



RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: ESTUDO DE CASO SOBRE A PERCEPÇÃO DE FUNCIONÁRIOS E GESTORES DO HOSPITAL DO CÂNCER DE MURIAÉ-MG

Ricardo Cardozo de Melo, Débora Vargas Ferreira Costa, Victor Cláudio Paradelo Ferreira, Frederico Azevedo Assis Alvim, Marcos Paulo do Couto Costa
(Universidade Federal de Juiz de Fora)

Resumo: Partindo do pressuposto de que a seleção deixou de ser um procedimento meramente operacional, devendo vincular-se diretamente às estratégias corporativas e com o objetivo de apresentar a percepção de funcionários e gestores do Hospital do Câncer de Muriaé-MG sobre o processo de Recrutamento e Seleção, esta pesquisa se baseou numa revisão da literatura seguida de um estudo de caso, cujo caráter exploratório se consolidou com a aplicação de dois questionários respondidos por 126 funcionários (que ingressaram na instituição no período de janeiro a julho de 2012) e por 27 gestores, totalizando em 150 participantes. A tabulação e análise dos dados possibilitaram elaborar um diagnóstico dos processos seletivos conforme realizados na instituição. Os principais aspectos investigados foram a importância de cada etapa, a eficácia da comunicação, a interação entre recrutador e candidatos e a satisfação com os serviços prestados. Diante das percepções levantadas, pode-se inferir que os processos seletivos desenvolvidos, na organização pesquisada, são bem estruturados, embora se possa sugerir a implantação do modelo de seleção por competências visando maior aderência às estratégias corporativas.

Palavras-chaves: Hospital do Câncer; Recrutamento e Seleção; Percepção dos stakeholders

1. Introdução

Na contemporaneidade, a área de Gestão de Pessoas tem sido reconhecida como facilitadora estratégica para o alcance dos objetivos organizacionais. Uma das mais relevantes funções da área é a de recrutamento e seleção (R&S), por ser essencial à sobrevivência das organizações. Lacombe e Heilborn (2011) são categóricos ao afirmar que o futuro das instituições depende de seu processo de seleção, comparando funcionários a “faróis na escuridão”.

A realização deste estudo partiu da constatação da importância das atividades de seleção e buscou investigar como os gestores e funcionários do Hospital do Câncer de Muriaé – MG percebem a forma como tais atividades são conduzidas. A escolha dessa instituição se deveu à diversificação de perfis de funcionários: a estrutura do hospital é composta por cargos com especificidades bastante distintas, representando, assim, um maior desafio para os responsáveis pela seleção.

Concentrando sobre os profissionais contratados no período de janeiro a julho de 2012, o foco repousou na impressão que tiveram do processo do qual participaram. Em relação aos gestores, procurou-se identificar o quanto eles estão satisfeitos com os resultados alcançados nas seleções.

O artigo está dividido em seis seções, contando com esta introdução. A próxima apresenta o percurso metodológico adotado. Para fundamentar as discussões levantadas acerca da temática abordada, a estrutura deste artigo conta com duas seções para apresentar pressupostos teórico-conceituais precedidas de uma breve descrição do contexto pesquisado. Em seguida, são apresentados os dados obtidos, complementar às análises que promoveram as conclusões desta pesquisa.

2. Metodologia

Adotou-se uma orientação predominantemente qualitativa ilustrada por Minayo (2010, p. 21) como “um universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes” dos sujeitos pesquisados ao revelarem seus modos de se expressar, agir e pensar. Como a investigação privilegiou a análise da percepção de parte dos funcionários e dos gestores acerca dos processos seletivos do Hospital do Câncer de Muriaé-MG e verificar possibilidades de melhoria, tal abordagem revelou-se a mais adequada. O principal método de abordagem aplicado

foi o dedutivo que, segundo Lakatos e Marconi (2010), coopera para certificar que as premissas adotadas são adequadas e para que as teorias forneçam subsídios para a aplicabilidade do estudo.

Em relação aos fins, e de acordo com a classificação proposta por Vergara (2010), trata-se de uma pesquisa explicativa, tendo em vista as elucidações obtidas através da visão de funcionários e gestores sobre o R&S e seus desdobramentos. Do mesmo modo, classificou-se como intervencionista, já que se buscou detalhar este processo, fragmentando-o de forma a contribuir para a análise das etapas e para a identificação de melhorias.

Ainda de acordo com a autora, utilizou-se para enquadrar a pesquisa, em relação aos meios, o de campo, uma vez que envolveu a coleta de dados com os atores partícipes por meio de questionários estruturados e observações transcritas. Para tanto, foram elaborados e aplicados dois questionários, constituídos de 10 questões cada, sendo um direcionado aos 126 funcionários que ingressaram na instituição no período de janeiro a julho de 2012 e o outro para os 27 gestores das áreas, perfazendo um total de 150 indivíduos. Ao final, foi inserido um espaço aberto ao oferecimento de sugestões que pudessem clarificar o que pode ser aperfeiçoado. Todos os participantes foram informados sobre o objetivo da pesquisa e sobre a preservação de sua identidade.

Após a tabulação dos dados e concretização do estudo, conforme solicitação, os resultados foram apresentados aos funcionários do setor de Gestão de Pessoas do hospital investigado. Esses, por sua vez, incentivaram o desenvolvimento da pesquisa com o intuito de utilizar o material a fim de estabelecer melhorias nas práticas do setor.

3. O Recrutamento e Seleção nas organizações contemporâneas

A atual ambiência corporativa, caracterizada pela crescente competitividade, assim como pela globalização, virtualização da economia e restrições de recursos, dentre outros fatores, exige uma nova configuração do sistema de gestão de pessoas nas organizações. Muito além das atribuições operacionais, faz-se necessário o investimento em ações que contribuam para a consecução das estratégias corporativas. Essa exigência reflete-se em todos os processos de gestão de pessoas, incluindo a captação de talentos (DESSLER, 2005).

O recrutamento e seleção constituem uma espécie de porta de entrada para a instituição. Assim, é necessário que os especialistas nessa área tenham conhecimento da cultura, dos valores, da missão, da visão e do planejamento estratégico da organização.

