

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA – IFSC CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO HOSPITALAR

DANIELI VALENÇA DA SILVA
SHEYLA DOS ANJOS SOUSA

TÉCNICAS DE SUPRIMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA AS ORGANIZA-
ÇÕES HOSPITALARES PRIVADAS

Joinville

2023

DANIELI VALENÇA DA SILVA

SHEYLA DOS ANJOS SOUSA

TÉCNICAS DE SUPRIMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA AS ORGANIZA-
ÇÕES HOSPITALARES PRIVADAS

Trabalho de Conclusão de
Curso apresentado ao Curso
Superior de Tecnologia em
Gestão Hospitalar do Câmpus
Joinville do Instituto Federal de
Santa Catarina para a obtenção
do diploma de Tecnólogo em
Gestão Hospitalar.

Orientador: Marcio Tadeu da
Costa

Joinville

2023

Silva, Danieli Valença.

Técnicas de suprimento de recursos humanos para as organizações hospitalares privadas / Danieli Valença Silva; Sheyla dos Anjos Sousa. – Joinville, SC, 2023.
130 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar, Joinville, 2023.
Orientador: Prof. Me. Marcio Tadeu da Costa.

1. Suprimentos. 2. Recursos humanos. 3. Técnicas. 4. Organizações hospitalares. I. Sousa, Sheyla dos Anjos. II. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. III Título.

TÉCNICAS DE SUPRIMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA AS ORGANIZA- ÇÕES HOSPITALARES PRIVADAS

DANIELI VALENÇA DA SILVA
SHEYLA DOS ANJOS SOUSA

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do título em Tecnólogo em Gestão Hospitalar, pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, e aprovado na sua forma final pela comissão avaliadora abaixo indicada.

Joinville, 13 de dezembro de 2023.

Documento assinado digitalmente
 **MARCIO TADEU DA COSTA**
Data: 16/01/2024 02:09:32-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Marcio Tadeu da Costa, Me.

Orientador

Instituto Federal de Santa Catarina Campus Joinville

Documento assinado digitalmente
 **FERNANDO SOARES DA ROCHA JUNIOR**
Data: 10/01/2024 07:31:54-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Fernando Soares da Rocha Júnior, Dr

Instituto Federal de Santa Catarina Campus Joinville

Documento assinado digitalmente
 **SIMONE APARECIDA DOS SANTOS HINSCHING**
Data: 08/01/2024 14:30:11-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Simone Aparecida dos Santos Hinsching, Esp.

Instituto Federal de Santa Catarina Campus Joinville

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a Deus por ter me dado forças e esperança para que eu pudesse concluir a pesquisa proposta.

Sou grata também à minha família, que sempre me motivou para que eu estudasse e me dedicasse. Principalmente, aos meus queridos pais, Soeli Claudete Valença da Silva e Vandir Antônio Valença da Silva, por terem me auxiliado em vários momentos, incentivando-me para que eu nunca pensasse em desistir e me mostrando que tudo daria certo.

Não posso deixar de expressar enorme gratidão ao professor e orientador Marcio Tadeu da Costa, que me orientou de uma forma maravilhosa, sempre disposto a me auxiliar, até mesmo nos finais de semana, demonstrando o seu domínio e conhecimento de uma forma sempre clara e paciente.

Agradeço ao meu namorado que me ajudou muito e sempre esteve disposto a me ouvir e me compreender.

Agradeço também aos meus amigos, que com uma palavra de carinho, contribuíram para o meu desempenho e crescimento. De forma especial, agradeço a minha amiga e companheira de T.C.C., Sheyla dos Anjos Sousa, que esteve comigo na realização dessa pesquisa, que sempre se mostrou persistente e que me animou com as suas palavras de compreensão e de amizade. Obrigada por me alegrar nos momentos que mais precisei.

Por fim, meus sinceros agradecimentos a cada professor(a) do IFSC pelos ensinamentos e correções que tive na minha trajetória acadêmica e a todas as pessoas que fizeram parte da construção desse trabalho (Danieli Valença da Silva).

Eu agradeço, em primeiro lugar, ao meu eterno e bom Deus por até aqui ter me ajudado.

Agradeço a minha família, o meu alicerce, pois nunca me deixaram desanimar e sempre acreditaram em meu potencial. A Minha mãe Marly, ao meu esposo Deivison; as minhas irmãs, Daneila, Daiane, Shirley; aos meus sobrinhos, Reynan e Samuel; aos meus cunhados, Eilson e Marcos; ao meu irmão, Milton Júnior; e ao meu pai, Milton José.

Agradeço, em especial, a minha mãe e ao meu esposo. A minha mãe, pois sempre que eu comentei sobre as dificuldades enfrentadas durante a construção da pesquisa, ela se dispôs a orar para que Deus abrisse o meu entendimento e me desse força. Ao meu esposo, pois várias vezes eu tive que abrir mão de estar com ele para me dedicar integralmente aos estudos; contudo, ele compreendeu e foi paciente.

Agradeço a minha companheira de TCC, Danieli Valença, pois juntas conseguimos vencer todos os desafios. Juntas nos fortalecemos nos momentos mais tristes e desanimadores. Juntas chegamos aqui.

Agradeço ao professor e orientador Marcio Tadeu da Costa, que é um profissional excepcional. Sempre se dispôs a nos atender em todos os momentos, sempre buscou a forma mais direta de nos explicar os assuntos, visando ao nosso fácil entendimento.

Meus sinceros agradecimentos a cada professor(a) do IFSC pelos ensinamentos e correções que tive em minha trajetória acadêmica.

Agradeço, também, a toda Instituição de Ensino IFSC pelo acolhimento que recebi, em especial, da Silvana Meira Duarte Pinto, que sempre demonstrou disponibilidade em me ajudar em tudo que precisasse dentro da instituição (Sheyla dos Anjos Sousa).

RESUMO

O suprimento de recursos humanos é um dos subsistemas cuja finalidade do processo é prover pessoas para as vagas que estão disponíveis na organização. O processo de suprimento de pessoal envolve o uso de processos da gestão de pessoas, como captação, triagem e seleção, que por meio delas buscam estabelecer uma relação de trabalho com os indivíduos que são capazes de atender os objetivos da organização. E para que as necessidades da organização sejam supridas, é necessário que elas se atentem a importância de se utilizar as técnicas de suprimento de pessoal. Nesse encaminhamento, o objetivo desta pesquisa constitui-se em descrever as técnicas de suprimento de pessoal, adequando-as às especificidades das organizações hospitalares privadas a fim de construir a proposta de um processo de suprimento que atendam o maior número de profissionais de acordo com as percepções empíricas. Em relação a metodologia, utilizou-se a pesquisa bibliográfica do tipo narrativa onde usufruiu-se dos livros físicos e digitais utilizados para a construção do referencial teórico. No que diz respeito aos resultados encontrados, o suprimento de recursos humanos se mostra um processo importante para alcançar os objetivos organizacionais. Dessa forma, observou-se a necessidade de uma reformulação na elaboração do processo de suprimento de recursos humanos, em que as técnicas devem ser vistas como cruciais no momento de captar, triar e selecionar os candidatos. Propôs-se então, um modelo de processo de suprimento de recursos humanos, destinado à área de recursos humanos dos hospitais, baseado na divisão do processo de suprimento em três etapas: Captação; Triagem e Seleção, visto que são realizados por departamentos distintos. As instruções realizadas visam auxiliar na implementação de processos de suprimento, evitar falhas e garantir a eficiência no atendimento aos pacientes das organizações hospitalares. Além disso, este estudo abre portas para pesquisas futuras que podem explorar questões adicionais, como a aplicação estratégica das técnicas de suprimento em tempos de pandemia, o papel da gestão hospitalar na otimização desses processos, entre outros tópicos relevantes para a área da gestão e da saúde.

Palavras – chaves: Suprimento. Recursos Humanos. Técnicas. Organizações hospitalares.

