

UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
DACEC – Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da
Comunicação
Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas – MBA
Modalidade EaD

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: o caso de uma organização de serviços de saúde

ALINE DA ROSA

Prof^ª. Orientadora: Maira Fátima Pizolotto

Resumo

A realização de um bom processo de recrutamento e seleção é uma necessidade cada vez mais estratégica e complexa para as organizações. Toda organização vive de seus resultados e esses resultados são gerados através de seus colaboradores, que devem estar comprometidos com a organização. Sendo assim, evidencia-se a importância de um recrutamento e seleção eficaz e eficiente, que possa identificar o perfil certo de pessoas para trabalhar na organização. Diante disso, este artigo visou verificar o processo de recrutamento e seleção em uma organização prestadora de serviços de saúde localizada no Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Para atingir o objetivo deste trabalho, foi realizada uma pesquisa aplicada, de cunho qualitativo, exploratório e descritivo. A pesquisa foi bibliográfica, documental, de campo e de levantamento. Para o levantamento dos dados, foi realizada uma entrevista através de um roteiro semi estruturado com colaboradores responsáveis do setor de gestão de pessoas da organização. Com o estudo foi possível fazer uma análise de como o processo ocorre hoje e as mudanças necessárias para a empresa obter um melhor resultado no processo de recrutamento e seleção. Verifica-se que a empresa não realiza o processo de recrutamento e seleção por Competências, mas já está em fase de implementação através do modelo de Gestão por Competências. Concluiu-se de acordo com os resultados obtidos que o processo de recrutamento e seleção com a aplicação de procedimentos de seleção focados em competências proporcionará uma maior facilidade para o conhecimento dos candidatos, com base em características de real interesse para a organização.

PALAVRAS-CHAVE: Recrutamento e Seleção; Gestão de Pessoas; Serviços de Saúde.

Abstract

Achieving a good recruitment and selection is an increasingly strategic and complex organizations need to. Every organization lives of their results and these results are generated by its employees, who should be committed to the organization. So, highlights the importance of effective and efficient recruitment and selection, which can identify the right profile of people to work in the organization. Thus, this paper aimed to verify the process of recruitment and selection in a service organization of health services located in the northwest of the state of Rio Grande do Sul. To achieve the objective of this work, an applied research, a qualitative

study, was conducted exploratory and descriptive. The research was bibliographical, documentary, and field survey. To gather data, an interview was conducted through a semi structured with employees responsible for the management of people in the organization sector roadmap. In the study it was possible to do an analysis of how the process occurs today and the changes necessary for the company to obtain a better result in the recruitment and selection process. It appears that the company does not perform the process of recruitment and selection for Skills, but is already being implemented through the Management Competency Model. It was concluded in accordance with the results that the process of recruitment and selection procedures by applying selection focused on skills provide greater ease to the knowledge of the candidates, based on characteristics of real interest to the organization.

KEYWORDS: recruitment and selection; people management; health Services

Introdução

O processo de recrutamento e seleção é essencial para o sucesso de uma empresa, pois é através dele que as organizações podem identificar talentos com potencial para fazer a diferença em um mercado cada vez mais competitivo. O grande desafio atual é a condução do processo de seleção para evitar falhas e o fracasso do processo. O recrutamento e seleção nas empresas são fatores de extrema importância podendo influenciar nos resultados dentro das organizações tanto positiva, quanto negativamente, dependendo dos talentos que estão sendo recrutados e selecionados.

Hoje o recrutamento e seleção por competência voltado ao modelo de gestão por competência surge como uma resposta aos novos desafios da era do conhecimento e da globalização pois visa criar meios que possibilite o comprometimento dos indivíduos e grupos com os objetivos da organização.

Há uma grande importância para as empresas na questão de recrutamento e seleção porque sendo utilizado de maneira correta proporcionará à organização mais sucesso ao integrarem colaboradores mais comprometidos com a empresa, ou seja, colocando profissionais capacitados para ocuparem o cargo e que se esta ofertando.

Neste sentido, este artigo visou verificar como ocorre o processo de recrutamento e seleção em uma organização de serviços de saúde localizada no Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. O artigo está estruturado em quatro seções além desta introdução. Na primeira seção discute-se o referencial teórico. Na segunda, delimitam-se os procedimentos metodológicos da pesquisa. Na terceira demonstra-se os resultados já analisados. E por fim, apresenta-se as conclusões do estudo, seguido da bibliografia e do anexo.

2 Referencial Teórico

O referencial teórico tem por objetivo apresentar os estudos sobre o tema proposto. Dessa forma, destacam-se os conceitos de gestão de pessoas, subsistemas/processos de gestão de pessoas, recrutamento de pessoas, seleção de pessoas e gestão por competência.

2.1 Gestão de Pessoas

Gerenciar pessoas não deve estar estritamente ligado a controlar e padronizar, mas sim a estimular o envolvimento e o desenvolvimento das mesmas.

Na concepção de Andrade (2010), as organizações devem fornecer condições para o desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal dos seus colaboradores. O descaso com as práticas e cuidados da gestão de pessoas é um problema sério para a consolidação de uma empresa, seja ela de qualquer segmento.

Segundo a autora, ao setor gestão de pessoas cabe a elaboração e a busca de técnicas e meios para o desenvolvimento profissional dos funcionários da empresa. Para que a gestão de pessoas tenha uma atuação eficaz é necessário o compromisso da administração, a contínua capacitação dos colaboradores e o comprometimento dos colaboradores.

Na concepção de Chiavenato (2010 pg.11) “ as pessoas constituem o principal ativo da organização”. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais.

Para Gil (2001) a gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. O autor relata que a expressão Gestão de Pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos, que ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. A justificativa em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restrito, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros.

