incluindo artigos científicos, livros e outros materiais disponíveis em formato digital, obtidos na internet.

A partir daí, foram coletados os dados primários por meio de entrevista semiestruturada, que visa estabelecer contato direto com informantes-chaves do local em estudo, os quais, levando em consideração que atuam diretamente no setor de recursos humanos, apresentam condições de transmitirem informações qualificadas e de forma satisfatória para o desenvolvimento desta pesquisa.

No que tange às entrevistas semiestruturadas, sabe-se que são similares a um diálogo, onde deve basear-se nos assuntos que pretende focar. Dentre suas vantagens pode-se citar o fato de ser menos rígida e mais flexível em comparação com as demais entrevistas, o que possibilita a ocorrência de adaptações ao entrevistado ou ao contexto, viabilizando uma maior obtenção de dados. Ademais, essa ferramenta proporciona a obtenção de dados qualitativos comparáveis e de confiança (COSTA et al., 2004). Entretanto é importante ressaltar as fraquezas que a ferramenta dispõe, as quais consistem na necessidade de maior tempo para a aplicação, na limitação do número de sujeitos no estudo e no maior dispêndio de tempo para o tratamento dos dados (COSTA et al., 2004).

Contudo, apesar dos pontos citados, para o presente projeto a ferramenta vem a ser ideal dada as facilidades e vantagens que a agregam.

A organização pesquisada foi a Unimed Santa Maria, no município de Santa Maria, Rio Grande do Sul, por meio de entrevista realizada com a Supervisora de Recursos Humanos da organização durante o segundo semestre de 2017, além de informações disponibilizadas por esta via e-mail e sites. Atualmente o Sistema Unimed é constituído por 345 cooperativas, 116 mil médicos cooperados, mais de 2 mil hospitais credenciados, além de 126 hospitais próprios. Também disponibiliza prontos atendimentos, laboratórios e ambulâncias, a fim de garantir qualidade na assistência médica, hospitalar e de diagnósticos complementares. Com toda esta

gama de serviços, 18 milhões de pessoas são beneficiadas, gerando 96 mil empregos diretos. (UNIMED, 2020a).

A partir disso, concluídas as etapas de pesquisa e obtenção de informações relevantes ao andamento do trabalho, os dados coletados foram sistematizados e analisados dando-se início à etapa de discussões dos resultados desta investigação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa teve como intuito a realização de uma análise sobre os processos de recrutamento e seleção desenvolvido na cooperativa, visando à compreensão da metodologia empregada no que se refere à área de recursos humanos. Como resultado, foi possível identificar alguns aspectos acerca do recrutamento e seleção na instituição, os quais estão descritos a seguir.

Na busca por profissionais que melhor se adequem à realidade organizacional, a Unimed preza pela satisfação de seus clientes, valorizando a agregação de pessoal possuinte de empatia e capazes de transmitir confiança ao consumidor. Além disso, indivíduos proativos, capazes de identificar e solucionar problemas, são foco para a cooperativa, dado que a mesma busca a melhoria contínua em seus processos.

Neste sentido, a entrevistada destacou a importância de se inserir ao quadro corporativo pessoas capazes de se relacionar em grupo, a fim de obter e manter parcerias, garantir um bom clima organizacional e viabilizar o trabalho de forma integrada. Neste aspecto, a cooperativa acredita na unidade institucional, buscando difundir a comunicação e a transparência em seus processos, demandando, para tanto, por pessoas com habilidades comunicativas e de caráter ético. Salienta-se que a forma de recrutamento varia de acordo com as necessidades em termos de perfis que a organização demanda, sendo o processo precedido pelo surgimento de demanda de novos colaboradores.

Desde 2008, a Unimed analisando o planejamento estratégico, identificou a necessidade da definição de competências organizacionais e das lideranças, assim como observou a necessidade de definição das competências da força de trabalho. Essa análise desencadeou o Modelo de Gestão por Competências, que será abordado posteriormente. Para a Unimed, as competências visam maximizar o potencial das pessoas, sendo que as suas especificações se deram conforme os cargos. Esta definição foi elaborada pelo setor de gestão de pessoas, consultoria externa e lideranças de cada área.

Os processos de recrutamento e seleção da cooperativa geralmente restringe-se ao setor de recursos humanos, porém, em determinadas funções faz-se necessário o apoio de outros profissionais que possam vir a agregar no decorrer do processo, como a seleção de candidatos com perfis específicos. A informante-chave da pesquisa citou, como exemplo, o caso da demanda por técnicos de enfermagem, quando, o coordenador do setor participa do processo visando selecionar o perfil que melhor se adequa a sua equipe.