ABSTRACT

The human resources supply is one of the subsystems whose purpose is to provide individuals for the vacancies available in the organization. The personnel supply process involves the use of people management processes, such as recruitment, screening, and selection, through which they aim to establish a working relationship with individuals capable of meeting the organization's objectives. To ensure the organization's needs are met, it is crucial to recognize the importance of using personnel supply techniques. In this context, the objective of this research is to describe personnel supply techniques, adapting them to the specificities of private hospital organizations to propose a supply process that addresses the most professionals based on empirical perceptions. Regarding the methodology, a narrative bibliographic research was employed, utilizing physical and digital books for the theoretical framework. As for the findings, the human resources supply proves to be a crucial process in achieving organizational goals. Thus, there is a need for a reformulation in the development of the human resources supply process, where techniques are seen as crucial in capturing, screening, and selecting candidates. A human resources supply process model is proposed for the human resources departments of hospitals, dividing the supply process into three stages: Recruitment, Screening, and Selection, as they are carried out by distinct departments. The instructions carried out aim to assist in implementing supply processes, avoiding errors and ensuring efficiency in serving patients in hospital organizations. Moreover, this study opens doors for future research that may explore additional issues, such as the strategic application of supply techniques during pandemics, the role of hospital management in optimizing these processes, among other relevant topics in the fields of management and health.

Keywords: Supplying. Human Resources. Technics. Hospital organizations.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Requisição de Funcionário	46
Quadro 2 - Fontes de captação e seus critérios	60
Quadro 3 - Técnicas de captação interna e resultados de critérios	65
Quadro 4 - Técnicas de captação externa e resultados de critérios	66
Quadro 5 - Elementos para a descrição de cargo	68
Quadro 6 - Descrição de cargo técnico em enfermagem	69
Quadro 7 - Ficha de solicitação de emprego	70
Quadro 8 - Modelo de análise de dados Candidato 1	72
Quadro 9 - Modelo de análise de dados Candidato 2	73
Quadro 10 - Avaliação ao aplicar escala de importância para o candidato 1	74
Quadro 11 - Avaliação ao aplicar escala de importância para o candidato 2	74
Quadro 12 - Modelo de entrevista por competências para cargos técnicos	82
Quadro 13 - Modelo de entrevista por competências para cargos administrativos ...	83
Quadro 14 - Modelo de entrevista por competências para cargos de liderança	83
Quadro 15 - Modelo de entrevista por competências para cargos operacionais	84
Quadro 16 - Ficha de registro para entrevista	84
Quadro 17 - Ficha de avaliação	96
Quadro 18 - Variável e seu significado	100
Quadro 19 - Comparação da variável (x) e (y)	100
Quadro 20 - Modelo de cálculo de avaliação	102
Quadro 21 - Modelo de cálculo de avaliação	102
Quadro 22 - Medidas tradicionais para avaliar o processo de suprimento	104
Quadro 23 - Custos totais do processo de suprimento	105
Quadro 24 - Métricas indiretas focadas nos resultados dentro da organização	106

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização	11
1.2 Justificativa	12
1.3 Problema de Pesquisa	14
1.4 Objetivos	14
1.4.1 Objetivo Geral	14
1.4.2 Objetivos Específicos	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Administração Estratégica de Recursos Humanos	15
2.2 Gestão de Pessoas	17
2.3 Subsistemas de Suprimento	21
2.3.1 Recrutamento	22
2.3.2 Seleção	31
2.4 Recursos Humanos em Hospitais	36
3 METODOLOGIA	40
3.1 Caracterização da Pesquisa	40
3.2 Ética na pesquisa	41
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	42
4.1 Captação	42
4.1.1 Requisição de funcionário	42
4.1.2 Análise da Requisição	45
4.1.3 Análise das Fontes de captação	46
4.1.4 Aplicação das Técnicas de Captação.....	66
4.2 Triagem	69
4.2.1 Recepção da coleta dos dados	69
4.2.2 Análise dos dados	70
4.2.3 Filtragem dos dados	73
4.3 Seleção	75
4.3.1 Características e Aplicação das Técnicas de Seleção	75
4.3.1.1 Entrevista.....	76
4.3.1.2 Testes psicológicos	84
4.3.1.3 Provas de conhecimento ou de capacidade	88

4.3.1.4 Provas situacionais	90
4.3.1.5 Técnica de simulação	91
4.3.1.6 Análise de currículo ou ficha de solicitação de emprego	92
4.3.1.7 Dinâmicas de grupo	94
4.3.1.8 Exame médico específico	96
4.3.2 Especificações do Cargo e Especificações das Pessoas	98
4.4 Decisão Final	98
4.5 Avaliação do Processo de Suprimento	103
5 DISCUSSÃO	107
5.1 Captação	107
5.2 Triagem	113
5.3 Seleção	115
6 CONCLUSÃO	120
REFERÊNCIAS	124

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Todas as instituições requerem liderança, planejamento, gestão de clientes, gestão de relações com a sociedade, gerenciamento de informações, gerenciamento de recursos humanos, gerenciamento de processos e, acima de tudo, a obtenção de resultados. A diversidade nas organizações reside na gestão dos processos. De fato, a produção de automóveis e caminhões é distinta da assistência médica em hospitais ou da análise de dados para bancos. Em consequência, aqueles que executam as tarefas devem ter capacidades e instruções distintas. Logo, a gestão de recursos humanos é vital para o sucesso das organizações, uma vez que o desempenho delas depende principalmente da capacidade das pessoas envolvidas (BURMESTER *et al.*, 2019).

Sobre a gestão de pessoas, destaca-se que ela é conhecida como um dos componentes que interliga as ações gerenciais, fortalecendo a comunicação dentro da empresa, especialmente no que diz respeito aos aspectos presentes no sistema de liderança, para o desenvolvimento das estratégias e planos da empresa (BURMESTER *et al.*, 2019).

Essa gestão está diretamente ligada aos processos que permitem a colaboração eficaz das pessoas em prol dos objetivos organizacionais e individuais. As práticas referentes aos processos existem para ajudar a empresa alcançar a visão, missão e valores da organização; entretanto, isso varia de uma empresa para outra, pois cada empresa tem uma cultura organizacional específica. Portanto, para que os objetivos da Gestão de Pessoas possam ser alcançados, é necessário que as organizações entendam a importância do uso de técnicas de suprimento de pessoal. Inclusive, a Gestão de Pessoas, quando é bem implantada por meio de técnicas científicas, gera resultados positivos em uma organização, como o aumento da qualidade nos serviços oferecidos não somente aos clientes externos, mas também aos clientes internos (CHIAVENATO, 2014).

Dito isso, as organizações precisam de indivíduos capazes e competentes para realizar as atividades que são designadas a elas. Dessa forma, é interessante destacar que a Gestão de Pessoas possui funções, tais como: suprir a demanda de profissionais, direcionando-os para a área em que possuem melhor conhecimento, formação ou experiência, visto que cada setor hospitalar desempenha uma função distinta. Além do mais, tratando-se de saúde, os Recursos Humanos dentro dos hospitais são relevantes, em virtude de eles serem os responsáveis pela utilização dos insumos (LACOMBE, 2009).

Burmester *et al* (2019) coloca que o êxito das organizações de saúde é cada vez mais influenciado pelo conhecimento, habilidade, criatividade e motivação de seus colaboradores. Por sua vez, o sucesso individual de cada pessoa está cada vez mais relacionado à disponibilidade de oportunidades para aprendizado e de um ambiente favorável que permita o desenvolvimento pleno de suas capacidades. Mais do que em outras empresas, as instituições de saúde e hospitais são compostas de seres humanos que vivenciam momentos frágeis da vida de outros, e é a presença desses indivíduos que proporciona a singularidade entre essas organizações. Portanto, todo o itinerário do indivíduo na empresa começa quando ele é recrutado e selecionado.

Dessa maneira, o desafio que acomete as instituições é encontrar a pessoa adequada para a posição correta. É uma tarefa desafiadora para os profissionais encarregados de captar, triar e selecionar. Essas atividades são cruciais para o bom gerenciamento de pessoal em uma empresa e podem ser determinantes para o sucesso ou fracasso de suas iniciativas. Se essas funções não forem executadas adequadamente, a organização pode comprometer suas atividades por não dispor de pessoas competentes para conduzi-las. Por isso, em relação ao desenvolvimento de pessoas, um dos maiores desafios é “a integração das práticas de recrutamento e seleção” (BURMESTER *et al.*, 2019 p. 4).