Na concepção de Dutra (2008) “gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativa entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.”

Para Chiavenato (2010 pg. 9) gestão de pessoas é “a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso”

O autor elenca 7 (sete) objetivos principais da gestão de pessoas que contribuem a eficácia organizacional:

1. Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
2. Proporcionar competitividade à organização;
3. Proporcionar à organização, empregados bem treinados e bem motivados;
4. Aumentar a auto atualização e a satisfação dos empregados no trabalho;
5. Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
6. Administrar a Mudança;
7. Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável

2.2 Subsistemas/Processos de Gestão de Pessoas

As tarefas da gestão de pessoas são variadas e essenciais para as atividades de qualquer empresa. A Gestão de Pessoas está dividida em vários subsistemas com diferentes funções e atividades. É através das atividades de cada subsistema que a empresa se desenvolve e tem condições de se manter ativa. Para Chiavenato (1999) há seis processos básicos da gestão de pessoas:

1. Processos de Agregar Pessoas: São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
2. Processos de Aplicar Pessoas: São processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
3. Processos de Recompensar Pessoas: São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
4. Processos de Desenvolver Pessoas: São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças, e desenvolvimento de carreira e programas de comunicação e consonância.
5. Processos de Manter Pessoas: São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

6. Processos de Monitorar Pessoas: São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Chiavenato enfatiza que todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados.

2.3 Processo de Agregar Pessoas

Contratar pessoas para trabalhar na empresa exige capacitação e planejamento. As ações de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas envolvidas na empresas são tarefas ligadas a gestão de pessoas. Todas elas devem ser integradas para que o resultado seja positivo

Para Chiavenato (1999) “os processos de agregar pessoas constituem as rotas de ingresso destas na organização. Representam as portas de entrada que são abertas apenas para os candidatos capazes de ajustar suas características pessoais às características predominante na organização.”

A característica dos processos de agregar pessoas é o recrutamento e seleção. A área de recrutamento e seleção é de extrema importância estratégica para qualquer empresa. É também uma área que precisa fazer mudanças rápidas em suas formas tradicionais de atuação pois o desempenho e o diferencial das organizações estão hoje diretamente relacionados com a capacidade de atrair e reter talentos.

2.4 Recrutamento de Pessoas

O principal desafio do recrutamento no mercado é a capacidade de atrair e reter talentos. Para Andrade (2010, pg 73) “recrutar significa usar métodos para selecionar. O recrutamento de pessoas deve ser realizado usando técnicas e procedimentos capazes de atrair possíveis candidatos qualificados para ocupar cargos dentro da organização”.

Com o recrutamento a organização divulga e oferece ao mercado as oportunidades de emprego que possui e pretende preencher. Seu objetivo é suprir a necessidade de mão de obra através da seleção de candidatos para o funcionamento adequado das atividades da organização.

O recrutamento é um conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para uma organização. (CHIAVENATO, 1999).

No entendimento de Franco (2002), o principal desafio do recrutamento e seleção no mercado de hoje é a capacidade de atrair e reter talentos. Para o autor, mais do que nunca, é preciso apropriar-se das novas técnicas e tecnologias, principalmente a internet, além de ampliar do mundo trabalho: a empresa deve se tornar um lugar de desejo para os profissionais de talento. Para isso, a área de recursos humanos deve preocupar-se em construir a “marca do empregador”.

O autor Franco (2002) enfatiza que as organizações precisam de algo que diferencie positivamente para obter vantagens e sucesso na competição pelo mercado.

Para Marras (2002), todo processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, no que tange à contratação de novos profissionais. Essa necessidade que se origina por motivos diversos, é expressa ou emitida formalmente, pelo ‘requisitante’ da área, através de um documento denominado requisição de Pessoal (RP).

Para Chiavenato (1999) recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho. O recrutamento comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo atrai os candidatos para o processo seletivo. Seu objetivo é atrair e trazer candidatos para a seleção.

O processo de recrutamento auxilia na captação de mão-de-obra mais adequada à necessidade da empresa de forma a aproveitar de maneira mais adequada, e com possibilidades menores de erros na escolha de perfis esperados pela mesma. Ou seja, além de tempo, os custos podem ser reduzidos quando se faz as escolhas mais próximas da necessidade empresarial.

Dentro desse conceito, o recrutamento acaba se tornando uma atividade de relação e comunicação com o ambiente externo e, de envolvimento da organização com o mercado e com a comunidade na qual está inserida.

2.4.1 Tipos de recrutamento

Há duas situações em recrutamento que do ponto de vista pode ser externo e interno que abaixo serão abordados:

O recrutamento interno é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa. Isto é, a divulgação das necessidades (vagas em aberto) é informada por meio de comunicação – memorandos ou cartazes -, em todos os quadros de avisos da empresa, com as características exigidas pelo cargo, solicitando àqueles interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou que enviem seus dados para análise (MARRAS, 2002).

Os profissionais recrutados internamente podem desenvolver com maior facilidade as tarefas relacionados com uma promoção por já conhecerem as atividades da empresa e da vaga ofertada. Para Andrade (2010) o recrutamento interno tem vantagens e desvantagens.

Entre as vantagens:

- Aproveita o potencial humano da organização;
- Motiva o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;
- Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização;
- Usado em situações de estabilidade gerando pouca mudança no ambiente da organização;
- Não necessita de socialização, pois os candidatos são conhecidos;
- Facilita a seleção, pois os candidatos são conhecidos;
- Custo financeiro baixo se comparado com recrutamento externo;

Entre as desvantagens:

- Bloqueia a entrada de novas ideias, experiências e expectativas;
- Facilita o conservadorismo mantendo a rotina atual;
- Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização;
- Usado em empresa burocráticas;
- Mantém e conserva um sistema fechado de reciclagem contínua.