O recrutamento pode ser considerado um processo de comunicação bilateral, que contempla tanto os interesses das organizações quanto dos candidatos, que podem ser percebidos através de sinais. Os indivíduos sinalizam que são concorrentes habilidosos e, por isso, merecem ocupar o cargo em oferta, sempre buscando obter informações que lhes permitam compor (ou não) o quadro de profissionais efetivos na organização. Essa, por sua vez, deve ser identificada como um excelente ambiente para se trabalhar – tanto para atrair os candidatos numa seleção, como para aproveitar o momento e tentar extrair os valores potenciais desses (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Marras (2011) enfatiza que a escolha do método de recrutamento deve ser de responsabilidade do especialista em gestão de pessoas, o qual deve municiar a seleção de pessoal atendendo as necessidades dos coordenadores/supervisores internos da instituição, a fim de identificar as pessoas melhor qualificadas e adequadas para atender as especificidades do cargo a ser preenchido. Para isso, pode-se utilizar a descrição de cargos, que fornece elementos para a identificação da qualificação profissional pretendida, bem como a relação de características pessoais, comportamentais e técnicas que propiciem adaptação do novo funcionário contratado ao ambiente de trabalho, com base no cargo que ocupará.

Para Pontes (2010, p. 135) “a seleção de pessoal não é um processo unilateral e não se deve apenas verificar a qualificação e o potencial”. É apreciada como uma forma de satisfazer as necessidades da empresa, mas que também deve se levar em consideração os anseios dos candidatos.

Em geral, os responsáveis pela seleção fazem “a triagem e a seleção preliminar, mas a escolha final cabe à futura chefia” (LACOMBE E HEILBORN, 2011, p. 97). Absorver a noção de que alguns fatores podem interferir diretamente na contratação, contribui para realização de seleções cuidadosas como, por exemplo, a análise do número de candidatos por vagas, já que quanto mais inscritos, maior a possibilidade de que o capital intelectual seja o mais adequado à filosofia da instituição, facilitando a destreza para o trabalho. Além disso, tempo hábil para realizar a seleção é primordial para não haver erros, evitar custos e conseqüentemente diminuir a rotatividade de funcionários.

4. Métodos de Seleção

Todo processo de seleção é composto por métodos que auxiliam a identificação do candidato mais apto a ocupar a vaga disponibilizada. A utilização de ferramentas no processo de R&S influencia o comportamento dos funcionários, de modo a integrar os indivíduos à nova organização (HOMEM, OLTRAMARI e BESSI, 2009, p. 212).

4.1 Análise de Currículo e Triagem

Etapa inicial, normalmente utilizada em seleções com grande número de candidatos, com intuito de identificar pessoas com características mínimas para ocupação da vaga, a fim de aprová-las para a fase seguinte, em que será possível aprimorar o conhecimento dos traços profissionais e pessoais do candidato.

Almeida (2009) acredita ser viável analisar os currículos junto do requerente da vaga, por permitir que opiniões sejam compartilhadas, acrescentando observações que complementem a avaliação. Nesta primeira fase, a realização de uma entrevista rápida possibilita verificar “se o candidato possui os requisitos exigidos pelo cargo e se as condições oferecidas pela empresa” atendem a suas expectativas (PONTES 2010, p. 136).

4.2 Entrevista (individual e/ou grupo)

Consideradas o método mais comum em seleções, por meio das entrevistas é possível averiguar informações retiradas dos currículos. O especialista responsável pela seleção pode optar por entrevistas individuais (quando objetiva melhor conhecer as experiências, apresentação pessoal, fluência verbal, comportamento simulado etc. do candidato), ou por entrevistas coletivas (nas quais o candidato é exposto ao ambiente com outras pessoas, de modo que são avaliados comportamentos em grupos, interações sociais, capacidades de adaptação e desempenho diante de concorrências).

Segundo Marras (2011, p. 66), as entrevistas de seleção podem ser classificadas de duas formas: estruturadas e não estruturadas. As entrevistas estruturadas se baseiam em método previamente planejado, quando são padronizadas “todas as questões que serão colocadas aos candidatos”, de modo que a utilização das mesmas perguntas aos candidatos possibilita comparar perfis. Já a entrevista não estruturada, não é “engessada”, normalmente não tem um planejamento

prévio e permite analisar o candidato sobre diversos ângulos, propiciando conhecer o indivíduo num todo.

Almeida (2009) indica a busca de referências sobre o candidato para ponderar seus pontos positivos e negativos. Para isso, recomenda o apoio dos meios de comunicação e contatos com outros profissionais para obtenção de informações honestas.

4.3 Testes Psicológicos

Os métodos psicométricos foram inseridos como instrumento de trabalho durante o período das guerras mundiais, onde havia necessidade de preparação rápida dos militares, conforme apontado por França (2009). Desde então, tais métodos têm sido amplamente utilizados, inclusive em processos seletivos, devido à confiabilidade de seus resultados. Deve-se ressaltar que há uma margem de erro que não permite que os testes psicométricos sejam classificados como a expressão do futuro, e sim apenas como um prognóstico.

Os testes de aptidão ou psicométricos são aplicados a fim de obter informações sobre habilidades específicas para cada cargo. Marras (2010, p.71-72) define os seguintes testes:

Teste de aptidões: buscam avaliar características naturais dos candidatos e traços que identifiquem tendências claras de capacidade para a realização de determinadas tarefas (aptidões mecânicas, mentais e visuais).

Teste de personalidade: são utilizados para conhecer o sistema endógeno dos indivíduos, formado por características unicas que determinam o perfil comportamental de cada um (Wartegg; Rorschach; PMK; Machover e da árvore).

Teste grafológico: análise da escrita (grafia) individual, através da qual pode-se concluir sobre dezenas de traços da personalidade (...) interpretam-se diversas variáveis como tamanho da letra, inclinação, direção, altura, pressão, velocidade e outras.

Teste de Predominância Cerebral: (...) com o objetivo de detectar qual dos dois hemisférios do cérebro humano é predominante sobre o comportamento do indivíduo: o esquerdo que controla o raciocínio lógico (racional) ou o direito cujo controle é sobre o emocional.

Araújo e Garcia (2010) destacam a aplicação de testes psicológicos como exclusiva a psicólogos para verificar as capacidades dos candidatos. Lacombe e Heilborn (2011) orientam que é necessário ainda, avaliar periodicamente os testes, considerando a probabilidade de renovação/substituição para que não sejam passíveis de manipulação.