Por fim, faz-se necessária uma ação sólida em relação ao suprimento de pessoal, o que depende, dentre outras questões, da escolha de técnicas nos processos de captação, triagem e seleção, que podem ser escolhidas pelos gestores das organizações para a realização do processo de suprimento. Entretanto, vale ressaltar que apesar da existência de diversas técnicas, é importante que as organizações hospitalares em questão otimizem os processos de suprimento de pessoal, por meio da seleção de técnicas que podem ser melhor executadas. Por isso, o presente estudo pretende propor processos de suprimento de pessoal que atendam o maior número de atuações profissionais, através das técnicas que se adequam às especificidades das organizações hospitalares.

1.2 Justificativa

As deficiências que frequentemente ocorrem nos processos de recrutamento e seleção incluem a utilização de testes e métodos de avaliação que não conseguem identificar as competências, habilidades e atitudes dos candidatos, bem como a elaboração e a condução inadequada de entrevistas e a falta de preparo dos profissionais envolvidos. Quando

o processo de suprimento de pessoal é mal executado, pode resultar na admissão de pessoas que não possuem o perfil adequado para a vaga, causando diversos problemas para a empresa, como problemas na produção, atendimento insatisfatório aos clientes e fornecedores, rotatividade elevada, desperdício de tempo dos selecionadores e insatisfação dos funcionários. Esses fatores podem levar à perda de clientes, demissões e prejuízos financeiros para a empresa, além de desperdiçar recursos valiosos (LIMA, 2016).

Então, para garantir uma contratação bem-sucedida, é fundamental que os responsáveis pelos processos de suprimento de recursos humanos disponham de técnicas de captação de pessoal, de triagem e seleção necessárias para que o processo aconteça de maneira correta. Caso contrário podem acabar contratando candidatos apenas com base em suas aparências ou experiências pessoais. Sendo assim, os processos de suprimento de pessoal bem-sucedidos trazem benefícios tanto para a empresa quanto para o profissional. A empresa pode vivenciar um incremento na eficiência, diminuição dos gastos, elevação da rentabilidade e uma ampliação do conhecimento intelectual de seus colaboradores (LIMA, 2016).

Por isso, em uma organização que busca aprimorar continuamente o seu desempenho, as equipes são fundamentais para alcançar a excelência na gestão. Nesse sentido, a participação das pessoas em todas as etapas do trabalho é crucial para atingir o esforço em conjunto das equipes. Assim, a presença de uma equipe com habilidades diversas pode levar a uma alta performance (BURMESTER *et al.*, 2019).

Além disso, o estudo não colabora apenas com a eficiência no processo de suprimento, mas também contribui na formação acadêmica dos alunos do curso de gestão hospitalar, servindo como material de apoio a ser utilizado em disciplinas de Gestão de Pessoas em saúde, ambientes de saúde e políticas públicas em saúde, por exemplo. Observando-se a relevância do assunto abordado na pesquisa, ela visa contribuir também com os futuros e atuais gestores ou administradores hospitalares e cabe também para profissionais que trabalham na prática de suprimento de Recursos Humanos. A pesquisa busca ampliar o conhecimento para que as decisões tomadas sejam mais assertivas, culminando em estratégias que favorecem resultados positivos para a organização, por meio das práticas de recursos humanos. O tema aqui estudado traz um alerta para os administradores hospitalares sobre a importância da adoção de técnicas de suprimento de pessoal nas organizações hospitalares.

Ainda, o estudo realizado pode trazer benefícios para a sociedade, visto que o fomento da pesquisa proporciona o debate, a discussão e a busca de resultados para resolução de um problema relevante para os indivíduos. Ou seja, o estudo poderá ser publicado e difundido no meio científico, ser apresentado em congressos, as informações podem futuramente ser compartilhadas e, até mesmo, servir para solução de suprimento mal feito.

Neste encaminhamento, o seguinte estudo apresenta quais técnicas de suprimento de recursos humanos podem ser utilizadas pelo setor de recrutamento e seleção, as quais são capazes de evitar falhas que geram consequências negativas para as organizações hospitalares.

1.3 Problema de Pesquisa

Os gestores hospitalares precisam utilizar estratégias para suprir recursos humanos e, assim, assegurar o atendimento à população. Para tanto, exigem-se processos de suprimento de pessoal, para que estes possam realizar as suas tarefas e suprir demandas presentes nos ambientes hospitalares.

Desta forma, o estudo apresenta o seguinte problema: Que técnicas podem ser utilizadas para criar um processo de suprimento de recursos humanos para as organizações hospitalares privadas?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Propor técnicas de suprimento de recursos humanos para as organizações hospitalares privadas.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Elencar as técnicas de suprimento de pessoal.
2. Adequar as técnicas às especificidades das organizações hospitalares.
3. Construir processos de suprimento de pessoal que atendam o maior número de atuações profissionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo destina-se à construção do referencial teórico que embasou a elaboração da pesquisa. Julgou-se necessária, nesse momento, uma revisão da literatura acerca do que seja Administração Estratégica de Recursos Humanos; Gestão de Pessoas; Sub-sistemas de Suprimento; Recursos Humanos em hospitais.

2.1 Administração Estratégica de Recursos Humanos

Larousse (1980 *apud* NODA, 1998) afirma que a estratégia é a arte de planejar métodos para alcançar um objetivo específico, sendo ela uma ferramenta essencial usada antigamente nas guerras, em ações de forças militares, políticas, morais e econômicas. Assevera também que a palavra “estratégia”, apesar de ser aplicada como arma nas guerras e batalhas, quando foi atribuída às empresas privadas, após a Segunda Guerra Mundial, foi usada na tentativa de trazer crescimento financeiro. Já Thompson, Strickland e Gamble (2008) definem estratégia como uma forma de aplicar da melhor maneira um plano de ação administrativo e atingir os objetivos da empresa, pretendendo-se, dessa maneira, estimular o crescimento da organização, de forma que atraia um maior número de clientes e melhorias para o rendimento financeiro.

Além disso, no que tange à estratégia, pode-se dizer que ela não surgiu recentemente. Segundo Chiavenato e Sapiro (2010), a estratégia está presente desde quando o homem primitivo se pôs a caçar, pescar ou lutar para sobreviver, como um plano antecipado para triunfar. De forma mais atual, Chiavenato (2004) afirma que a estratégia é utilizada pela organização ou empresa para enfrentar os acontecimentos que são específicos do seu ambiente. Em termos organizacionais, a estratégia é determinada como a movimentação de todos os recursos da empresa, visando atingir objetivos organizacionais de longo prazo, isto é, os objetivos globais da empresa.

Enquanto a estratégia é o conjunto de atitudes que vão melhorar o desempenho da empresa, as ações estratégicas dizem respeito às atividades que devem ser executadas. Essas ações a serem realizadas estão dentro de uma gestão estratégica. Sendo assim, de acordo com Bracker (1980 *apud* MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2011) a gestão estratégica conecta a avaliação dos contextos internos e externos de uma empresa com o propósito de otimizar o aproveitamento de seus recursos, com a intenção de alcançar suas

metas. A maior importância da gestão estratégica é que ela oferece às empresas um modelo de desenvolvimento de habilidades para antecipar as mudanças. Ela também ajuda no desenvolvimento da habilidade de tratar incertezas que podem acontecer futuramente, pela definição de procedimentos para realizar os objetivos da organização.

Perante isso, entende-se que administração estratégica é um processo que busca ser flexível, procurando conduzir as tomadas de decisões dentro das organizações, de acordo com a sua visão, missão e valores, que são suas diretrizes estratégicas. O fundamento da administração estratégica visa compreender o mercado, conhecer as tendências do mercado para entender o comportamento dos consumidores e saber fazer uma análise dos concorrentes, e, para isso, são necessárias revisões de cenários periodicamente (NODA, 1998).

A estratégia diz respeito aos métodos, decisões e escolhas da empresa referente aos seus recursos humanos e como é feita a sua organização. A estratégia de recursos humanos tem atuação simultânea ao plano estratégico da organização e sua implementação, sendo elaboradas para se alinhar aos propósitos da empresa, para alcançar os objetivos estratégicos desejados da organização (BOUDREAU; CASCIO, 2014).