Para Andrade (2010), a utilização desse tipo de recrutamento é necessário fazer um levantamento prévio dos possíveis candidatos, divulgar a existência e informações sobre a vaga através dos meios de comunicação interna da empresa e quais serão critérios usados na seleção dos candidatos.

Já o recrutamento externo é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos (MARRAS, 2002).

Segundo Chiavenato (1999), o recrutamento externo aborda um enorme contingente de candidatos. Seu âmbito de atuação é imenso e seus sinais nem sempre são recebido pelos candidatos.

Para o autor o processo de recrutamento culmina com o candidato preenchendo a sua proposta de emprego ou apresentando seu *curriculum vitae* à organização. Chiavenato (1999) enfatiza que as organizações bem-sucedidas estão sempre de portas abertas para receber candidatos que se apresentam espontaneamente, mesmo que não tenham oportunidade s a oferecer no momento. O recrutamento deve ser uma atividade contínua e ininterrupta.

Para Andrade (2010) o recrutamento externo tem vantagens e desvantagens.

Entre as vantagens:

- Acrescenta novas experiências na organização: talentos, habilidades e expectativas;
- Enriquece o patrimônio humano, pela contribuição de novos talentos e habilidades;
- Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos;
- Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas influências;
- Incentiva a interação da organização com o mercado de Recursos Humanos;

Entre as desvantagens:

- Pode afetar negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização;
- Pode reduzir a fidelidade dos atuais funcionários ao oferecer oportunidades a pessoas que não pertencem a organização;
- Necessita que sejam aplicadas técnicas de seleção para escolha dos candidatos externos o que gera custos operacionais;
- Necessita de programas de socialização organizacional para novos funcionários;
- É mais demorado que recrutamento interno.

Para Andrade (2010) ressalta também que normalmente as organizações utilizam os dois tipos de recrutamento simultaneamente, e o que enriquece a seleção para encontrar o profissional adequado e capacitado para preencher a vaga.

Existem vários meios para o recrutamento externo, além do currículo, técnicas como anúncio em jornais e revistas, agências de recrutamento, contatos com escolas e universidades, cartazes, anúncios, indicação e internet são utilizados.

O desafio principal de recrutamento de pessoas é agregar valor a organização e também às pessoas. Por isso a avaliação dos resultados do recrutamento é indispensável para verificar a relação dos custos/benefício dessa importante atividade.

2.5 Seleção de Pessoas

A seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe em uma lista de candidatos a pessoa que melhor atenda os critérios de seleção para a função disponível considerando as condições de mercado.

Para Chiavenato (1999) “seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado”. O autor enfatiza que a melhor maneira de conceituar seleção é representá-la com uma comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a

ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo.

A autora Andrade (2010) ressalta que para iniciar o processo de seleção é necessário em primeiro lugar ter as informações necessárias sobre o cargo a ser ocupado. Essas informações podem ser adquiridas das seguintes maneiras:

- Descrição e análise do cargo: É um levantamento do conteúdo e dos requisitos a serem preenchidos;
- Definição dos critérios exigidos: É uma análise das características e dos conhecimentos exigidos para o cargo;
- Análise do cargo no mercado: Quando o cargo for novo na empresa e não possuir informações sobre os requisitos essenciais.

2.5.1 Métodos de Seleção

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.

Segundo Andrade (2010) existe vários métodos de seleção entre eles podem-se destacar entrevistas, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, teste de personalidade e técnicas de simulação.

Entrevista:

A entrevista de seleção é a técnica de seleção mais utilizada. A entrevista é reconhecida hoje como um dos mais úteis instrumentos que se dispõe para a seleção de pessoal (GIL, 2001).

Uma entrevista de seleção, quanto a sua metodologia, pode ser estruturada ou não-estruturada (MARRAS, 2002):

- Entrevista Estruturada: É a entrevista cujo processo baseia-se num método previamente planejado do ‘que’ e ‘como’ fazer ao longo de todo o tempo da entrevista. Esse método prevê todas as questões básicas que deverão ser colocadas aos candidatos, de forma padronizada e sistêmica. Contudo, o uso de um conjunto padronizado de questões permite que o entrevistador recolha as mesmas informações de cada um dos entrevistados (SPECTOR, 2002).

- Entrevista não-estruturada: É aquela que não segue um padrão predeterminado ou não se prende a nenhum planejamento prévio de detalhes individuais. É muito mais uma conversa entre o entrevistador e o entrevistado, na qual a natureza da interação entre duas pessoas determina a maior parte do que é abordado (SPECTOR, 2002).

Testes Escritos:

Gil (2001) recomenda a utilização de testes escritos para o preenchimento de cargos para os quais se requer conhecimentos específicos, bem como determinadas habilidades, como, por exemplo, a de redação.

A escolha da modalidade de teste, bem como a definição de seu conteúdo, deve levar em consideração o perfil do cargo.

Testes práticos:

Para Marras (2002), os testes práticos são utilizados, em geral, para avaliar um determinado conhecimento ou prática de trabalho. São técnicas que exigem respostas a situações de forma que os candidatos interajam e participem ativamente delas.

Testes Psicológicos:

Para Gil (2001), os testes psicológicos são instrumentos muito úteis para identificar as aptidões dos candidatos. Podem ser utilizados para a avaliação do potencial intelectual dos candidatos, de suas habilidades específicas (raciocínio verbal, raciocínio abstrato, raciocínio mecânico, etc.), bem como de seus traços de personalidade.

Depois de feita a seleção através das técnicas mais adequadas define-se o candidato apto a exercer o cargo na organização. E o departamento de pessoal deve tomar as providências em relação a contratação e suas especificações.