4.4 Avaliação Prática / Avaliação Teórica

Além de elaborados pelos próprios especialistas de RH, os testes escritos e/ou práticos são recomendados para seleções que visam preencher cargos que requerem conhecimentos específicos ou habilidades determinadas. Através desses testes é possível obter informações sobre o grau de conhecimento do candidato e sobre o assunto abordado, que deve ser definido levando-se em consideração prioritariamente o que é requerido como tarefas próprias do cargo (FRANÇA, 2009; GIL, 2011).

4.5 Dinâmicas de grupo

Dinâmicas de grupo são utilizadas pelos selecionadores com a finalidade de detectarem comportamentos específicos ou traços de personalidade, especialmente no que se pode observar em simulações de interações do indivíduo inserido em equipes, fornecendo, assim, informações adicionais para subsidiar a decisão do gestor de RH e do requerente da vaga, conforme Lacombe e Heilborn (2010) definem. Para tanto, cabe ao responsável pelo recrutamento e seleção definir as atividades e esclarecer a condução da dinâmica.

Para Almeida (2009, p. 117-118), as dinâmicas de grupos são exercícios orientados para atingir objetivos específicos, sendo classificados como Vitalizadores – “quebrar o gelo” ou aquecer; Harmonizadores - relaxar os candidatos antes de atividades que exijam concentração; Exercícios de dinâmica principal - avaliar atitudes: liderança, motivação, comunicação, colaboração etc; Jogos empresariais – determinar regras, alvos e critérios para definição de ganhador; Simulações – atuar em cenários que representam as rotinas trabalhistas do dia a dia e Dramatizações – representar papéis que serão vivenciados no trabalho.

4.4.6 Entrevista final

A última etapa do processo seletivo, realizada junto ao solicitante da vaga, pode se basear em entrevista, focada em reafirmar os objetivos do candidato e em que medida suas experiências anteriores e pretensões futuras são compatíveis com o cargo. Neste momento o entrevistador possui o resultado de todos os testes e etapas anteriores e busca refinar sua percepção a fim de sanar possíveis dúvidas e realizar a melhor escolha.

4. Caracterização da organização

O hospital, contexto desta pesquisa, se situa na região da Zona da Mata Mineira, na cidade de Muriaé-MG. Trata-se de uma instituição filantrópica, sem fins lucrativos, direcionada para prevenção, diagnóstico e tratamento do câncer; possui mais de 150 leitos distribuídos em apartamentos e enfermarias. Conta com, aproximadamente, 650 funcionários, além de médicos e prestadores de serviços terceirizados.

A Gestão de Pessoas do hospital é dividida em Administração de Pessoal; Recrutamento e Seleção (R&S); Treinamento e Desenvolvimento e Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT). Três funcionários atuam na área de R&S: Gerente de RH; Psicóloga Organizacional e Auxiliar de RH.

5. Discussão de resultados

Resultante de 127 questionários estruturados aplicados para se obter as percepções de funcionários e gestores em relação ao processo de recrutamento e seleção, levantou-se os dados deste estudo a fim de identificar possíveis melhorias.

Este estudo foi direcionado exclusivamente aos funcionários contratados entre os meses de janeiro e julho de 2012, perfazendo um total de 126 contratados e 27 gestores. Entretanto, durante a coleta de dados, constatou-se que 3 pessoas foram contratados diretamente pela alta administração, não participando efetivamente do processo de R&S e 23 já não faziam parte do quadro institucional.

Constatou-se que 15 profissionais pediram demissão pelos seguintes motivos: outro emprego fora da área hospitalar e não adaptação ao cargo/trabalho, o que representou 66% do grupo pesquisado, seguido por problemas familiares (13%), problemas de relacionamento interno (7%), emprego mais próximo da respectiva residência (7%) e busca por um emprego melhor (7%). Já os outros oito participantes foram desligados da organização por motivos de baixo rendimento (63%) e por problemas comportamentais (37%).

Quanto à demarcação do objeto de estudo, escolheu-se aqueles que ingressaram a pouco tempo na organização. Atingiu-se 100% dos participantes, visto que todos os questionários foram entregues entre os meses de outubro e dezembro de 2012 e devolvidos para análise dentro do prazo estipulado.

5.1 Perfil dos profissionais entrevistados

Para melhor compreensão dos resultados, é válido traçar o perfil dos profissionais que participaram do estudo: predominância de idade entre 18 a 25 anos (que corresponde a 46% dos participantes), seguida de 26 a 35 anos (36% do grupo), de 36 a 45 anos (16%) e de 46 ou mais, com exclusivamente 2%. Evidencia-se a priorização por contratações de pessoas mais novas. Do grupo de gestores, a faixa etária entre 18 a 25 anos aparece apenas com 4%, representando maior expressão entre os 26 a 35 anos, com 67%, seguido por 36 a 45 anos, com 18% e de 46 ou mais, com 11%. Esses percentuais mostram que a contratação de jovens também é dominante para cargos de liderança.

Quanto ao gênero, observou-se que tanto entre funcionários quanto entre os gestores, sobressai o feminino (77% dos contratados), em comparação ao conciso de 23% do sexo masculino. Dentre os líderes, 63% são mulheres. Estima-se que a área hospitalar tem atraído mais as mulheres, possivelmente devido aos valores culturais empregados na sociedade.

No que se refere ao grau de escolaridade dos funcionários, nota-se um equilíbrio. Prevalece o ensino médio (35%), seguido do ensino superior completo (21%), ensino técnico profissionalizante (17%), superior incompleto (11%), ensino fundamental com 15% e especialização lato senso com 1%. Isso demonstra que a grande maioria possui grau de instrução e que as pessoas estão estudando mais, tendo em vista as exigências para se conseguir um bom trabalho num mercado competitivo. Já entre os gestores, domina o ensino superior completo (45%), seguido pela especialização lato senso (37%), 7% destes apresentavam especialização stricto sensu (mestrado e doutorado), em paralelo a 7% com ensino superior incompleto e os demais 4% com ensino médio. Verificou-se a determinação de que, por política institucional, cargos de liderança sejam preferencialmente ocupados por profissionais que tenham concluído o 3º grau.