A participação conjunta do setor solicitante, colaborando com a área de recursos humanos da organização tende a proporcionar benefícios concomitantes, uma vez que o candidato recrutado, no momento em que for entrevistado por um profissional de sua área de atuação específica, sente-se familiarizado, resultando na obtenção de informações mais claras e objetivas.

Por outro lado, o profissional que participa do processo tem uma visão de sua equipe funcional, o que facilita na escolha do perfil requisitado, bem como das qualificações técnicas que o candidato deve apresentar. Nestes casos, há redução na probabilidade de ocorrer a seleção

de um perfil que não satisfaça os objetivos da vaga a ser preenchida, favorecendo, de certa forma, o desempenho e resultados coerentes da organização.

No que se refere especificamente ao processo de recrutamento, a Unimed prioriza o recrutamento interno, desde que hajam perfis que se adequem às exigências da função. Neste sentido, a Unimed passou a adotar um modelo baseado na gestão das competências do cargo e sua operacionalização, a fim de oportunizar promoções e transferências internas por meio da avaliação e análise do desempenho individual dos colaboradores. O desempenho individual se dá em relação às atribuições do perfil de competências, o comprometimento com as estratégias, a filosofia da cooperativa, buscando estimular um ambiente favorável à criatividade e à obtenção do alto desempenho, da excelência, desenvolvendo pessoas com foco em resultados.

Ao questionar a informante-chave da pesquisa sobre o motivo da adoção deste modelo baseado em competências, a justificativa é a necessidade que as organizações possuem em capacitar seus colaboradores. Diante de um mercado cada vez mais competitivo e exigente, destaca-se que todos devem ter foco nos mesmos objetivos, visando alcançar resultados capazes de propiciar o sucesso do negócio. Como vantagem, enfatiza-se que os critérios de avaliação representam suporte ao desenvolvimento profissional favorecendo todos os envolvidos no processo. O modelo de Gestão de Pessoas por Competências caracteriza-se como uma ferramenta que oferece recursos para que a gestão seja qualificada, onde as metodologias empregadas impulsionam a evolução por meio do reconhecimento e crescimento dos profissionais. Além disso, o conjunto de critérios que o modelo estabelece nos processos de recrutamento e seleção analisa o melhor perfil para a vaga solicitada, evidenciando que o candidato selecionado apresenta potencial para entregar as competências exigidas pela organização, o que proporciona redução da probabilidade de erro no momento da contratação.

Entretanto, apesar do recrutamento interno ser o método preferível pela Unimed Santa Maria, o mais empregado é o recrutamento misto, dado a especificidade de muitos cargos. Neste sentido, visando atrair candidatos potenciais, a divulgação de vagas ocorre de forma simultânea no recrutamento interno e externo.

Durante a pesquisa verificou-se que a cooperativa não emprega como método de divulgação de vagas as redes sociais. A Unimed dispõe de um sistema *on-line* próprio para candidatura às vagas de trabalho, o qual caracteriza-se enquanto meio exclusivo para recebimento de currículos, sendo outros meios desconsiderados. Neste sistema são apresentadas todas as vagas disponíveis no momento, possibilitando ao profissional que busque uma posição, candidatar-se, sendo incluído no processo.

Os currículos não selecionados permanecem registrados para que, em caso de surgimento de novas vagas, ser recrutado posteriormente. Este evento caracteriza-se como formação de banco de dados, podendo servir para ampliar o número de candidatos potenciais a determinadas vagas, proporcionando aos requisitantes a busca por perfis que se mostrem convenientes em função do cargo a ser preenchida. A partir daí o candidato poderá ser chamado para entrevista, inclusive em casos em que não tenha se candidatado exclusivamente ao preenchimento de uma função, em determinado momento em que a Unimed estiver à procura de profissional que se equipare ao seu perfil.

Vale destacar que por meio do formulário de “Solicitação de Contratação” são identificadas as necessidades em termos de recursos humanos, os perfis e as competências demandadas pelo órgão requerente. Tal etapa é indispensável ao recrutamento, visto que é neste momento que o setor requerente explana acerca das suas necessidades internas de pessoal. Posteriormente, a fim de identificar no mercado os potenciais ocupantes à vaga ociosa, através

do sistema *online* da cooperativa, é realizada a divulgação externa das necessidades institucionais de recursos humanos.