2.6 Gestão por Competência

No atual cenário, em que novos atributos profissionais ganham crescente importância, faz-se necessária a adoção de um novo direcionamento nos esforços de gestão de pessoas. A gestão por competências vem ao encontro dessa necessidade, e por isso tem sido adotada em diversas organizações.

Para Rabaglio (2012), é definido como competência na linguagem organizacional como um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes específicas para cada cargo.

Segundo Carbone *et al* (2006) o conhecimento é o saber, os conceitos, as informações que possuímos através da aprendizagem concebida nas escolas, nos livros, no trabalho e que acumulamos ao longo da vida. Quanto maior este conhecimento, mais a competência se

fortalecem e permitem que o profissional enfrente com flexibilidade e sabedoria os diversos desafios de seu dia-a-dia.

A habilidade é o saber fazer, é a aplicação do conhecimento, ou seja, a capacidade de utilizar os conhecimentos armazenados na memória no dia-a-dia de forma prática e produtiva. Agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos, é o que chamamos de habilidade.

A atitude, por sua vez, é o querer fazer, é o que nos impulsiona a executar nossas habilidades e conhecimentos. A autora Gramigna (2002) enfatiza que o domínio de determinadas competências faz com que os profissionais façam a diferença no mercado.

Já a gestão por competência “ É um conjunto de ferramentas práticas, consistentes, objetivas e mensuráveis que torna possível às empresas instrumentalizar RH e Gestores para fazerem gestão e desenvolvimento de pessoas com foco, critério e clareza. Isso é feito através de ferramentas mensuráveis, personalizadas e construídas com base nas atribuições dos cargos ou funções”(Rabaglio 2012, pg12). Para a autora, as ferramentas da gestão por competência é uma forma prática de gerir e desenvolver pessoas com o objetivo de estabelecer uma cultura organizacional também homogênea e produtiva.

Para Carbone *et al* (2006), empresas têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

A adoção da gestão por competências proporciona, dentre outras, as seguintes vantagens (GRAMIGNA, 2002):

- A definição clara de perfis profissionais que podem favorecer a elevação da produtividade;
- Um foco claro para os esforços de desenvolvimento das equipes, tendo como base as necessidades da organização e o perfil dos seus funcionários;
- A priorização dos investimentos em capacitação, favorecendo a obtenção de um retorno mais consistente.

2.6.1 Recrutamento e Seleção por Competências

Para Rabaglio (2012 pg. 38), “o recrutamento e seleção por competências exigem um conjunto de ferramentas práticas, objetivas e mensuráveis construídas com base nas atribuições do cargo.” No entendimento da autora, o objetivo é identificar o perfil de competências técnicas e comportamentais imprescindíveis para o cargo e o perfil de cada candidato ao cargo e fazer s comparação entre perfil do cargo e perfil do candidato para

tomada de decisão. As ferramentas utilizadas na metodologia de recrutamento e seleção por competência são:

- Mapeamento de competências: Tem como base as atribuições dos cargos ou funções, ou seja, é a estratificação criteriosa e organizada de todos os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para eficácia e resultados em cargo específico.
- Mensuração de competências: Também é realizada com base nas necessidades indicadas pelas atribuições do cargo, incontestável e matematicamente comprovada.
- Entrevista comportamental com Foco em Competência: O que dá ao Gestor e ao Departamento de Recursos Humanos a técnica de entrevista mais eficaz para identificar competências no perfil dos candidatos de acordo com a necessidade do cargo. Para cada perfil de competência deve ser planejada uma entrevista personalizada. Algumas perguntas encontradas com frequência nos processos seletivos tradicionais devem ser evitadas.
- Jogos com foco em competência: Os jogos devem ser criados ou escolhidos criteriosamente para observar a presença ou ausência das competências desejáveis no comportamento presente do candidato. Devem reproduzir comportamentos do dia-a-dia, podendo, no entanto, abordá-los de maneira indireta, o que contribui para reduzir a possibilidade de que os candidatos adotem comportamentos pré-direcionados.

3 Procedimentos Metodológicos

A metodologia tem o objetivo de caracterizar o tipo de pesquisa realizada, definir a coleta de dados, assim como análise e interpretação dos dados coletados.

3.1 Classificação da Pesquisa

A presente pesquisa foi classificada de acordo com Teixeira, Zamberlan e Rasia (2009), quanto à natureza, quanto à abordagem, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos.

Quanto à natureza é considerada uma pesquisa aplicada, pois visa gerar conhecimento para aplicação prática na resolução de problemas específicos da realidade.

Quanto à abordagem a pesquisa configura-se qualitativa, pois existe vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números, sendo então, analisados os resultados qualitativamente a luz do referencial teórico construído.

Quanto aos objetivos é classificada como exploratória e descritiva. Exploratória por buscar maior familiaridade com o assunto e uma melhor compreensão com o tema abordado, e descritiva por estudar as características de um grupo, estabelecendo relações entre variáveis. Quanto aos procedimentos técnicos foi uma pesquisa bibliográfica, documental, de campo e de levantamento. A pesquisa bibliográfica tem como base um material já elaborado, conhecimentos de autores e assuntos publicados em livros da administração e que serviram para a construção do referencial teórico. Pesquisa documental, pois foram utilizadas características da instituição e também documentos da mesma. A pesquisa de campo é realizada no local da ocorrência dos fenômenos, no caso a empresa prestadora de serviços de saúde. Também foi caracterizado como de levantamento. Pois permitiu ao pesquisador realizar uma sondagem sobre um tema de estudo. Assim, “as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma organização prestadora de serviços de saúde localizada no noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Realizou-se uma entrevista com o colaborador do setor de recursos humanos envolvido no processo de recrutamento e seleção da empresa.