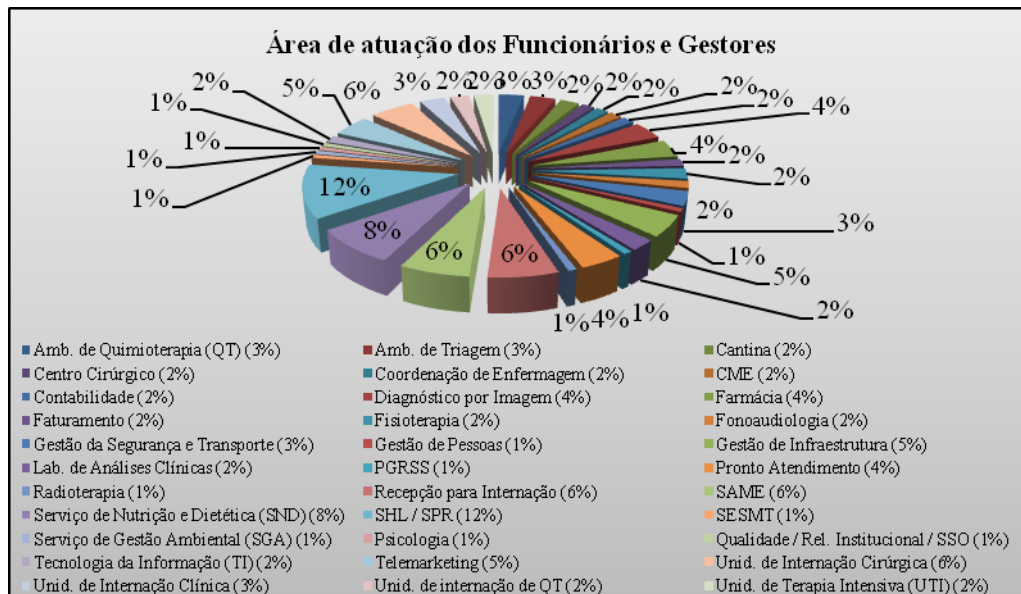


Figura 1: Distribuição percentual de funcionários e gestores por área de atuação
Fonte: Dados da pesquisa

5.2.1 Percepção dos Funcionários sobre o processo de Recrutamento & Seleção do Hospital do Câncer de Muriaé-MG

Em relação à forma pela qual os candidatos souberam da disponibilidade da vaga, notou-se que a contratação através de indicações de pessoas conhecidas é a principal forma de ingresso na instituição. Essa medida possibilita adquirir informações prévias com maior credibilidade. Assim, os funcionários têm livre acesso ao serviço de R&S para fazer indicações. Todavia, de acordo com normas institucionais, não é permitida contratação de pessoas com algum grau de parentesco para funções que estejam sob a mesma coordenação.



Figura 2: Forma pela qual o funcionário soube da disponibilidade da vaga
Fonte: Dados da pesquisa

A entrega de currículo aparece como a segunda opção com maior possibilidade de contratação. A instituição recebe currículos todas às quintas-feiras, de 14h00 às 16h00, sendo cadastrados no sistema e ficando disponíveis para acesso quando há demanda de contratação. O

estágio remunerado justifica-se pelo oferecimento de oportunidades, facilitando a contratação efetiva, pois o recrutador já tem informações sobre as competências do estagiário, assim como este já conhece as normas que regem o ambiente de trabalho.

Os meios de comunicação rádio e a *internet* (*site* da empresa) ainda são pouco representativos, e mídias sociais como *facebook* e *twitter* nem foram mencionadas.

Dentre os fatores motivacionais para encaminhar currículos a fim de participar dos processos de R&S, verificou-se que o hospital tem como característica a promoção de seu quadro de funcionários através de oportunidades de crescimento e de oferta de treinamentos de capacitação e desenvolvimento, já que possibilita o aprimoramento profissional – o que não deixa de contribuir para segurança no emprego. Essas ações têm colaborado para diminuir a rotatividade da organização.

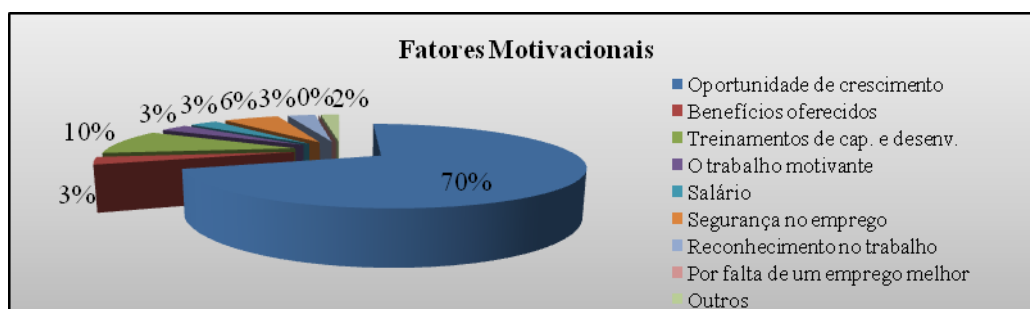


Figura 3: Fatores motivacionais para a entrega de currículos
Fonte: Dados da pesquisa

A organização está se adaptando às transformações de mercado e criando novas alternativas de atrair candidatos. O interessante é que nenhum dos entrevistados assinalou a opção por falta de um emprego melhor, o que demonstra, de modo geral, que as pessoas identificam a organização como um campo de trabalho em desenvolvimento.

De acordo com Homem, Oltramari e Bessi (2009), tais fatores são analisados como elementos de “sedução”, considerados estratégicos para a área de RH, servindo de alicerce para atrair, motivar e reter indivíduos. Esses tipos de recompensas são adotados para se conseguir altos índices de desempenho e alcançar resultados expressivos.

Quanto ao comunicado para participar da seleção, percebe-se que a maioria dos candidatos contratados foram previamente avisados:

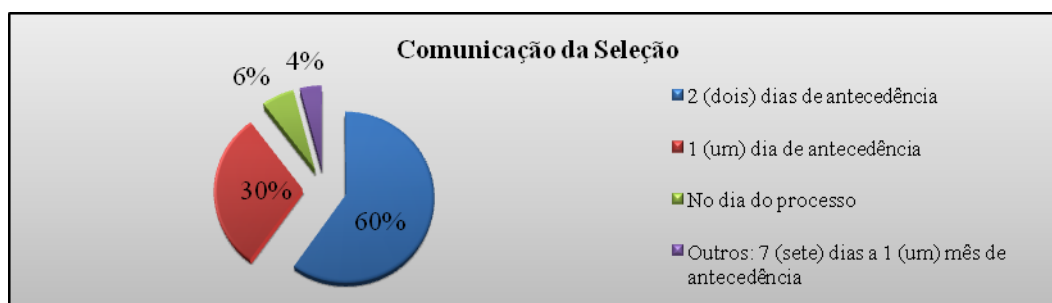


Figura 4: Comunicação sobre o Processo de Seleção
Fonte: Dados da pesquisa

Esses índices demonstram que os responsáveis pela Gestão de Pessoas se preocupam com os candidatos, avisando-os com antecedência sobre o processo de seleção, oferecendo tempo para se prepararem de modo a apresentar um bom desempenho.

