

Área: Estratégia | Tema: Gestão Estratégica de Pessoas

**OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: ESTUDO EM UMA
COOPERATIVA DE SERVIÇOS MÉDICOS EM SANTA MARIA/RS**

**THE PROCESSES OF RECRUITMENT AND SELECTION OF HUMAN RESOURCES: STUDY IN A
MEDICAL SERVICES COOPERATIVE IN SANTA MARIA / RS**

Samilla Nunes Rezende Rodrigues, Aline Concato, Jaime Peixoto Stecca e Marcia Helena Dos Santos Bento

RESUMO

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

Palavras-Chave: Cooperativas, Recrutamento e Seleção, Recursos Humanos.

ABSTRACT

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

Keywords: Cooperatives, Recruitment and Selection, Human Resources.

Eixo Temático: Gestão Estratégica de Pessoas

**OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE RECURSOS HUMANOS:
ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE SERVIÇOS MÉDICOS EM SANTA
MARIA/RS**

**THE PROCESSES OF RECRUITMENT AND SELECTION OF HUMAN
RESOURCES: STUDY IN A MEDICAL SERVICES COOPERATIVE IN SANTA
MARIA / RS**

RESUMO

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

Palavras-chave: Cooperativas, Recrutamento e Seleção, Recursos Humanos.

ABSTRACT

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

Keywords: Cooperatives, Recruitment and Selection, Human Resources.

1 INTRODUÇÃO

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

Neste cenário, os recursos humanos têm recebido destaque, uma vez que, estando no convívio da era tecnológica, as pessoas são as responsáveis por proporcionarem o capital humano às organizações, à medida que a competitividade organizacional depende da competência das pessoas que nela trabalham (CHIAVENATO, 2014).

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

Portanto, torna-se relevante que as atividades sejam efetuadas adequadamente, garantindo o desempenho, e resultados positivos. O profissional selecionado para exercer determinada função dentro do ambiente organizacional deve apresentar uma gama de características para ocupar determinado cargo.

Trata-se de uma escolha recíproca, a qual depende de vários fatores, pois as organizações traçam estratégias para efetuar a escolha de seus colaboradores e as pessoas decidem pela organização onde pretendem trabalhar, aplicando seus esforços e competências (OLIVEIRA e TEIXEIRA, 2015).

Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo a realização de uma análise sobre os processos de recrutamento e seleção desenvolvido em uma Cooperativa de Serviços Médicos, a fim de compreender e elucidar a metodologia empregada no que se refere à área de recursos humanos da organização.

2 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Nesta seção serão abordados os conceitos que deram o suporte teórico ao estudo, divididos em dois itens relacionados à teoria, a gestão de pessoas nas organizações e os processos de recrutamento e seleção, e, um último item, relacionado à contextualização do objeto de estudo, contexto organizacional.

2.1 A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

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

Dentro do planejamento institucional destaca-se o planejamento a nível setorial, neste contexto, a área de gestão de pessoas tem se evidenciado dado seu protagonismo no alcance das metas e objetivos organizacionais (BERGUE, 2007). A gestão de pessoas deve, além de alcançar os objetivos organizacionais, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos funcionais de suas áreas e dos objetivos individuais dos colaboradores (XAVIER, 2006).

As capacidades do indivíduo de criação, proatividade e adaptabilidade fazem do ser humano o capital mais importante de uma instituição, visto que a habilidade procedimental por

si não se faz eficiente, devendo estar atrelada às capacidades individuais supracitadas. Em outros termos, a tecnologia por si própria não é capaz de gerar a competitividade necessária à sobrevivência organizacional, dado sua isenção das capacidades intelectuais e emocionais das quais são dotados os indivíduos (BAYLÃO e ROCHA, 2014).

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

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

2.2 OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

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

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

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

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

Após a chamada de potenciais ocupantes à vaga ociosa, é necessário selecionar, dentre os conscritos, o melhor ao preenchimento da função. Segundo Lobos (1979) e Aires (2007), deve-se considerar as competências, aptidões e as experiências pessoais, sendo imprescindível haver a confrontação entre as características individuais do candidato com os critérios exigidos para a ocupação do cargo.