A escolha dessa empresa de serviços de saúde para a realização da pesquisa foi pela viabilidade de acesso e pelo interesse da empresa pela pesquisa.

3.3 Coleta e Análise dos Dados

Primeiramente a empresa foi contatada pela pesquisadora a fim de autorizar a realização do estudo, foi informada sobre os objetivos da pesquisa e foi garantido total anonimato quanto à identificação da empresa pesquisada. A coleta de dados foi realizada entre os meses de março a junho de 2014.

Os dados foram coletados, inicialmente, por meio de pesquisa bibliográfica em livros e internet. A pesquisa de campo, por sua vez, ocorreu através de entrevista através de um roteiro semi- estruturado com colaboradores responsáveis pelos subsistemas do setor de gestão de pessoas da empresa. O referencial teórico serviu de base para a pesquisa de campo, no qual se fez uma análise comparativa entre as informações coletadas no estudo e o referencial teórico, podendo assim confrontar a teoria com a prática.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

Neste capítulo será abordado o processo de recrutamento e seleção da organização estudada bem como as considerações de melhoria.

4.1 Caracterização da organização de serviços de saúde

A organização estudada é uma cooperativa médica, alicerçada numa trajetória de 40 anos de atuação no mercado. A excelência em serviços de saúde constitui-se no maior diferencial na relação com milhares de beneficiários. Para a construção desse conceito, a organização conta com a atuação qualificada de médicos cooperados em diferentes especialidades e uma rede credenciada de serviços, identificados com esse padrão. A força de trabalho da organização é de 736 colaboradores e 15 estagiários.

Por se tratar de uma organização de serviços, a importância do papel das pessoas no alcance das metas e objetivos se torna ainda mais evidente. Com isso a gestão por competências tem sido apontada como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações.

Conforme Leme (2005 pg 10): “gestão por Competências é uma ferramenta que veio para auxiliar as empresas a enxergarem o que ela precisa buscar e treinar em seus colaboradores”.

No entendimento de Gramigna (2002 pg. 13) “a gestão por competência torna-se um processo de enorme impacto nos resultados organizacionais. Já não se pode ser considerada como modismo, invenção da área de Recursos Humanos ou mais um plano da diretoria”.

Com a necessidade de atualização do papel do setor de gestão de pessoas, a organização encontrou no modelo de gestão por competência uma ferramenta que propiciará subsídios para que o mesmo exerça uma gestão estratégica de pessoas e o alinhamento das práticas de gestão de pessoas com o planejamento estratégico.

Desde a elaboração do primeiro planejamento estratégico em 2009, o setor de gestão de pessoas da empresa passou a repensar seu papel de atuação. Com isso, a organização atualmente está em processo de implantação do modelo de gestão por competências, mas ainda não está sendo aplicado no seu processo de recrutamento e seleção.

4.2 O Processo de Recrutamento de Pessoas na empresa

Para Chiavenato (2010) recrutamento é o conjunto de políticas e ações destinadas a atrair e agregar talentos à organização para dotá-la das competências necessária ao seu sucesso.

Na organização estudada, até o ano de 2006 os recrutamentos eram realizados por indicações e a divulgação era feita através de jornais anúncios de rádios. E na sua seleção o candidato era chamado para uma conversa sem maiores análises, apenas o currículo.

A partir de 2006 iniciaram-se os trabalhos de avaliações psicológicas através de uma psicóloga contratada e em 2009 contratou-se mais 02 colaboradores para trabalhar somente com o recrutamento e seleção de profissionais.

Na organização o processo de seleção e contratação de novos colaboradores é realizado através da área de Recursos Humanos juntamente com as gerências e coordenações dos setores que possuem necessidade de contratação de pessoas. Para Zaccarelli (2008), diversos podem ser os agentes do processo de captação e seleção de pessoas. Possuindo às vezes setores de RH enxutos, as grandes empresas podem recorrer a agências de emprego e consultorias especializadas, optando por não conduzir diretamente o processo. Nesse caso, a função do profissional de gestão de pessoas pode ser aquela de julgar qual o melhor serviço terceirizado e servir de ponte entre uma área da empresa que requisitou a seleção e a empresa terceirizada. No caso da empresa estudada esse processo é realizado através da área de recursos humanos da própria empresa.

No entendimento de Zaccarelli (2008), o processo de captação de pessoas compreende em etapas de definição estratégica do perfil, decisão de recrutar interna ou externamente, planejamento de onde encontrar e a escolha do meio e o processo de divulgação. Para a autora o primeiro passo é identificar quais as capacidades necessárias, ou seja, valores, atitudes, habilidades, conhecimentos e experiências necessários para que o futuro colaborador possa contribuir para a competência da empresa. Para formular um perfil é necessário conhecer o negócio da empresa e ser exatamente qual o resultado esperado de cada colaborador. A autora também enfatiza que os valores e crenças do candidato a ser contratado estejam de acordo com aqueles que a empresa deseja manter e ainda, entender qual o posicionamento do negócio entre outros, qual a vantagem competitiva a ser mantida ou obtida.

A organização em estudo não possui um perfil de cargo específico para cada função, quem determina o que se deve analisar na seleção é o coordenador de cada área sem maiores análise do cargo. É preenchido pelo coordenador do setor um formulário de solicitação de pessoal fornecido pelo setor de recursos humanos. No pedido constam todas as responsabilidades do profissional a ser contratado, bem como os conhecimentos necessários para o desempenho da função, as características pessoais desejáveis no profissional e o nível de escolaridade necessário. O setor de recursos humanos da empresa analisa juntamente com

o coordenador o perfil necessário de acordo com a descrição e define qual o tipo de recrutamento realizado, interno, externo ou misto.