No caso específico dos recursos humanos, a administração estratégica, conforme Wood (1997 *apud* ABRÃO, 1998), era um conceito novo no mundo organizacional. Foi a partir da década dos anos 80 que ela passou a ser conhecida nos Estados Unidos; no Brasil, a partir dos anos 90. Com as transformações no cenário econômico e social da década de 80, a função dos recursos humanos teve que ser refletida. Na história da Administração de Recursos Humanos, de acordo com Gil (1994 *apud* ABRÃO, 1998), a administração estratégica aparece por consequência do crescimento das organizações e do aumento da complexidade das atividades de gestão de pessoal.

A Administração de Recursos Humanos está diretamente ligada à estrutura organizacional, à cultura organizacional e ao estilo de gestão; por isso, ela é contingencial e situacional. Sendo assim, a forma de liderança pode ser usada estrategicamente; contudo, sofre variações, pois depende dos aspectos organizacionais e dos diferentes tipos de situação dentro de uma organização (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Abrão (1998), administrar recursos humanos estrategicamente é planejar e gerenciar, recrutar e selecionar, treinar e desenvolver, remunerar e avaliar o desempenho dos funcionários sempre em consonância com o negócio da empresa, sempre visando ao atendimento das necessidades dos clientes, seguindo as estratégias organizacionais, com a participação dos líderes e das equipes.

A administração estratégica de recursos humanos significa que o planejamento de Recursos Humanos deve ter ligação ao planejamento estratégico da empresa. A estratégia dos recursos humanos deve ser incluída na estratégia global da organização e ser o seu fio condutor. O propósito da administração estratégica de recursos humanos é fazer com que tenham instrumentos e um norte para que a organização atinja seus objetivos, de forma que envolva a capacitação de pessoas em desenvolver atividades que agreguem valor aos objetivos da organização (ABRÃO, 1998).

Além disso, a administração estratégica de recursos humanos deve ter uma maneira mais adaptável e descentralizada, servindo como uma forma de suporte a outras áreas, e precisa sempre atentar para o preparo, a manutenção e o desenvolvimento do corpo funcional da organização, de forma que sejam de fato vantagem competitiva das organizações (ABRÃO, 1998).

Dessa forma, no Recursos Humanos, a administração estratégica deve ser utilizada como forma de agregar valor, aumentando a riqueza dos sócios e a satisfação dos clientes. A administração estratégica de recursos humanos precisa ter comprometimento com a geração de lucro dentro da organização, pensando nas necessidades futuras e suprimindo as necessidades da empresa (CHIAVENATO, 1996).

2.2 Gestão de Pessoas

Quando da origem da área de “Recursos Humanos”, que se deu no período da Revolução Industrial, ela era vista como Relações Industriais, pois acontecia de uma forma mais técnica e tentava articular o capital e o trabalho, por meio de um interlocutor (CHIAVENATO, 2016). Entretanto, estabelecer um padrão das tarefas que os operários realizavam estava causando exaustão e descontentamento dos empregados, e isso tinha como consequência a queda na produção. Partiu daí o sistema de Administração Científica, visando desenvolver técnicas para trazer um ambiente mais afetuoso e benéfico para os trabalhadores na execução das tarefas, cultivar a administração e os trabalhadores. Para que isso fosse possível, foi necessário um gestor com o objetivo de gerir as estratégias de Recursos Humanos (TAYLOR, 2019).

Taylor (2019) defendeu que os funcionários deveriam ser selecionados para os cargos de forma científica e que tudo que fosse preciso para que houvesse uma boa produção

deveria ser cientificamente selecionado. Os empregados também deviam ser cientificamente treinados para desenvolver suas habilidades e, assim, realizarem uma tarefa de maneira que a produção fluísse de acordo com o que era esperado pela organização.

Para Steinmetz (2014), Recursos Humanos é a maneira de administrar políticas e práticas para encaminhar os aspectos do posicionamento gerencial em relação às pessoas, incluindo seleção e treinamento, ou seja, tem a função de cuidar e manter todos os recursos humanos da organização, administrando as pessoas não apenas como profissionais mas também como seres humanos.

Nessa lógica, Chiavenato (2016) salienta que a área de Recursos Humanos está ligada à melhoria da eficiência dos trabalhadores nas organizações. Contudo, deve-se saber que pessoas não são recursos que a organização consome e utiliza e que produzem custos e benefícios. Mas são indivíduos que possuem um poder ativo dentro da empresa, para a geração de processos. Portanto, segundo o seu pensamento, para os profissionais da área de Recursos Humanos conhecerem as pessoas que fazem parte de uma organização, eles devem considerar que esses indivíduos são dotados de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais.

No tocante às mudanças na nomenclatura, o setor de Recursos Humanos passou a ser chamado de Gestão de Pessoas. A expressão recursos humanos ainda continuou sendo utilizada para denominar a maneira de lidar com os indivíduos nas empresas, porém a sua nomenclatura foi modificada, pois era um termo muito restritivo ao técnico, sem relação com as pessoas, como seres humanos. As pessoas eram vistas apenas como um recurso a mais, ao lado dos recursos materiais e financeiros, ou seja, o valor dos funcionários era estritamente profissional e contábil para a empresa; existia, dessa forma, uma grande inversão de valores e um trabalho considerado burocrático (GIL, 2016).

Além do mais, a Gestão de Pessoas vem sofrendo transformações com o tempo para atender às reivindicações organizacionais, e, no decorrer das mudanças, acabaram surgindo diferentes modelos de gestão. O início da área de Gestão de Pessoas foi confundido com o surgimento das grandes corporações no século XIX, que, a partir do impacto da Revolução Industrial, precisaram constituir o departamento pessoal para lidar com o grande contingente de operários na linha de montagem. Contudo, nesse momento, o departamento pessoal tinha como as suas principais atribuições o desenvolvimento de instrumentos para o controle da massa de trabalhadores. Por isso, necessitou-se revisar os modelos de gestão e os pressupostos adotados até o momento, com uma visão mais humanizada. E, assim,

passaram a entender que as pessoas têm um significativo papel no sucesso da organização; os indivíduos passaram a ser reconhecidos como um importante diferencial competitivo (ARELLANO; CESAR, 2017).

Quando se fala em Gestão de Pessoas, vários conceitos são abordados, e muitas mudanças contribuíram para o avanço dela, evoluindo, também, o seu conceito, de acordo com os períodos. Segundo Chiavenato (2014), falar de Gestão de Pessoas é falar do ser humano, o qual está integrado nas organizações de cultura e mentalidade, de inteligência, de energia e vitalidade, de ação e medidas preventivas. Gil (2016) reconhece que ela visa à colaboração dos sujeitos para não somente alcançar os objetivos da organização mas também os objetivos individuais dos que trabalham dentro da empresa.

Portanto, Chiavenato (2014) afirma que as pessoas passam a garantir e proporcionar o sucesso da organização, passam a ser a competência básica organizacional, sendo a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado. Ou seja, a base de uma organização são as pessoas que fazem com que ela se mantenha ativa no mercado. Além disso, afirma que não somente a empresa depende dos indivíduos, mas, da mesma forma, as pessoas precisam da organização para alcançar seus objetivos pessoais e individuais. Entende-se que a organização tem uma grande importância na vida dos trabalhadores, pois eles passam a maior parte das suas vidas nela e é através do esforço e trabalho que conseguem alcançar o que almejam, para a sua subsistência. Por esse motivo, precisam ter uma boa relação duradoura, visto que um depende do outro para terem bons benefícios.