Para que tais premissas sejam devidamente cumpridas, se faz necessário o uso de técnicas adequadas e de profissionais devidamente capacitados para a aplicação destes métodos, afim de garantir maior segurança e legitimidade à contratação (GUIMARÃES e ARIEIRA, 2005).

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

Uma das técnicas mais utilizadas nos processos seletivos é a entrevista, a qual vem a ser um diálogo entre o entrevistador e o entrevistado visando obter informações relevantes a respeito do almirante a vaga. Apesar de sua relevância, a entrevista não é a única técnica para

selecionar, dentre os candidatos, o melhor ao desempenho da função. Gil (2012) destaca a importância dos testes escritos na avaliação dos concritos, visto que tal método permite avaliar habilidades específicas dos mesmos.

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

Entretanto, para efetivo êxito nos resultados dos testes supracitados é necessário haver coerência do perfil demandado pela organização e a escolha da técnica a ser utilizada na seleção. Ou seja, ao definir o método seletivo deve-se considerar as necessidades institucionais em termos de recursos humanos, suas capacidades, habilidades e especializações (GIL, 2012).

Neste sentido, Rego et al. (2015) destaca a importância de uma técnica devidamente estabelecida na seleção de pessoal, bem como a importância da participação do órgão requerente de recursos humanos no processo seletivo. Portanto, o papel do órgão de seleção está limitado à recomendação de um concorrente que julgar melhor ao preenchimento da vaga. A decisão final de contratação, entretanto, vem do órgão requerente (CAXITO, 2008).

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

2.3 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

As cooperativas Unimed são representadas institucionalmente pela Confederação Nacional das Cooperativas Médicas – Unimed do Brasil –, a qual é a detentora da marca Unimed no país, cumprindo papel político-institucional estratégico e dando suporte às cooperativas, além de proporcionar diferencial competitivo ao Sistema Unimed, sempre priorizando a qualidade com foco na excelência do atendimento (UNIMED DO BRASIL, 2017).

Além da Confederação Unimed do Brasil, a estrutura do Sistema Unimed é constituída por Singulares, os quais prestam serviços diretos ao cooperado, por Federações, que organizam em maior escala os serviços das cooperativas afiliadas, facilitando a utilização recíproca dos serviços, e por Sociedades Auxiliares.

A Federação das Cooperativas Médicas do Rio Grande do Sul – Unimed/RS conta com 26 Unimeds Singulares e é dividida em três Coordenadorias Regionais: a área 1 compreende a Região Centro-Leste, a área 2 equivale à Região Centro-Sudoeste, enquanto que a área 3 contempla a Região Norte-Noroeste do RS, contabilizando mais de 14 mil médicos cooperados (UNIMED RIO GRANDE DO SUL, 2017).

A Unimed Santa Maria atua em 28 municípios da Região Central, oferecendo serviços de Medicina Preventiva, Atendimento Domiciliar, SOS Unimed e Medicina do Trabalho, além de hospital e pronto atendimento. Em números, são 774 médicos cooperados e 473 colaboradores que oferecem planos individuais e familiares, empresariais e por adesão e de saúde ocupacional, beneficiando aproximadamente 90 mil pessoas, à medida que a missão da Unimed Santa Maria é promover a assistência integral à saúde, de modo que os serviços e produtos oferecido aos seus clientes proporcione satisfação aos envolvidos (UNIMED SANTA MARIA, 2017).

3 METODOLOGIA

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

Para tanto, o instrumento utilizado para a coleta de dados foi formulado e empregado na forma de entrevista semiestruturada. Este instrumento visa estabelecer contato direto com informantes-chaves do local em estudo, os quais, levando em consideração que atuam diretamente no setor de recursos humanos, apresentam condições de transmitirem informações qualificadas e de forma satisfatória para o desenvolvimento desta pesquisa.