Na organização são realizados recrutamentos internos, externos e mistos. A empresa sempre procura priorizar ter recrutamento interno com a promoção de profissionais que já desempenham suas atividades na cooperativa ou a efetivação de estagiários. Para tanto é realizado uma avaliação do perfil comportamental e técnico destes profissionais. Para candidatura de profissionais internos, além de atenderem aos requisitos do cargo, é necessário que o profissional tenha no mínimo um ano de trabalho na cooperativa e o setor de recrutamento e seleção é responsável de comunicar ao coordenador responsável pelo candidato interno sobre a participação do mesmo no processo seletivo.

Para Chiavenato (2010) o recrutamento interno está focado em buscar competências internas para melhor aproveitá-las, o recrutamento externo está focado na aquisição de competência externas. O recrutamento interno aborda os atuais colaboradores da organização, e o recrutamento externo focaliza os candidatos que estão no mercado. Um privilegia os atuais funcionários para oferecer-lhes oportunidades de melhores dentro da organização, enquanto outro busca candidatos externos para trazerem experiências e habilidades não existentes atualmente na organização. A autora Zaccarelli (2008) enfatiza também a vantagem do recrutamento interno consiste na construção de uma cultura organizacional forte que, reforçada por políticas de gestão de pessoas que satisfaçam as necessidades de seus colaboradores, pode gerar um firme comprometimento deles com a organização. Esse comprometimento, associado ao compartilhamento de valores, à atualização constante, à geração e compartilhamento de conhecimento, e orientação para o cliente, possibilita à empresa antever e atender às necessidades dos clientes primeiro que seus concorrentes, e constitui fonte de vantagem competitiva.

Em casos de recrutamento externo, a empresa primeiramente busca currículos já existente no banco de currículos da organização, caso não haja currículos suficientes, parte para divulgação nos meios de comunicação. No recrutamento interno as vagas são divulgadas através de murais da cooperativa. Os meios de divulgação para o recrutamento externo são realizados através de rádios, jornais, SINE, escolas, universidades e mídias digitais. No site da empresa, existe um link para candidatos acessarem e cadastrarem seus currículos.

Para Zaccarelli (2008), a internet é uma ponderosa ferramenta para atrair candidatos ativos. As *home pages* corporativas são provavelmente a primeira fonte de atração para o envio de currículo. Para a autora, uma *home page* bem cuidada pode ser direcionada a diversos *stakeholders*, inclusive que compõem o mercado de trabalho.

4.3 O Processo de Seleção de Pessoas na empresa

Para Chiavenatto (1999) a seleção de pessoal é um sistema de tomada de decisão. Ela deve apoiar-se em algum padrão ou critério de referência para alcançar certa validade na comparação.

Para iniciar o processo de seleção, o setor de recursos humanos da organização obtém informações sobre o cargo a ser ocupado. O coordenador realiza uma análise de todos os currículos dos candidatos. Nesta análise são observados as experiências profissionais de cada candidato, nível de escolaridade, curso de formação e aperfeiçoamento e demais informações constantes na solicitação de pessoal. Nesta etapa de análise, são pré-selecionados os currículos que atendam aos requisitos necessários.

Os mesmos são analisados juntamente com a coordenação do setor com o intuito de recrutar quais candidatos contatar para participar do processo de seleção. Por norma da organização, são chamados no máximo nove candidatos para participar do processo de seleção, sendo admitido até 15 candidatos nos casos de houver a aplicação de prova teórico-prática em que estas sejam de caráter eliminatório.

Após seleção de currículo o setor de recursos humanos entra em contato com o candidato para verificar sobre o interesse na vaga para realização da entrevista. A entrevista de seleção com a banca de avaliação é composta por um representante do setor de recursos humanos e o coordenador do setor que solicitou a vaga.

Para Chiavenato (1999) a entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra. Para o autor, a entrevista pessoal é aquela que mais influência a decisão final a respeito dos candidatos.

Nas entrevistas, pelo fato da organização não possuir as competências determinadas no perfil de cargo, muitas vezes são utilizadas perguntas hipotéticas, que investigam hipóteses de futuro, para as quais os candidatos fornecem respostas ensaiadas, idealizadas, que não ajudam o selecionador a conhecer o seu perfil comportamental. Não se usa um roteiro padrão de perguntas para cada cargo e somente em alguns casos são usadas provas técnicas. Para Chiavenato (1999) esse método é classificado como entrevista não-diretiva. Trata-se de uma entrevista cuja sequência e orientação fica a critério de cada entrevistador, que caminha dentro da linha de menor resistência ou da extensão de assuntos, sem se preocupar com a sequência ou roteiro, mas com o nível e profundidade que a entrevista pode alcançar.

Após entrevista, são aplicados de testes psicológicos para os candidatos com a psicologia organizacional da empresa. Chiavenato (1999) os testes psicológicos utilizados no processo

seletivo focalizam principalmente as aptidões. Servem para determinar quanto elas estão presentes em cada pessoa, com a finalidade de prever o seu comportamento em determinadas formas de trabalho.

Com todas as etapas concluídas, é realizada uma reunião com o setor de recursos humanos, o coordenador do setor que solicitou a vaga e a psicologia organizacional para o fechamento do processo seletivo.