Em relação à comunicação das etapas do processo seletivo, realizado por meio de contato telefônico, constatou-se que esta tem colaborado de modo a atender às expectativas dos candidatos, acrescentando qualidade e seriedade aos serviços prestados pelos selecionadores. O telefone é, ainda, indicado como instrumento benéfico:

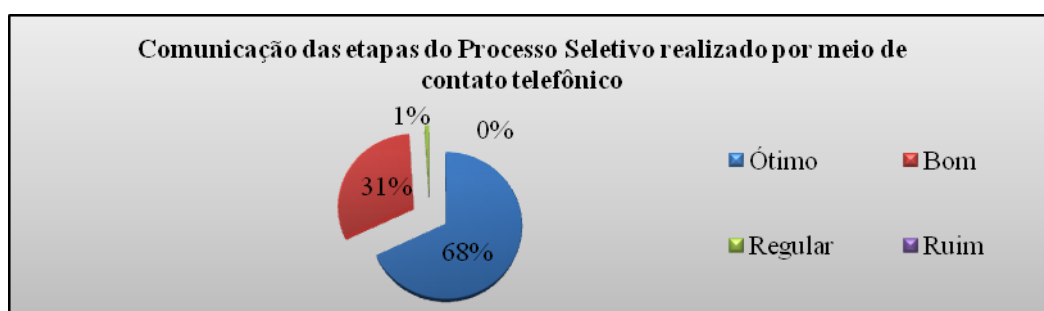


Figura 5: Comunicação por meio de contato telefônico
Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à etapa do Processo Seletivo que os funcionários entendem como a mais importante, observa-se que as percepções são distintas:



Figura 6: Etapa do Processo Seletivo que o funcionário considera mais importante
Fonte: Dados da pesquisa

Vale ressaltar que a maioria considera a entrevista com o gestor da área de contratação uma etapa imprescindível para o fechamento do processo seletivo.

Ao indagar se acreditam que a participação do gestor da área contratante é essencial na entrevista final, percebeu-se que os candidatos estimam esta medida. Isso demonstra o que vários autores já ilustraram: que a decisão final sobre a seleção cabe ao gestor, indicando sua participação como vital para o fechamento do processo seletivo.

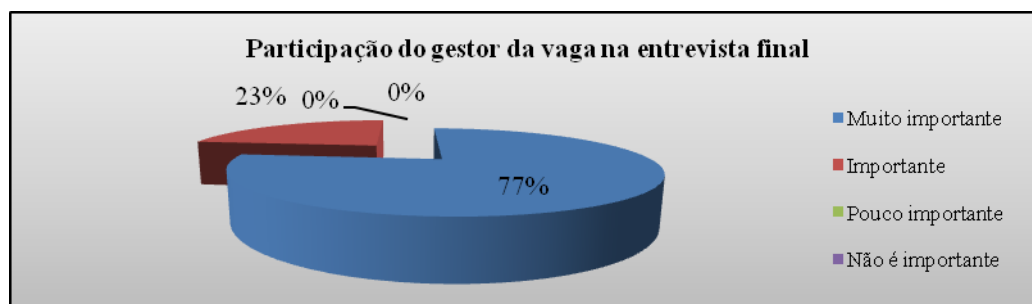


Figura 7: Participação do gestor da vaga do setor em seleção na entrevista final
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao recebimento de *feedback* a respeito das etapas de seleção das quais participaram, os funcionários qualificam que a pluralidade assegura o recebimento de informações sobre as etapas de seleção, o que demonstra comprometimento com o processo e respeito com os participantes:

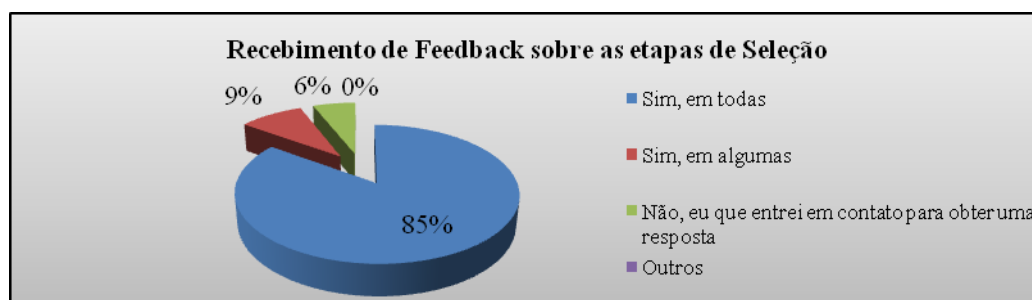


Figura 8: Recebimento de *feedback* a respeito das etapas de Seleção das quais participou
Fonte: Dados da pesquisa

Sobre a capacitação técnica dos responsáveis pelo serviço de R&S, os funcionários percebem que existe confiança no trabalho desenvolvido por estes profissionais, legitimando a credibilidade do processo:

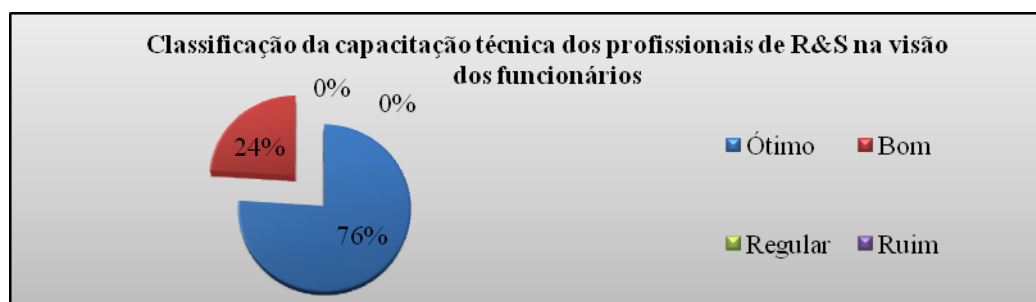


Figura 9: Capacidade técnica dos selecionadores
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à confiança no processo seletivo do hospital, questionou-se, se os entrevistados acreditam que este é realizado de forma ética, transparente e eficaz. Os mesmos revelam:

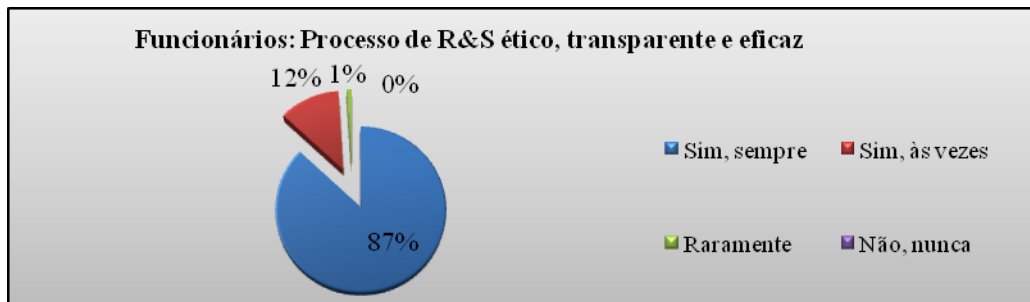


Figura 10: R&S ético, transparente e eficaz
Fonte: Dados da pesquisa

Tais percepções elucidadas asseguram a confiabilidade de todo o processo de R&S, comprovando-se que a metodologia utilizada cotidianamente tem favorecido para o crescimento e reconhecimento dos profissionais de RH e, sobretudo para atração de talentos.

5.2.2 Percepção dos Gestores sobre o processo de Recrutamento & Seleção do Hospital do Câncer de Muriaé-MG

Em relação à visão dos gestores, sobre a etapa do Processo Seletivo que lhes fornece mais informações sobre o(s) candidato(s) destacam-se as seguintes:

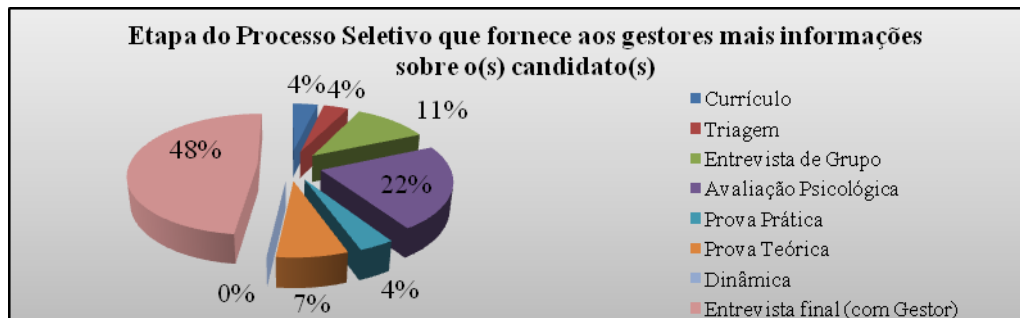


Figura 11: Etapa do Processo Seletivo que fornece mais informações sobre o candidato
Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que apesar das diferenças, a maior parte dos gestores também considera a entrevista final (com Gestor) a etapa de maior expressão, afirmando que esta lhe fornece os resultados das outras etapas de seleção que o candidato tenha participado de modo a oferecer subsídios para sua tomada de decisão. Mas, há aqueles que não dispensam a avaliação psicológica, considerando-a um método para verificar se os candidatos estão aptos a assumir adequadamente o cargo disponível.

Com efeito, a entrevista de grupo mostra seu valor, já que representa um artifício colaborativo para se obter informações sobre o candidato e para realização de análises comportamentais e/ou situacionais. Já a etapa de prova teórica proporcionando a análise de conhecimentos técnicos e específicos e experiências adquiridas. Enquanto outras etapas como currículo, triagem e prova prática aparecem niveladas, tendo maior apreciação quando analisadas em conjunto. Ressalvo que dinâmica não foi ressaltada.

Cabe apresentar, se os gestores acreditam que alguma etapa do Processo Seletivo é desnecessária:

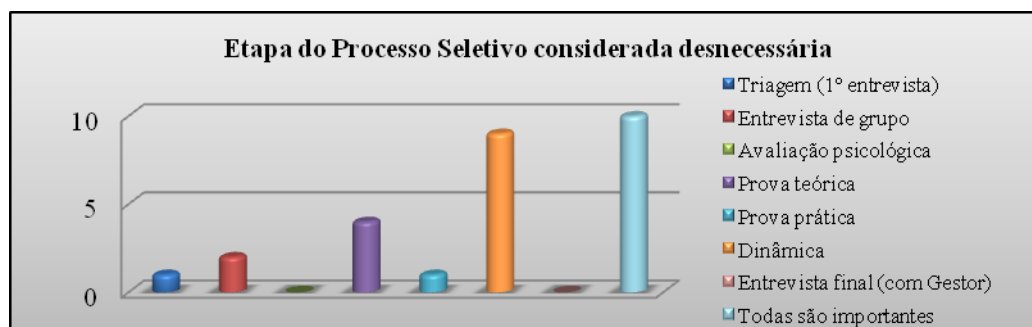


Figura 12: Etapa do Processo Seletivo que os Gestores consideram desnecessária

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se uma divisão de conceitos, já que uma parcela considera que todas são importantes, enquanto um grupo pondera à dinâmica como sem implicação, e uma minoria divide opiniões sobre as outras etapas. Ao comparar com a figura 11, observou-se que a etapa que para alguns é considerada a mais colaborativa, para outros é algo sem efeito, podendo se justificar pelo fato de serem gestores de setores distintos.

Diante da divergência de opiniões entre gestores, pode-se dizer que não são todos os profissionais que estão entrosados e esclarecidos sobre a importância de cada etapa aplicada em R&S. Todas têm valor, cada qual contribui com suas características e, juntas, se complementam para auxiliar a escolha de candidatos.

Questionados se o serviço de R&S comunica o início e fechamento dos processos aos requisitantes da vaga, verificou-se a satisfação dos gestores com a maneira que é conduzida a comunicação das etapas de seleção. No entanto, deve-se buscar melhorias para não afetar a confiança investida pelos requerentes da vaga.