No que tange às entrevistas semiestruturadas, sabe-se que são similares a um diálogo, onde deve basear-se nos assuntos que pretende focar. Dentre suas vantagens pode-se citar o fato de ser menos rígida e mais flexível em comparação com as demais entrevistas, o que possibilita a ocorrência de adaptações ao entrevistado ou ao contexto, viabilizando uma maior obtenção de dados. Ademais, essa ferramenta proporciona o recolhimento de dados qualitativos comparáveis e de confiança (COSTA et al., 2004).

Entretanto é importante ressaltar as fraquezas que a ferramenta dispõe, as quais consistem na necessidade de maior tempo para a aplicação, na limitação do número de sujeitos no estudo e no maior dispêndio de tempo para o tratamento dos dados (COSTA et al., 2004).

A aplicabilidade do método se deu na Unimed Santa Maria, no município de Santa Maria, Rio Grande do Sul, por meio de entrevista realizada com a Supervisora de Recursos Humanos da organização durante o segundo semestre de 2017, além de informações disponibilizadas por esta via e-mail.

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

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A aplicação do questionário na Unimed foi efetuada mediante entrevista junto à Supervisora de Recursos Humanos da organização, tendo como intuito a realização de uma análise sobre os processos de recrutamento e seleção desenvolvido na cooperativa. Como resultado desta pesquisa, foi possível identificar alguns aspectos acerca do recrutamento e seleção na instituição, os quais estão descritos a seguir.

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

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

Em 2008, a Unimed, analisando o planejamento estratégico, identificou a necessidade da definição de competências organizacionais e das lideranças. Essa análise desencadeou o Modelo de Gestão por Competências. Para a Unimed, as competências visam maximizar o

potencial das pessoas, sendo que as suas especificações se deram conforme os cargos. Esta definição foi construída pelo setor de gestão de pessoas, consultoria externa e lideranças de cada área.

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

A participação conjunta do setor solicitante, colaborando com a área de recursos humanos da organização tende a proporcionar benefícios concomitantes, uma vez que o candidato recrutado, no momento em que for entrevistado por um profissional de sua área de atuação, sente-se inserido, fazendo com que a entrevista capte informações de forma clara e objetiva. Já o profissional que participa do processo tem uma visão de sua equipe funcional, o que facilita na escolha do perfil requisitado, bem como das qualificações técnicas que o candidato deve apresentar. Nestes casos, há redução na probabilidade de ocorrer a seleção de um perfil que não satisfaça os objetivos da vaga a ser preenchida, favorecendo, de certa forma, o desempenho e resultados coerentes da organização.

No que se refere ao processo de recrutamento, a Unimed prioriza o recrutamento interno, desde que hajam perfis que se adequam às exigências da função. Neste sentido, a Unimed passou a adotar um modelo baseado na gestão de competências do cargo e de sua operacionalização, a fim de oportunizar promoções e transferências internas através da avaliação e análise do desempenho individual em relação às atribuições do seu perfil de competências, o comprometimento com as estratégias, a filosofia da cooperativa, propiciando um ambiente favorável à criatividade, buscando estimular a obtenção do alto desempenho, a cultura da inovação, da excelência e o desenvolvimento das pessoas com foco em resultados. Ao questionar a informante-chave da pesquisa sobre o motivo da adoção deste modelo baseado em competências, foi justificada com a necessidade das organizações com a capacitação de seus colaboradores.

Diante de um mercado cada vez mais competitivo e exigente, destaca-se que todos devem focar os mesmos objetivos visando alcançar resultados capazes de propiciar o sucesso do negócio. Como vantagem, enfatiza-se que os critérios de avaliação representam suporte ao desenvolvimento profissional favorecendo todos os envolvidos no processo.

O modelo de Gestão de Pessoas por Competências caracteriza-se como uma ferramenta que oferece recursos para que a gestão seja qualificada, onde as metodologias empregadas impulsionam a evolução por meio do reconhecimento e crescimento dos profissionais. Além disso, o conjunto de critérios que o modelo estabelece nos processos de recrutamento e seleção analisa o melhor perfil para a vaga solicitada, evidenciando que o candidato selecionado apresenta potencial para entregar as competências exigidas pela organização, o que proporciona redução da probabilidade de erro no momento da contratação.