Depois de finalizado o processo de seleção e admissão do profissional, é elaborado um espelho do processo seletivo (relatório) onde constam todas as informações desde a etapa do recrutamento até a finalização do processo. Informações como setor, cargo, data do processo, candidato selecionado e caso tenha candidato suplente consta da mesma forma. No relatório consta o nome dos profissionais que participaram da banca de entrevistas, bem como sua atividade profissional. É especificado o cargo para o qual se realizou o processo seletivo, bem como data da realização das entrevistas individuais, data de realização da avaliação psicológica e profissional responsável por esta etapa. Também consta o nome de todos os candidatos pré-selecionados, bem como dos candidatos que foram entrevistados, ou seja, dos candidatos que participaram efetivamente do processo de seleção. É realizado um resumo onde descreve as informações mais pertinentes em relação a cada um dos candidatos, e observações levantadas pela banca de avaliação. É citado o(s) candidato(s) classificado(s) de acordo com a banca de entrevistas e também apontado o(s) candidato(s) que teve o seu perfil comportamental mais próximo do perfil exigido para o cargo.

Caso haja candidato selecionado, o mesmo é comunicado através do setor de recursos humanos, oferecendo neste momento o vínculo empregatício com a empresa. É agendado uma consulta médica junto ao setor de medicina ocupacional da empresa. O profissional estando apto, é solicitado documentos necessários para sua admissão, em caso contrário comunica-se a coordenação solicitante, iniciando com isso novamente o processo de recrutamento na empresa.

Para os candidatos não selecionados no processo seletivo é entrado em contato via e-mail, para informar o resultado do mesmo, agradecendo-os pela disponibilidade em ter participado da seleção, informando-os que mesmo não tendo sido selecionados, o currículo permanecerá cadastrado no banco de dados no prazo de 1 ano, podendo assim ser considerado para seleções futuras.

No momento da admissão de um novo colaborador, desde 2007, a área de Recursos Humanos faz acolhimento deste profissional iniciando assim seu processo de integração. São repassadas informações referente à cooperativa, bem como normas e rotinas da instituição,

seus direitos e deveres enquanto colaborador e também apresentando toda a estrutura física da empresa. Após esta programação, o coordenador do setor de trabalho acolhe o novo colaborador apresentando a rotina de trabalho do setor e integrando o mesmo junto à equipe. O processo de integração tem uma duração de três meses, período em que o profissional está em seu contrato de experiência. Durante período de integração o colaborador é convidado a participar do “Programa de Ambientação”, neste programa é realizada uma disseminação do planejamento estratégico da cooperativa, explanação sobre o sistema da empresa, bem como da importância do trabalho de cada pessoa da organização e dinâmica de integração e trabalho em grupo.

4.4 Considerações de melhorias para o recrutamento e a seleção na organização

O recrutamento e seleção é a porta de entrada da empresa. É uma das mais importantes atividades da área de gestão de pessoas. Quando desenvolvida de forma adequada, permite a adequação dos trabalhadores a seus cargos, facilitando a motivação e a produtividade.

Após verificado o processo de recrutamento e seleção da organização observa-se que até o momento não está sendo aplicado o modelo de recrutamento e seleção por competência, pois está em fase de planejamento.

No que se refere ao recrutamento, verificou-se que a organização sempre busca priorizar o recrutamento interno com a promoção de profissionais que já desempenham suas atividades na cooperativa ou a efetivação de estagiários. Nesse entendimento Rabaglio (2012 pg. 39) “o recrutamento interno valoriza os colaboradores, tem menor custo, maior agilidade e gera resultado mais rápido, motivando os colaboradores sendo de fácil adaptação”.

Identificaram-se como fontes de recrutamento na empresa, os rádios, jornais, SINE, escolas, universidades e mídias digitais. No site da empresa, existe um link para candidatos acessarem e cadastrarem seus currículos. Rabaglio (2012 pg.40) enfatiza que é importante que as fontes de recrutamento sejam renovadas periodicamente para manter um banco de dados que possa abastecer a empresa com eficácia.

A organização não possui perfil de cargo específico para cada função. Para Chiavenato (1999) a descrição e a análise de cargo proporcionam informações a respeito dos requisitos e das características que o ocupante do cargo deverá possuir para ocupá-lo adequadamente. Atualmente na empresa, quem determina o que se queria analisar na seleção era o coordenador de cada área, sem maiores análises do cargo.

Quanto ao processo de seleção na empresa, observou-se que as entrevistas por não ter as competências determinadas no perfil de cargo, muitas vezes são utilizadas perguntas

hipotéticas, não é utilizado um roteiro padrão de perguntas. Sugere-se a aplicação da entrevista comportamental com foco em competência. Deve ser formulado um roteiro de entrevista comportamental padrão para cada cargo, com o intuito de identificar e observar o comportamento traçando assim o perfil comportamental do candidato (habilidades e atitudes).

Verificou-se que atualmente na organização é aplicada a entrevista técnica que é realizada pelos gestores das áreas que dominam o conhecimento técnico de sua área. Como proposta de melhoria, sugere-se o incremento de testes práticos e teóricos em todos os processos seletivos, a fim de investigar os conhecimentos dos candidatos.

A psicologia organizacional da empresa realiza a aplicação de alguns testes no processo seletivo. Como proposta de melhoria sugere-se a aquisição de algum software voltados a análise e gerenciamento de pessoas. Esses sistemas permitem prever atitudes e o comportamento das pessoas, bem como suas reações em determinadas situações através de um questionário em forma de pesquisa.

Sugere-se capacitação para os profissionais envolvidos através de cursos específicos de recrutamento e seleção por competências. Deve-se capacitar e habilitar também os gestores para que os mesmos, ao participar da seleção, também se sintam seguros para identificar as competências comportamentais e as competências técnicas do candidato.

O grande desafio para o subsistema de recrutamento e seleção é a identificação das competências comportamentais já que estas não podem ser visualizadas no currículo do candidato, com isso é necessário a empresa repense nas práticas e técnicas utilizadas para que o processo de seleção tenha êxito.