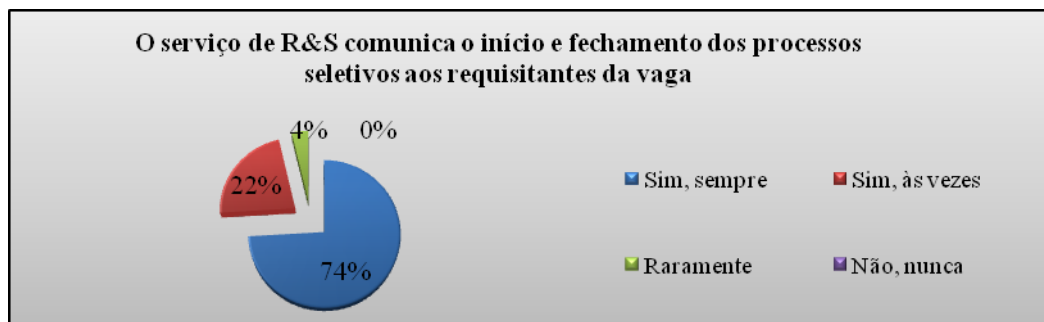


Figura 13: Análise sobre a comunicação do início e fechamento das seleções aos requisitantes da vaga.

Fonte: Dados da pesquisa

Quando indagados se os profissionais contratados são os que realmente atendem ao perfil das vagas, as opiniões se configuraram do seguinte modo:

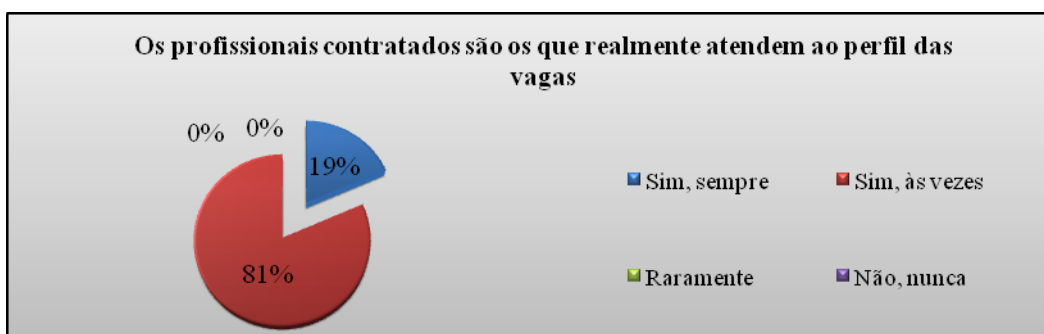


Figura 14: Os profissionais contratados são os que realmente atendem ao perfil das vagas

Fonte: Dados da pesquisa

Essa representação pode ser alarmante, visto que a maioria tem dúvidas se realmente estão sendo contratados os candidatos adequados. Para Couto e Pedrosa (2007, p. 162) é comum que o gestor discorra diferente da Gestão de Pessoas, mas é importante que o RH assuma seu papel “para assegurar a qualificação e eficácia do processo seletivo”.

Dentre as maiores dificuldades apontadas pelos gestores para atrair candidatos, observou-se que a falta de mão de obra capacitada é uma realidade. É necessária a valorização daqueles que têm as competências adequadas para assumir cargos específicos. O desinteresse dos candidatos representa uma preocupação. O fator concorrência com outras instituições, não foi tão destacado neste estudo, devido à inexistência de mercados adversários na cidade do interior de Minas Gerais. Outra hipótese foi o fator salário – segundo informações, algumas funções não apresentam nivelamento com o piso salarial oferecido em outras regiões.

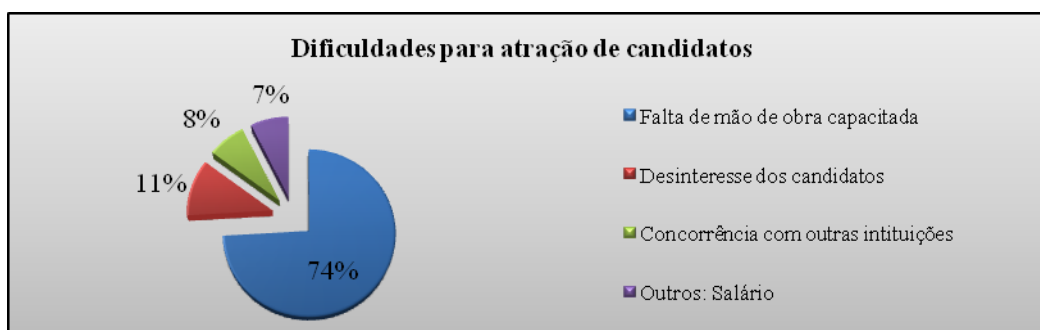


Figura 15: Em relação ao R&S, qual a maior dificuldade para atração de candidatos
Fonte: Dados da pesquisa

Considera-se o RH como o canal de comunicação e meio de interação, entre as áreas estratégicas e operacionais de uma empresa, para garantir a contratação das pessoas certas. Com isso, sobre o alto índice de rotatividade, observa-se que não existe uma gestão legitimamente participativa, já que os gestores contam com os selecionadores para suas tomadas de decisão. Isso acarreta em demora na realização do processo seletivo.



Figura 16: Para o gestor, qual seria o maior impacto na organização se não houvesse o processo de R&S formal.
Fonte: Dados da pesquisa

A ótica dos gestores sobre a capacitação técnica dos profissionais responsáveis pelo serviço de R&S, comparada à percepção dos funcionários (figura 9), revela um declínio, apesar de a maioria classificar tal capacitação técnica como ótima:

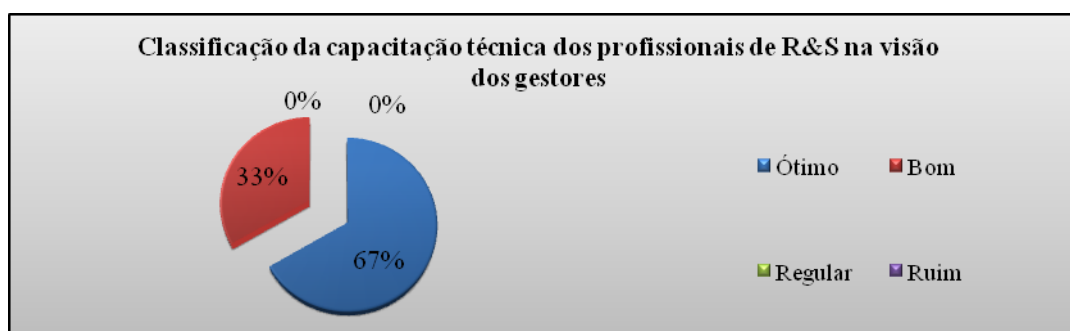


Figura 17: Capacidade técnica dos selecionadores
Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados mostram que os profissionais que estão a frente do negócio são capazes, corroborando para manter um baixo índice de rotatividade, visto que possuem as competências necessárias para gerir o setor.