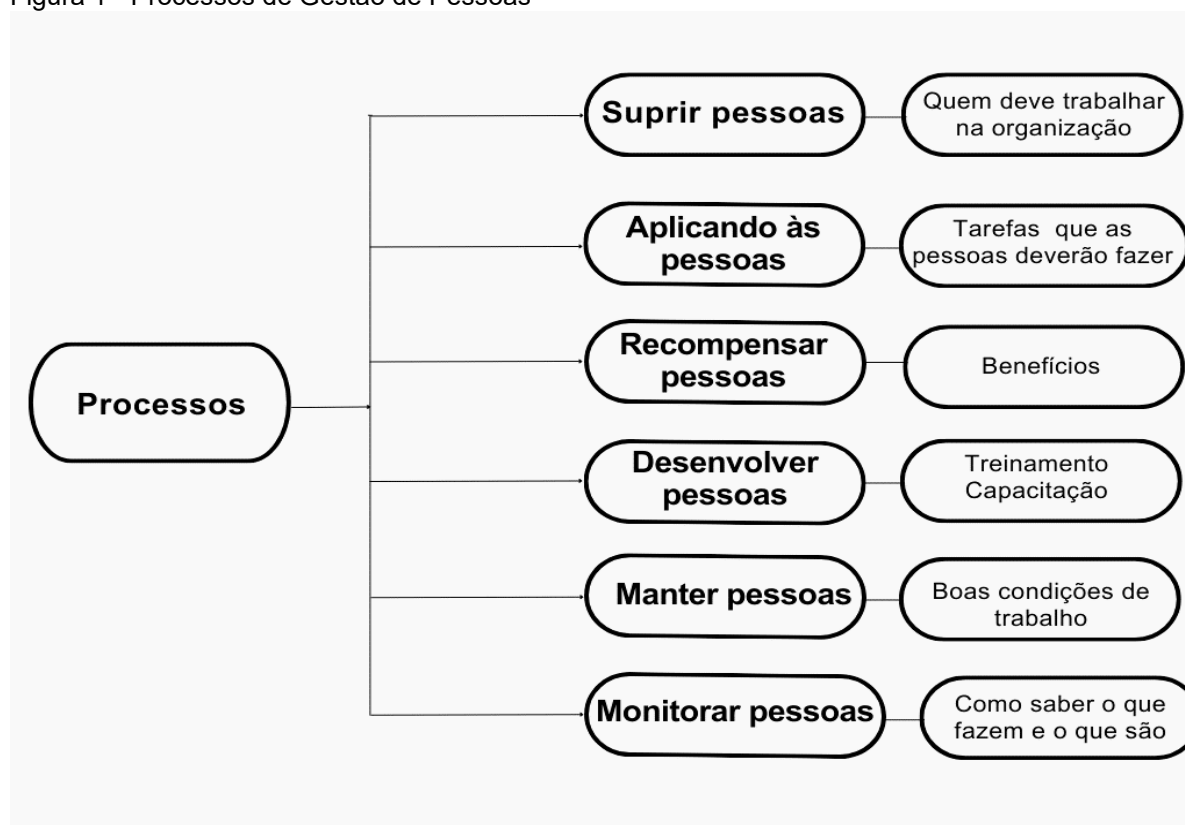
No que concerne às mudanças, a Gestão de Pessoas buscou se adequar para retratar um novo ambiente e um novo aspecto da área. São mudanças na forma de lidar com a administração nas organizações, na nomenclatura, e algumas expressões estão sendo substituídas por outras consideradas mais adequadas como, por exemplo, gestão do talento humano, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano ou administração do capital intelectual (CHIAVENATO, 2014).

No século XXI, a Gestão de Pessoas passou a ter um novo papel na Gestão do Talento Humano, pois com a globalização, os trabalhadores não são mais vistos somente como empregados, mas são talentos. Os processos agora, com as novas perspectivas, estão mais voltados para as habilidades humanas, e as pessoas dotadas com talentos precisam ser incentivadas pelas contribuições e resultados que trazem ao negócio da empresa. Elas precisam ser incentivadas, mais bem capacitadas e serem reconhecidas pelos bons resultados, uma vez que resultam no melhor funcionamento das organizações, em direção aos objetivos organizacionais almejados (CHIAVENATO, 2020).

Assim sendo, Chiavenato (2014) coloca que um dos aspectos para o gestor alcançar o sucesso junto com as pessoas é ter consciência de que as pessoas são seres humanos, ativadoras de recursos organizacionais, parceiras e que possuem talentos essenciais para gerar o capital humano. Com isso, é possível perceber que os impactos dos processos da Gestão de Pessoas trouxeram mudanças na produtividade e rendimentos, as quais passaram a ser associadas ao bem-estar do trabalhador, gerando um efeito positivo nos Recursos Humanos das organizações.

No que se refere aos processos, Chiavenato (2014) destaca que é necessário que as organizações estejam preparadas para a elaboração desses procedimentos de recursos humanos de forma estratégica. O autor reforça que a área de Recursos Humanos envolve seis processos, que estão elencados na figura 1.

Figura 1 - Processos de Gestão de Pessoas



Fonte: As autoras (2023); adaptado de Chiavenato (2014).

Nesse sentido, quanto aos processos básicos da Gestão de Pessoas, foram os seguintes:

- **Suprir pessoas:** esse é o primeiro passo que a organização faz para a rota de ingresso do funcionário, é o momento da filtragem, do recrutamento e seleção.

- Aplicando às pessoas: assim que as pessoas são recrutadas e selecionadas, elas devem ser integradas à organização, assim como ser posicionadas nos cargos e tarefas para as quais foram contratadas, devem ser treinadas constantemente e avaliadas quanto ao desempenho.
- Recompensar pessoas: são os meios que as empresas utilizam para estimular e recompensar os seus colaboradores, seja em razão dos cargos ocupados, tempo de serviço na organização, do desempenho alcançado ou das metas e resultados a serem cumpridos.
- Desenvolver pessoas: desenvolver pessoas significa capacitar as pessoas para que elas possam se tornar mais eficientes no que já sabem e fazem, é trazer mais aprendizado e apoio suficiente para que elas absorvam novos conhecimentos, habilidades e competências.
- Manter pessoas: nesses processos, a organização tem como foco principal manter os participantes satisfeitos e motivados e assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais.
- Monitorar pessoas: acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas em determinados limites de variação de acordo com os objetivos da organização.

2.3 Subsistemas de Suprimento

O subsistema de suprimento de recursos humanos requer uma interação com o ambiente externo para identificar as oportunidades e desafios no mercado de trabalho e no mercado de recursos humanos para a tomada de decisões assertivas de agregar pessoas (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Chiavenato (2009), o mercado de trabalho refere-se à quantidade de ofertas de emprego presente em uma determinada região. As ofertas disponíveis no mercado de trabalho vão depender da quantidade de organizações que existem no local. Isso quer dizer que quanto mais existem organizações ofertando emprego, maior será o mercado de trabalho. O mercado de trabalho se segmenta em setores, categorias, portes de empresas, etc. Dessa forma, o mercado de trabalho depende também da quantidade de pessoas que estão à procura de emprego. Percebe-se, assim, que o mercado de trabalho se resume em oferta e procura.

A respeito do mercado de recursos humanos, tem-se que é composto pelas pessoas que possuem aptidão para trabalhar. Essas pessoas poderão estar desempregadas, ou seja, disponíveis no mercado; ou, também, empregadas, que se trata dos indivíduos que já estão aplicados e possuem qualificação. Sendo assim, o mercado de recursos humanos dispõe de candidatos com reais condições para o suprimento de recursos humanos (CHIAVENATO, 2009).

Em relação aos processos de suprir pessoas, esses têm como especificidade a inserção de novos colaboradores na empresa, por meio de recrutamento e seleção. O perfil do profissional deve ser baseado no que foi determinado pelo gestor que fez a solicitação (CHIAVENATO, 2009).

2.3.1 Recrutamento

As organizações e os indivíduos estão em uma busca incessante de atrair um ao outro, pois do mesmo modo que a organização busca fazer uma pesquisa detalhada sobre o tipo de pessoa que deseja admitir, as pessoas também fazem uma pesquisa semelhante sobre a organização que melhor se encaixa ao seu objetivo de emprego. Dessa forma, há uma dialética contínua entre as partes interessadas, ou seja, as pessoas e as organizações buscam se conhecer de maneira recíproca. Posto isso, as organizações estão à procura de pessoas habilitadas com talentos e competências necessárias ao sucesso organizacional. Desse modo, a atividade que tem maior destaque na inter-relação entre organização e mercado é a de recrutamento de pessoas (CHIAVENATO, 2009).

O recrutamento é um sistema de informações das organizações que compõem um mercado de trabalho e é direcionado aos indivíduos que ocupam o mercado de recursos humanos para localizar, identificar, divulgar e atrair por meio das ofertas de empregos da empresa, com o objetivo de atrair candidatos para as vagas em aberto (CHIAVENATO, 2010).