Ademais, a informante-chave ressaltou que a principal técnica utilizada no processo de seleção é a entrevista, onde se classifica a aptidão do concorrente a prosseguir à etapa seguinte da seleção. Sendo aprovado, o candidato à vaga, em alguns casos, irá realizar testes específicos junto ao coordenador do setor solicitante. Isto ocorre em cargos que exigem algum nível de especialização, como por exemplo, enfermeiros do SOS.

No transcorrer da entrevista são considerados pontos como a experiência na área, a formação acadêmica, o entusiasmo do candidato e sua relação com as pessoas. Vale destacar que cada setor demanda um perfil diferente, sendo necessário a análise individual acerca do cargo a ser ocupado. Por exemplo, enquanto em algumas áreas as pessoas mais dinâmicas são requeridas, em outras as mais focadas se destacam.

Após a ocorrência dos processos de recrutamento e seleção descritos acima, é possível distinguir dentre os conscritos o melhor à ocupação da vaga, contratando, dessa forma, o mais apto ao desenvolvimento das funções e em conformidade com a filosofia e objetivos institucionais.

Entretanto, apesar de essenciais ao sucesso organizacional, os processos de recrutamento e seleção não são de fácil concretização. No caso específico da Unimed Santa Maria, segundo a Supervisora de Recursos Humanos, a maior dificuldade está na identificação da veracidade do candidato em suas respostas e comportamentos durante a seleção. O processo seletivo, quando executado inadequadamente, acaba por acarretar dispêndio de recursos organizacionais direcionados a uma má contratação, prejudicando o desempenho institucional.

5 CONCLUSÕES

A partir da análise acerca dos processos de recrutamento e seleção percebeu-se que o capital humano é a principal vantagem competitiva frente ao impacto provocado pelas transformações desencadeadas pelo intenso desenvolvimento contemporâneo. Sendo assim, destaca-se que a gestão de pessoas tem sido responsável pelo desempenho e sucesso das organizações, onde as pessoas representam o capital humano no ambiente organizacional. Neste sentido, visando identificar as pessoas adequadas para compor a equipe funcional de uma organização, os processos de recrutamento e seleção na Unimed Santa Maria representam uma ferramenta relevante para a contratação de recursos humanos e adquirem significativa valorização enquanto gestão administrativa organizacional.

A pesquisa realizada possibilitou uma análise sobre os processos de recrutamento e seleção desenvolvidos na Unimed Santa Maria, promovendo a compreensão da maneira como este é efetuado, bem como seu desenvolvimento inserido no ambiente organizacional. A partir daí, identificou-se os pontos fortes, os quais diferenciam e impulsionam o setor de recursos humanos da Unimed, como a existência de mecanismos efetivos para recrutar e selecionar, assim como profissionais capacitados para tal. Os pontos fracos, por sua vez, se traduzem na falta de um planejamento das necessidades contratuais no longo prazo, e a baixa divulgação dos editais de seleção. É importante destacar que tais aspectos são capazes de limitar o processo de inserção de um novo colaborador, ou ainda o andamento coerente das atividades desenvolvidas.

Verificou-se, também, que a Unimed Santa Maria, desde a sua fundação, destaca-se como organização que oferece serviços médicos, contribuindo socialmente, uma vez que possibilita que a população da região tenha acesso a atendimentos que satisfaçam as suas necessidades. Além disso, considerando que a cooperativa atua em diversos municípios da região, empregando diversos colaboradores, onde os serviços oferecidos visam proporcionar

benefícios a todos os envolvidos no sistema, o que faz com que a organização apresente reconhecimento no mercado atual.

A entrevista realizada junto ao setor de Recursos Humanos da Unimed Santa Maria, seguida da sistematização e análise dos dados obtidos, permite inferir que os resultados satisfazem os objetivos de realização da análise acerca dos processos de recrutar e selecionar, elucidando a metodologia aplicada pela cooperativa em tais processos. Neste sentido, denota-se sua empregabilidade do estudo, uma vez que possibilitou o arranjo entre a teoria e a prática por meio da compreensão das técnicas empregadas pela organização, bem como a sua eficácia frente às dificuldades em atrair candidatos potenciais em um momento de intensas transformações.

Portanto, conclui-se que, por tratar-se de elementos pessoais, os processos de recrutamento e seleção dispõem de barreiras e situações contraditórias, exigindo do setor responsável por tais processos uma experiência sólida e capacidade de análise complexa e minuciosa do candidato, a fim de eliminar ao máximo as interferências capazes de ofuscar as características requeridas para a ocupação do cargo, bem como o desenvolvimento arbitrário dos processos. Estes fatos proporcionam que se eleve a possibilidade de que o profissional selecionado apresente excelência em suas atividades, favorecendo o desempenho e, conseqüentemente, o êxito da organização.