Com uma proposta de inserção do modelo de gestão por competência aplicada ao recrutamento e seleção na empresa, os envolvidos no processo poderão utilizar-se dos perfis de cargos confeccionados (onde constam as responsabilidades, conhecimentos, habilidades e atitudes e formação necessária para a função) como ferramenta para todas as fases do processo de seleção.

Para Rabaglio (2012) o modelo de gestão por competência voltada à seleção por competência irá proporcionar para o requisitante um domínio das ferramentas conseguindo assim identificar o perfil dos candidatos. A organização também poderá ter uma visão global da necessidade do cargo através do mapeamento e da mensuração de competências, o que facilitará a comparação da necessidade do cargo com o perfil do candidato. Terá resultados mais eficazes, menor turnover e redução de despesas com retrabalhos na atração de talentos.

A autora enfatiza que como benefício para o selecionador, é a objetividade e assertividade, melhor parceria com clientes internos, maior foco na identificação dos perfis, maior facilidade para planejamento dos processos seletivos por todas as ferramentas preparadas e melhores resultados para a área de atração de talentos. Para o candidato, os benefícios da gestão por competência será maiores probabilidade de colocação em atribuição para a qual tem vocação e talento, maiores chances de crescimento.

Enfim, fica como sugestão o avanço na implantação do modelo de gestão por competência na organização. Seus benefícios serão a redução dos índices de turnover, redução de despesas, maior produtividade e qualidade e eficácia nos resultados. O profissional terá uma boa adaptação à organização e a atividade a ser desempenhada, aumentando assim a produtividade e a qualidade de seus serviços.

Conclusão

Neste artigo foi possível apresentar a base teórica pesquisada com a prática aplicada sobre a importância do recrutamento e seleção dentro de uma organização. Estudos realizados demonstraram que investir em pessoas significa investir em resultados, já que os resultados são feitos pelas pessoas. As lideranças têm a responsabilidade por grande parte de pessoas, por isso, precisam de investimentos contínuos para influenciar e inspirar suas equipes a produzirem excelência em resultados.

O modelo de gestão por competências é uma ferramenta complexa de gestão de pessoas, mas necessária para organizar os recursos humanos, tendo o perfil certo no lugar certo e investir no desenvolvimento de competências necessárias para atingir os resultados esperados de cada colaborador.

O propósito deste estudo foi verificar como ocorre o processo de recrutamento e seleção de uma organização de serviços de saúde localizada no Noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Pode-se dizer que este objetivo foi alcançado, pois através da pesquisa de campo com um roteiro de entrevistas semi- estruturado com colaboradores responsáveis pelo subsistema do setor de gestão de pessoas da empresa foi possível fazer uma análise de como os processos ocorrem hoje e as mudanças necessárias para a empresa obter um melhor resultado no processo de recrutamento e seleção.

No decorrer do trabalho verifica-se que o domínio de determinadas competências faz com que profissionais e organizações façam a diferença no mercado. E a sua aplicação de procedimentos de seleção focados em competências proporciona, portanto, uma maior facilidade para o conhecimento dos candidatos, com base em características de real interesse

para a organização. Atualmente a organização não realiza o recrutamento e seleção por competências, mas já está em fase de implementação. Fica como sugestão a realização de um novo estudo após concluído a implementação do modelo de gestão por competência na empresa para verificar os resultados e os benefícios que foram obtidos com esse novo modelo.

Enfim, o processo de recrutar e selecionar é uma atividade dinâmica por estar diretamente ligada aos processos de aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas que de alguma forma, estarão inseridas nas organizações, do nível operacional ao estratégico, pois só com um acompanhamento permanente, é que se terá uma boa qualidade de trabalho, com um ambiente satisfatório que irá refletir em um desempenho eficaz dos clientes internos, como também dos clientes externos.

Com toda a experiência adquirida e desenvolvida na organização, conclui-se que esse tema foi de extrema importância tanto no decorrer da experiência pessoal da pesquisadora como dentro da organização, pois, com isso, foi-se agregando valores e conhecimento que serão utilizados da melhor forma possível. Julga-se ter atingidos os objetivos propostos e presume-se ter contribuído para estimular novas pesquisas sobre o tema.

Referências Bibliográficas

- ANDRADE, Denise de Fátima. **Recursos Humanos: Gerenciando pessoas**. 2 ed. São Paulo: Viena, 2010.
- CARBONE, Pedro Paulo. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 21ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- _____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6ª Reimpressão 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FRANCO, Simon. **Manual de Gestão de Pessoas e equipes: operações, volume 2, vários autores**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2001.
- GRAMIGNA, M. R. M. **Modelo de competência e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.
- LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao Estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2002.
- RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competência**. 2. ed. São Paulo: Educator, 2001.
- _____. **Gestão por Competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

TEIXEIRA, Enise B., ZAMBERLAN, Luciano, RASIA, Pedro C. **Pesquisa em Administração**. Ijuí/RS: Editora Unijuí, 2009.

VEGARA, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000

ZACCARELLI, Laura. *Et al.* **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

APÊNDICE A

UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
DACEC – Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da
Comunicação
Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas – MBA
Modalidade EaD

Trabalho de Conclusão de Curso

Aline da Rosa

Roteiro de Entrevista

1. Principal atividade da organização?
2. Há planejamento no processo de recrutamento na empresa?
3. Existe recrutamento interno e externo?
4. Quais são os meios de recrutamento na empresa?
5. Quais são as bases de seleção na empresa?
6. Como é o processo de seleção na empresa?
7. A empresa trabalha com o modelo de gestão por competência?
8. Observações apontadas no momento da entrevista