Knapik (2006), Chiavenato (2009) e Banov (2012) defendem que o recrutamento é um método que tem como finalidade atrair candidatos aptos para assumir um cargo numa empresa. Mas um bom recrutamento consegue despertar o interesse de uma quantidade de pessoas, suficiente para abastecer o processo de seleção. O recrutamento é realizado com base nas informações sobre as necessidades presentes e futuras da organização, e tanto o empregador quanto o candidato devem estar de acordo com os interesses para que essa relação seja boa e duradoura para o funcionamento da empresa.

Partindo do mesmo conceito, no processo de recrutamento, há necessidade de uma atividade de relações públicas, e existe, então, uma integração entre a organização com grupos sociais. Além disso, o recrutamento inclui um processo que depende do setor da organização que possui a vaga; se autorizado, o órgão de recrutamento pode dar início à procura de candidatos para o preenchimento do cargo vago (CHIAVENATO, 2009).

Banov (2012) defende que o recrutamento e a captação de pessoal se trata da mesma coisa, pois é a etapa de divulgação que serve para atrair pessoas competentes para as vagas que precisam ser preenchidas dentro das necessidades da empresa, referindo-se à divulgação das vagas, como primeiro passo para que haja o recrutamento. O autor salienta ainda que a captação não é feita apenas para divulgar as vagas, mas também para atrair pessoas qualificadas que atendam às exigências da organização. Além disso, Dutra (2016) concorda que a captação é a junção de recrutamento e seleção, pois é uma ação que desde o princípio objetiva delimitar um grupo de pessoas que passarão por processos avaliativos para serem analisadas e, por fim, estabelecer uma relação de trabalho, ou seja, a captação só finaliza quando o candidato se torna oficialmente um colaborador.

Concordante à ideia dos autores, Chiavenato (2010) entende que a divulgação das vagas contribui para atrair os candidatos disponíveis no mercado de trabalho que se interessem pela empresa e pelas oportunidades, para que esses sejam localizados e comunicados a fim de atraí-los para um processo inicial de triagem. Nessa lógica, Banov (2012) frisa que a divulgação serve para que, posteriormente, haja o processo de recrutamento, por meio do qual, com suas oportunidades divulgadas, sejam identificados os indivíduos que são mais adequados para ocupação das vagas existentes na empresa (BANOV, 2012).

Em relação a isso, Chiavenato (2010), Banov (2012) e Knapik (2006) ressaltam que o processo de recrutamento envolve algumas fases que auxiliam na sua qualificação, e, para que ele aconteça, é preciso seguir um modelo de etapas, podendo variar conforme a organização.

Sobre o processo de recrutamento, Chiavenato (2010) defende seis fases: A primeira fase se dá pela decisão de iniciar o processo. Essa decisão é tomada pelo gerente, que formaliza a solicitação por meio de uma requisição de funcionário. Na segunda fase, é feita a análise das requisições de funcionários, em que se identificam quais são as vagas que precisam ser ocupadas, devendo conter as características das vagas e dos candidatos que poderão ocupá-las futuramente. Recomenda-se que seja realizado de maneira virtual ou em documento físico. A requisição deve conter as seguintes informações: cargo e quanti-

dade de vagas, departamento, carga horária, prazo para suprimento, tarefas a serem realizadas, conhecimentos, linha de subordinação, descrição sumária do cargo, grau de instrução, experiência, responsabilidades, perfil físico e perfil mental/emocional.

Sobre a descrição do cargo, esta se refere à posição ou posto específico dentro de uma organização. Representa um conjunto de responsabilidades, tarefas e autoridades atribuídas a uma pessoa para desempenhar determinadas funções dentro da estrutura organizacional. Além disso, é importante deixar claro a quantidade de vagas disponíveis para o preenchimento (CHIAVENATO, 2020).

Em relação ao departamento, conforme destacado por Oliveira (2014), é uma divisão funcional dentro de uma organização, responsável por uma área específica de trabalho. Cada departamento tem suas próprias responsabilidades e equipe dedicada a essas tarefas.

No que diz respeito à carga horária, ela está relacionada ao tempo de trabalho contratado. Por sua vez, a remuneração, como mencionado por Chiavenato (2020), refere-se ao valor financeiro recebido em troca do trabalho realizado. É importante salientar que a carga horária pode variar conforme as leis e políticas da empresa, enquanto a remuneração pode ser expressa de diversas formas, dependendo do acordo estabelecido. Isso leva em consideração fatores como experiência, qualificações e responsabilidades.

Chiavenato (2021) destaca que é necessário definir o tempo que o processo de suprimento terá, levando em conta a saída ou previsão de saída do antigo funcionário. O prazo para o suprimento refere-se ao período de tempo necessário para captar, contratar e integrar novos funcionários em uma organização. Trata-se do tempo estimado ou acordado para que a empresa consiga preencher uma vaga de emprego com um candidato qualificado.

Quanto às tarefas a serem realizadas pelo funcionário, de acordo com Banov (2020), elas englobam atividades e responsabilidades atribuídas para realizar seu trabalho. Isso inclui a execução de tarefas diárias, cumprimento de metas, participação em reuniões, desenvolvimento de habilidades, cumprimento de políticas, resolução de problemas e tomada de decisões. É importante ressaltar que essas tarefas variam de acordo com o cargo e as necessidades da organização.

Os conhecimentos essenciais para o cargo, conforme destacado por Banov (2020) envolvem aptidões, proficiências técnicas e competências específicas necessárias para de-

sempenhar efetivamente uma função específica. Isso engloba habilidades técnicas, familiaridade com o setor, capacidades de interação social, conhecimento de ferramentas e tecnologias, compreensão do ambiente e conhecimento regulamentar, quando pertinente.

Segundo Silva (2017), a linha de subordinação refere-se à estrutura hierárquica que indica os relacionamentos de supervisão e autoridade dentro de uma organização. Ela define a ordem de comando e a quem os funcionários se reportam. A supervisão está relacionada à supervisão direta dos superiores sobre os subordinados, garantindo a orientação e o controle adequados.

Em relação à descrição sumária do cargo, trata-se de um resumo conciso das principais responsabilidades, requisitos e objetivos do cargo. Lacombe (2021) destaca que essa descrição fornece uma visão geral das atividades e qualificações essenciais. Sendo assim, é um resumo sucinto que destaca os aspectos mais relevantes do trabalho.

O grau de instrução, de acordo com Marques (2015), refere-se ao nível educacional necessário para um cargo. Esse nível pode variar desde um diploma de ensino médio até graduação, pós-graduação ou certificações específicas, dependendo dos requisitos da posição e da empresa.

Por sua vez, a experiência, conforme abordado por Dutra (2016), diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e práticas adquiridas por um profissional ao longo do tempo de sua carreira ou em funções anteriores. Quando mencionada como requisito para uma função, significa que o profissional precisa ter um histórico de trabalho relevante e comprovado que o capacite a desempenhar as tarefas associadas ao cargo imediatamente, sem a necessidade de um extenso período de treinamento ou adaptação.

Sobre as responsabilidades, Chiavenato (2020) afirma que elas se referem às tarefas e obrigações específicas que um profissional terá ao assumir um cargo. Isso inclui as principais atividades, áreas de atuação e resultados esperados. A descrição das responsabilidades deve ser clara e detalhada, definindo as tarefas que devem ser realizadas para alcançar os objetivos da organização.

Ainda de acordo com Chiavenato (2020), ao determinar a compleição física, é necessário avaliar o tipo de corpo, a constituição física e as especificidades físicas que podem ser relevantes para a função. Essas especificidades podem incluir aspectos como altura, peso, resistência cardiovascular, capacidade de levantamento de peso, flexibilidade, entre outros.

Por fim, o perfil mental/emocional, conforme discorrido por Chiavenato (2020), refere-se às características psicológicas e emocionais necessárias para desempenhar uma

determinada função. Ele descreve os traços de personalidade, habilidades cognitivas e competências emocionais requeridas para lidar com as demandas do cargo.