REFERÊNCIAS

AIRES, A. Gestão de Recursos Humanos. Recrutamento & Seleção. Universidade Independente. Lisboa, Portugal. 2007. Disponível em: <http://www.notapositiva.com/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoesel-eccao.htm>. Acesso em: 30 out. 2017.

ALMEIDA, W. Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004.

BAYLÃO, L. S.; ROCHA, A. N. S. A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial. SEGeT, 2014.

BENSON, A., & RISSING, B. A. Strength from within: Internal mobility and the retention of high performers. *Organization Science*, 31(6), 1475-1496, 2020. <https://doi.org/10.1287/ORSC.2020.1362>

BERGUE, S. T. Gestão de Pessoas em Organizações Públicas. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educ., 2007.

BUDHWAR, P. S., & BOYNE, G. Human resource management in the Indian public and private sectors: An empirical comparison. *International Journal of Human Resource Management*, 15(2), 346-370. (2004). <https://doi.org/10.1080/0958519032000158554>

CÂMARA, P. B.; GUERRA, P. P.; RODRIGUES, J. V., Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa: Edições Dom Quixote. 2003.

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2023.v11.n2.520>

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O.C. G. Administração de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CAXITO, F. A. Recrutamento e Seleção de Pessoas. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2008.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

_____. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Barueri: Manole, 2014.

_____. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. São Paulo. Atlas, 2020.

COSTA, C.; ROCHA, G.; ACÚRCIO, M. A entrevista. DEFCUL - Metodologia da Investigação. 2004. Disponível em: <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/entrevistat2.pdf>. Acesso em: 12 set. 2017.

FERREIRA, S. F.; VARGAS, E. C. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. Macapá, v. 4, n. 2, p. 21-39, jul.-dez. 2014.

GIL, A. C. Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2001.

_____. Como elaborar projetos de pesquisa. 4^o ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

_____. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 12 reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

GRAMINA, M R., BRANCO, R. C. Seleção por Competências – Garimpando Talentos e Potenciais. 2009 Disponível em http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=5m9whw4da. Acesso em: 12 set. 2017.

GUIMARÃES, M. F.; ARIEIRA, J. O. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

LOBOS, J. A. A administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1979.

LODI, J. B. Recrutamento de Pessoal. São Paulo: Pioneira, 1967.

MAYO, A. O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, L. G.; TEIXEIRA, A. Administração de recursos humanos: administrando pessoas. Revista Maiêutica, Indaial, v.3, n.1, p.135-144, 2015.

REGO, A. A.; CUNHA, M. P.; GOMES, J. F. S. et al. Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. 3. ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda. 2015.

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

ROCHA, J. A. O. Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Editorial Presença. 1997.

SILVEIRA, V. N. S.; MIRANDA, D. L. A. Estratégias de Gestão de Pessoas e as Abordagens Normativas: Uma Análise Conceitual no Contexto da Gestão Estratégica de Pessoas. In: XXXV ENANPAD, 2011, Rio de Janeiro, Anais... Rio de Janeiro, RJ: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2011.

SILVA, J. R. H. e BARRETO, L. M. T. S. O uso da tecnologia do recrutamento e seleção de pessoas: um estudo no setor hoteleiro. Podium Sport, Leisure and Tourism Review. São Paulo, v.8, n.2, p. 192-210, ago 2019.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. Administração. Rio de Janeiro: LTC Editora S.A., 1999.

TAVARES, M. C. Planejamento estratégico: A opção entre sucesso e fracasso empresarial. 1. ed. Rio de Janeiro: Harbra, 1991.

UNIMED DO BRASIL. Disponível em: <https://www.unimed.coop.br/home/sistema-unimed/a-unimed/unimed-do-brasil> (2020a). Acesso em: 20 nov. 2020.

UNIMED RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <https://www.unimed.coop.br/web/unimedrs/unimed/rs> (2020b). Acesso em: 20 nov. 2020.

UNIMED SANTA MARIA. Disponível em: <https://www.unimed.coop.br/web/santamaria/home> (2020c). Acesso em: 20 nov. 2020.

UNIMED – Relatório de Gestão e Sustentabilidade 2019. Disponível em: http://www.unimed.coop.br/portaunimed/flipbook/vale_do_sinos/relatorio_da_gestao_e_sustentabilidade_2016/index.html#1 (2019). Acesso em: 20 nov. 2020.

XAVIER, R. A. P. Gestão de pessoas na prática. São Paulo: Editora Gente, 2006.