Em relação ao processo realizado de forma ética, transparente e eficaz, percebe-se que é necessária a congruência para se conduzir de maneira adequada o processo de R&S:

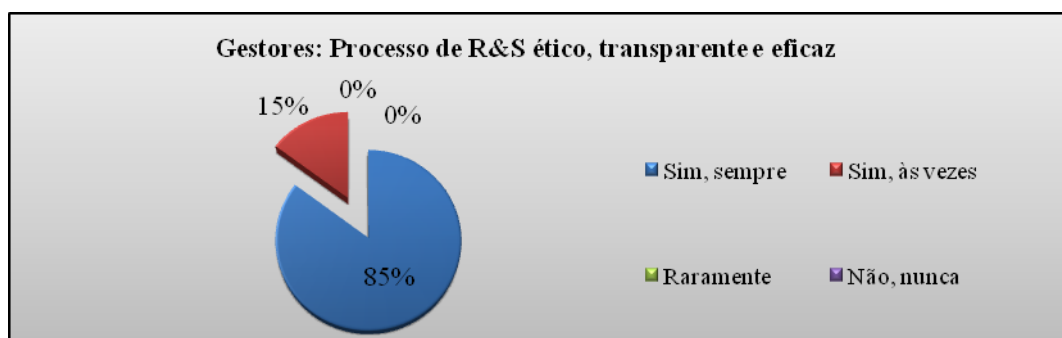


Figura 18: R&S ético, transparente e eficaz
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto a participação dos gestores no Processo Seletivo, verificou-se que a maior parte considera sua participação satisfatória enquanto uns ressaltam que poderiam participar de mais etapas, sugerindo triagem e entrevista de grupo. Isso mostra que a Gestão de Pessoas está integrada com as áreas de atuação dos gestores, o que facilita os processos de R&S.



Figura 19: De que maneira o gestor responsável pela vaga participa do Processo Seletivo
Fonte: Dados da pesquisa

Foi unânime que todos os participantes deste estudo estão satisfeitos com o processo de R&S, de modo que os gestores valorizam a forma como o processo é administrado e orientado para os objetivos do hospital ao garantir a aquisição de melhores profissionais.

6. Considerações finais

Partindo das percepções dos sujeitos participantes deste estudo, constatou-se que a forma mais utilizada para obter informações sobre a disponibilidade da vaga é através de indicações de funcionários, sendo esta a mais comum forma de ingresso na instituição, representando um fator de caráter prático e de confiabilidade. O currículo, considerado método tradicional, apareceu como segunda opção.

Em relação aos fatores motivacionais, verificou-se que o RH do hospital tem como base a política de trabalho focada na satisfação dos funcionários. Destacou-se o oferecimento de oportunidades de crescimento – o que contribui para que os membros construam uma carreira sólida e duradoura dentro da organização.

Admitiu-se que a comunicação referente às etapas do processo de R&S é considerada um meio facilitador e que a Gestão de Pessoas a utiliza de maneira adequada para atrair e manter talentos, visto que os funcionários avaliam a comunicação entre as etapas de seleção como apropriada. Quando comparada as percepções dos gestores das vagas, percebeu-se que a maioria está satisfeita, mas ainda é preciso aperfeiçoamento.

Ressalta-se a estima que os funcionários atribuem para etapa do processo seletivo de entrevista final, sendo imprescindível a participação do gestor da vaga. Tal método tem sido de grande valia para a escolha de candidatos que atendam as expectativas do cargo, representando a importância da participação dos gestores nas designações. Na visão dos gestores essa percepção não sofre muitas variações, pois lhes permite obter os resultados das outras fases de seleção e até mesmo a elaboração de seu próprio questionário de entrevista, tendo como subsídio as atribuições aspiradas para o cargo. Vale destacar que a avaliação psicológica aparece como relevante para ambos os grupos pesquisados, revelando que os fatores comportamentais são valorizados por todos que compõem o quadro institucional.

Em meio às divergências de percepções dos gestores em relação à necessidade de cada etapa para o processo seletivo, sugere-se a promoção de treinamentos para entrosar os gestores com as ferramentas de seleção, de modo que conheçam a contribuição de cada método, visto ainda os anseios de alguns de participar de mais etapas do processo de R&S.

Considerando-se os dois tipos de atores envolvidos, revelaram-se satisfeitos com a capacitação técnica dos profissionais responsáveis pelo processo de R&S, com destaque por considerarem sua realização ética, transparente e eficaz.

Os funcionários e gestores do hospital apresentam conformidades em relação a suas percepções, classificando os processos de R&S como alinhados e bem estruturados. Os gestores reconhecem a importância destes serviços ao alcance dos objetivos organizacionais.

A partir de diagnóstico, identificou-se que o setor está trabalhando com seleção por competências, mas apenas de maneira esporádica, não apresentando evidências. Devido a isso, propõe-se a implantação efetiva dessa modalidade, visto que a instituição possui a base do modelo de competências, contando com indicadores e descrições de cargos.

Dado o exposto, sugere-se ainda o incentivo de pesquisas com funcionários que tenham participado de processos de R&S internos, visto como limitações deste estudo a impossibilidade de generalizações. Novas abordagens comparativas seriam interessantes para a temática e, sobretudo, para o refinamento das práticas de gestão da organização.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos: com foco em competências**. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Edição Compacta**. São Paulo: Atlas, 2010.

COUTO, Renato Camargos e PEDROSA, Tania Moreira Grillo. **Hospital – Acreditação e Gestão em Saúde**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2007.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

FRANÇA, Ana Cristina Limonge. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HOMEM, Ivana Dolejal; OLTRAMARI, Andréa Poletto e BESSI, Vânia Gisele. **A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição**. Rev. adm. contemp. vol. 13, n. 2. Curitiba, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 10/01/2013.

LACOMBE, Francisco José Masset e HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MILKOVICH, George T. e BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTr, 2010.

STEWART, Thomas. **“Brain Power”**, *Fortune*, 3 jun. 1991, p. 44.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.