Sendo assim, a terceira fase do processo se dá pela análise das fontes de recrutamento, ou seja, busca averiguar onde estão localizados os candidatos adequados para preencher determinado cargo. Depois de localizá-los, na quarta fase, são selecionadas as técnicas apropriadas para efetuar a captação de pessoal. Com isso, os candidatos devem ser informados sobre as vagas e se sentirem motivados e atraídos pela oportunidade ofertada. Na quinta tarefa, ocorre a aplicação das técnicas de recrutamento selecionadas, para poder atrair os candidatos, ou seja, esta tarefa tem relação com as formas de divulgação das vagas. A sexta e última fase se dá com o recebimento dos candidatos e a maneira que os candidatos serão recebidos. Deve ser feita a recepção dos candidatos, nesse momento inicial, que estão tendo o primeiro contato com a organização (CHIAVENATO, 2010).

A etapa do recrutamento é o momento de se ter mais informações sobre os candidatos e saber se encaixam nas oportunidades. É uma forma de coletar os dados e registrá-los, para que, posteriormente, sejam feitas comparações com os dados de outros candidatos. Nesse ínterim, é feita uma triagem para separar os candidatos que podem ser selecionados no momento ou futuramente, ou serem desconsiderados definitivamente. Essa triagem acontece como primeiro contato, com o propósito de tornar claros os pontos necessários do currículo, verificando as qualificações do candidato, para que posteriormente sejam aplicadas as técnicas do recrutamento e escolhidos, por meio das etapas do processo seletivo, os mais aptos para o cargo requisitado (CHIAVENATO, 2010).

Semelhantemente, à ideia do autor acima, Banov (2012) apresenta o recrutamento com apenas 4 etapas no seu processo: A primeira fala da coleta de dados que envolve os detalhes do perfil da vaga. Nessa etapa é realizado o mapeamento dos requisitos, no qual se vê o tempo necessário, os recursos financeiros disponíveis, o mercado de trabalho, entre outras características para realização do recrutamento. A segunda fase se refere ao planejamento, datas previstas nas quais ocorrerão os recrutamentos interno, externo e misto, formas de divulgação do devido conteúdo, os custos previstos, etc. Na terceira etapa, ocorre a divulgação da vaga; e na quarta, a avaliação do recrutamento, em que será analisado e verificado se as vagas foram preenchidas, a quantidade de pessoas que se inscreveram no processo, quantas participaram e quantas foram qualificadas para o preenchimento das vagas.

A avaliação de recrutamento é a etapa que analisa se o processo está sendo efetuado de maneira a atender as exigências da empresa para que se obtenha um número de

candidatos que se enquadram na vaga, descartando, por meio de uma comparação, os que não estiverem aptos (para que o processo continue) e, por fim, aceite-se ou se rejeite de forma definitiva os participantes no processo de seleção (BANOV, 2012).

Tanto Banov (2012) quanto Chiavenato (2009) são congruentes à ideia de que o recrutamento pode se dividir entre interno, externo e misto. Knapik (2006) compartilha da mesma informação dos autores para discorrer sobre recrutamento interno e externo, contudo não expõe sobre o recrutamento misto. Chiavenato (2009) destaca que antes de iniciar os processos do recrutamento interno, deve-se saber quais são as necessidades atuais e futuras da empresa, ou seja, realizar uma pesquisa interna. Já o recrutamento externo tem como seu principal foco realizar uma pesquisa no mercado de recursos humanos a partir de suas segmentações, diferenças e a localização, a fim de realizar uma análise efetiva. Dito isso, o recrutamento interno é efetuado pelas fontes internas, e a divulgação da vaga ocorre dentro da própria empresa, onde os funcionários interessados podem participar do processo e preencher alguma vaga em outro setor. Isso gera maior motivação ao saberem que têm oportunidades de crescimento profissional. A divulgação das vagas internas ocorre através de cartazes, jornal interno, intranet, memorandos, banco de recursos humanos ou, até mesmo, por meio de uma reunião.

Essas formas de divulgação são assertivas na questão econômica, pois as despesas financeiras são menores. Knapik (2006) coloca também que uma das vantagens do recrutamento interno é a probabilidade das empresas serem mais categóricas nos próximos processos seletivos.

Segundo os autores, sobre recrutamento externo, a divulgação das vagas é realizada fora da empresa. Isto é, os perfis que a empresa procura para realizar a captação estão fora do ambiente organizacional, e os candidatos recrutados são os que estão disponíveis no mercado de recursos humanos. O recrutamento externo também se mostra positivo, pois novos funcionários renovam o quadro de profissionais da empresa, trazem ideias e conhecimentos distintos. Entretanto o custo é mais alto e pode gerar desconforto aos empregados que já estão dentro da organização e a probabilidade de erros aumentam (BANOV, 2012; CHIAVENATO, 2009; KNAPIK, 2006).

Concomitante a isso, Banov (2012) e Chiavenato (2009) expõem sobre o recrutamento misto. As empresas utilizam tanto do recrutamento interno e externo; contudo, não são apenas esses dois tipos de recrutamento que se tem. Quando se abre uma vaga interna, entende-se que haverá o deslocamento de um profissional para um determinado cargo, e ficará em aberto a vaga que ele ocupava antes. Dessa maneira, é preciso que

outra pessoa preencha a posição que ficou em aberto, e isso se dá por meio do recrutamento externo.

O recrutamento interno requer um conhecimento prévio dos dados e informações relacionados a outros subsistemas, a saber:

- Resultados obtidos pelo candidato interno nos testes de seleção a que se submeteu quando ingressou na organização.
- Resultados das avaliações do desempenho do candidato interno.
- Resultados dos programas de treinamento e de aperfeiçoamento de que participou o candidato interno.
- Análise e descrição do cargo atual do candidato interno e do cargo que se está considerando, a fim de avaliar a diferença entre ambos e dos requisitos adicionais que se farão necessários.
- Planos de carreiras ou planos de encarreiramento, ou ainda planejamento das movimentações de pessoal para se verificar a trajetória mais adequada do ocupante do cargo considerado.
- Condições de promoção do candidato interno (está “no ponto” de ser promovido) e de substituição (se o candidato interno já tem substituto preparado para seu lugar) (CHIAVENATO, 2009, p. 81).

E para que ocorra o recrutamento externo, é necessário que se utilize de técnicas que se valham dos meios pelos quais o recrutamento é realizado. As principais técnicas dispostas pelos autores são:

A técnica de banco de candidatos ou banco de dados é uma das mais utilizadas no campo do recrutamento, devendo ser atualizada continuamente. Quanto aos candidatos que participaram de processos seletivos anteriores e não são aproveitados, o recrutamento e seleção tem o papel de arquivar os dados desses candidatos, para que possam participar de oportunidades futuras. Caso apareça novas vagas, o órgão de recrutamento e seleção faz uma consulta nesses arquivos para averiguar se há algum candidato disponível para a oportunidade; caso não houver nenhum, inicia-se outras técnicas de recrutamento (CHIAVENATO, 2010). Essa técnica pode ser tanto física quanto informatizada. As pastas de arquivos também funcionam de modo virtual por meio de softwares que a organização utiliza para armazenar currículos dos candidatos; isso minimiza o tempo de procura e custos (KNAPIK, 2006).

Chiavenato (2010) e Banov (2012) discorrem sobre as agências ou empresas de recrutamento como uma técnica em que os meios utilizados são a assessoria em recursos humanos ou agência de trabalho. Elas prestam serviços especializados em recrutamento de pessoas, atendendo diversas modalidades de candidatos, como engenheiros, executivos, secretárias, entre outras modalidades. Para solicitar os serviços dessas agências, é preciso entrar em contato com elas e passar informações sobre a empresa, a oportunidade

que está sendo ofertada e as características do perfil de candidato que se deseja; depois a agência ficará responsável por analisar o banco de candidatos, aplicar as técnicas de recrutamento, fazer uma triagem, que é uma etapa inicial do processo para coletar mais informações dos candidatos, realizar outras entrevistas também e efetivar o encaminhamento dos candidatos finalistas para que a empresa contratante possa escolher o que mais se encaixa no perfil que se busca. Essas agências de recrutamento usufruem também de um banco de currículos a fim de enviar os candidatos para as vagas abertas, o que torna o processo mais rápido. É uma técnica que é mais ágil, contudo, o seu custo é alto, pois podem envolver vários tipos de divulgação das vagas bem como testes e entrevistas diferenciadas, para fazer a seleção dos candidatos mais adequados para as vagas. As agências do SINE, Sistema Nacional de Emprego, seriam exemplos de agências de recrutamento. Knapik (2006) coloca que por meio dessas agências, as pessoas que estão em busca de emprego, podem efetuar seu cadastro em uma das agências do SINE e se candidatar nas vagas para serem alocados em algum trabalho.