Entretanto, apesar do recrutamento interno ser o método preferível pela Unimed Santa Maria, o mais empregado é o recrutamento misto, dado o fato de que, muitas vezes, o indivíduo que melhor preenche as necessidades organizacionais não está no quadro funcional da organização, às vezes, devido à especificidade do cargo. Neste sentido, visando atrair candidatos potenciais, a divulgação de vagas ocorre de forma simultânea no recrutamento interno e externo.

Durante a pesquisa verificou-se que a cooperativa não emprega como método de divulgação de vagas as redes sociais, dispondo de um sistema on-line próprio para candidatura às vagas de trabalho. Neste sistema são apresentadas todas as vagas disponíveis no momento,

possibilitando ao profissional que busca por vagas específicas demonstrar interesse, passando então a candidatar-se, sendo incluído ao processo.

O currículo do candidato permanece registrado para que, em caso de surgimento de novas vagas, seja recrutado posteriormente. Este evento caracteriza-se como formação de banco de dados, podendo servir para ampliar o leque de candidatos potenciais a determinadas vagas. A partir daí o candidato poderá ser chamado para entrevista, inclusive em casos em que não tenha se candidatado para aquela função, em determinado momento a Unimed pode estar à procura de profissional que se equipare ao seu perfil.

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

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

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

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

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

5 CONCLUSÕES

Os processos de recrutamento e seleção da Unimed Santa Maria visam identificar as pessoas adequadas para compor a equipe funcional da organização, representando uma ferramenta fundamental para a contratação de recursos humanos e/ou qualificação do quadro, adquirindo significativa valorização enquanto gestão administrativa organizacional.

A pesquisa realizada possibilitou uma análise sobre os processos de recrutamento e seleção desenvolvidos na Unimed Santa Maria, promovendo a compreensão da maneira como este é efetuado, bem como seu desenvolvimento inserido no ambiente organizacional. A partir daí, identificou-se os pontos fortes, os quais diferenciam e impulsionam o setor de recursos humanos da Unimed, como a existência de mecanismos efetivos para recrutar e selecionar, assim como profissionais capacitados para tal.

Os pontos fracos, por sua vez, se traduzem na falta de um planejamento das necessidades contratuais no longo prazo, e a baixa divulgação dos editais de seleção. É importante destacar

que tais aspectos são capazes de limitar o processo de inserção de um novo colaborador, ou ainda o andamento coerente das atividades desenvolvidas.

Verificou-se, também, que a Unimed Santa Maria, desde a sua fundação, destaca-se como organização que oferece serviços médicos, promovendo contribuindo social, uma vez que possibilita que a população da região tenha acesso a atendimentos que satisfaçam as suas necessidades humanas. Além disso, considerando que a cooperativa atua em diversos municípios da região, emprega diversos colaboradores, onde os serviços oferecidos visam proporcionar benefícios a todos os envolvidos no sistema, o que faz com que a organização apresente reconhecimento no mercado atual.

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

Portanto, conclui-se que, por se tratar de elementos pessoais, os processos de recrutamento e seleção dispõem de barreiras e situações contraditórias, exigindo do setor responsável por tais processos uma experiência sólida e a capacidade de análise complexa e minuciosa do candidato, a fim de eliminar ao máximo as interferências capazes de ofuscar as características requeridas para a ocupação do cargo, bem como o desenvolvimento arbitrário dos processos.

Estes fatos proporcionam que se eleve a possibilidade de o profissional selecionado apresentar excelência em suas atividades, favorecendo o desempenho e, conseqüentemente, o êxito da organização.

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

UNIMED DO BRASIL. Disponível em: <<https://www.unimed.coop.br/home/sistema-unimed/a-unimed/unimed-do-brasil>>. Acesso em: 12 set. 2017.

UNIMED RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <<https://www.unimed.coop.br/web/unimedrs/unimed/rs>>. Acesso em: 19 set. 2017.

UNIMED SANTA MARIA. Disponível em:
<<https://www.unimed.coop.br/web/santamaria/home>>. Acesso em: 22 set. 2017.

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