Existem também, segundo Banov (2012) e Knapik (2006), as consultorias que ajudam no processo de recrutamento e seleção, como a consultoria de Recursos Humanos, que apoia a organização em busca de profissionais para preenchimento das vagas. Banov (2010) destaca que as consultorias buscam pessoas aptas, que tenham um perfil do cargo e da empresa contratante. A empresa fica responsável pelas despesas da contratação das consultorias e solicitação dos seus serviços.

Outra técnica que Banov (2012), Chiavenato (2010) e Knapik (2006) expõem é o recrutamento virtual, para o qual a internet é uma ferramenta utilizada para publicações de vagas por meio de sites, em que as pessoas podem cadastrar o seu currículo e acompanhar as vagas disponibilizadas e, até mesmo, realizar entrevistas de forma virtual, caso a empresa tenha interesse no candidato. Os autores julgam necessário também o uso do networking, que são redes que divulgam as oportunidades e compartilham informações entre os profissionais por meio da internet; essa rede de contato tem sido eficaz para se ter resultados mais rápidos para os candidatos.

Há ainda, dita pelos autores, a indicação de funcionários. A indicação é nada mais do que uma apresentação de candidatos pelos próprios funcionários da empresa, ou seja, funciona por meio de uma indicação de um profissional que conhece as suas qualificações do indicado. É possível que a pessoa indicada possa conseguir um emprego numa empresa ou subir de cargo através de indicação. É uma técnica que estimula os empregados da

empresa a apresentarem pessoas que conhecem como possíveis candidatos a alguma oportunidade.

Outra técnica que esses autores são congruentes a que está relacionada com os anúncios em jornais ou revistas. Servem como meios para divulgação de vagas com que a empresa pode ou não ser identificada. São colocados anúncios com a descrição da vaga, detalhes breves sobre os benefícios e contatos. Se o candidato se interessar, poderá estabelecer uma comunicação com a empresa ou apenas enviar o currículo, caso a empresa especifique somente essa forma de contato.

Os autores convergem também sobre a utilização de placas ou cartazes colocados na frente da empresa para atrair pessoas, especialmente as que moram próximas ao local. Contudo, essa divulgação pode gerar filas de candidatos e poucos serem adequados para as vagas.

Outro ponto mencionado pelos autores trata-se da busca através de visitas a escolas e universidades. Nesses locais a empresa pode fazer uma apresentação da organização e divulgar suas oportunidades por meio de palestras, de cartazes ou até mesmo disponibilizar um quadro de vagas de estágios nas áreas específicas dos cursos das instituições envolvidas, por exemplo, com o objetivo de atrair os próprios estudantes.

Existe também um programa chamado de “portas abertas”, em que a empresa oferece visitas para os candidatos poderem visualizar toda a organização e o que a empresa faz e, no término da visita, oferece uma ficha de solicitação de emprego caso estejam interessados em ocupar algum cargo. Isso reduz o número de demissões de profissionais da organização (BANOV, 2012).

Há, ainda, outro grupo de técnicas chamado por Chiavenato (2010) de técnicas conjuntas de recrutamento, ou anúncios em emissoras de rádio e alto-falantes, descrita por Banov (2012). É um método que utiliza da criatividade para atrair os candidatos, usado quando a empresa tem a necessidade de recrutar muitas pessoas, podendo ser anunciadas em locais próximos à empresa, com divulgação por meio de anúncios nas rádios ou por alto-falantes (BANOV, 2012).

Outra forma, seria o contato com sindicatos ou associações de classes. As empresas que buscam pessoas específicas que tenham ou não experiência na área podem recorrer a esses meios, pois o seu custo é baixo para a empresa contratante (BANOV, 2012).

Além disso, as feiras e eventos também são vistas como possíveis técnicas que podem ser usufruídas para divulgar as vagas e buscar candidatos específicos que se encontrem nesses locais (BANOV, 2012).

E por fim, as empresas do mesmo ramo de atividades, mesmo que sejam concorrentes, podem trabalhar em conjunto ajudando umas às outras quando necessitam de funcionários qualificados para ocuparem as vagas em aberto. Isso estabelece uma relação colaborativa entre as empresas (BANOV, 2012).

Tanto Banov (2012) quanto Chiavenato (2010) e Knapik (2006) concordam que o recrutamento serve para atração dos candidatos, e a seleção se dá pela escolha dos mais adequados às oportunidades presentes na organização.

O recrutamento tem como foco atrair talentos para a organização, e, quando o candidato se apresentar à empresa, inicia-se o processo de seleção, cessando assim a atividade de recrutamento. Ou seja, o recrutamento termina com a chegada dos currículos ou fichas dos candidatos e o comparecimento dos candidatos na empresa ou de forma virtual, que é onde ocorre a recepção e triagem dos candidatos. A triagem é uma das etapas mais relevantes do processo, pois com ela há a possibilidade de se obter informações sobre os dados básicos do candidato, para que posteriormente essas pessoas sejam encaixadas em alguma oportunidade que a organização tem a ofertar ao mercado de recursos humanos. Essas informações devem ser registradas no banco de candidatos para que haja a comparação com os dados de outros participantes, através dos processos seletivos seguintes. Essa triagem serve para avaliar de forma prévia se as informações do perfil da pessoa têm condições de serem aproveitadas no processo seletivo e em oportunidades futuras ou descartadas de maneira definitiva. Depois disso, dá-se o início do processo de seleção, pelo qual serão selecionadas as pessoas adequadas para as vagas (CHIAVENATO, 2010).

2.3.2 Seleção

Diferentemente do recrutamento que busca atrair os candidatos, a seleção separa os que estão aptos dos que não estão; é uma atividade de escolha, e o candidato pode ser aceito ou não por meio da seleção. Nesse momento, a qualidade é mais necessária do que a quantidade dos candidatos cativados pelo recrutamento (Chiavenato, 2010).

Sobre a seleção de pessoal, Banov (2012), Chiavenato (2010) e Knapik (2006) colocam que se trata de um processo que deve acontecer depois de realizado o recrutamento. A seleção busca selecionar, dentre os candidatos que participaram do recrutamento, os que têm um perfil que mais se aproxima do cargo disponível na empresa, com o objetivo de escolher a pessoa certa para o lugar certo. Ao averiguar os perfis, é necessário que as competências que os candidatos possuem devem estar relacionadas às competências da

organização. Os autores em questão compartilham da ideia de que é necessário ter conhecimento das exigências do cargo disponível e das características de cada candidato para que posteriormente seja realizado uma comparação e decisão do candidato mais qualificado, que atenda às exigências da empresa.

Chiavenato (2009) defende que para o processo de seleção obter um resultado preciso, ele deve ter como base as especificações e a análise do cargo oferecido, assim como é necessário avaliar as fontes de informações sobre os candidatos e o padrão de desempenho de cada um após a aplicação das técnicas de seleção, levando em consideração que cada participante é único, pois as pessoas possuem características distintas; por isso, a seleção também pode ser entendida como um processo de comparação e decisão.

A seleção tem como objetivo ser fiel em seu resultado, ou seja, deve selecionar o candidato com as qualificações iguais ou próximas das que a organização precisa; por isso, utiliza-se do processo de comparação. A comparação pode ser medida entre duas variáveis, que são: os requisitos do cargo (x) e o perfil do candidato que foi recrutado (y). A primeira variável é definida quando se faz o planejamento, é quando o setor que tem uma vaga disponível passa as informações sobre o cargo para o setor de recrutamento e seleção. A segunda variável é obtida através das técnicas de seleção, que são as informações assertivas sobre o candidato. A partir dessas informações, inicia-se a comparação: se x é maior que y , significa que o candidato não dispõe das condições para assumir a vaga; se x e y são iguais, quer dizer que o candidato possui aptidão para a vaga; se a variável y for maior que a x , significa que o candidato está acima do que o cargo necessita. Mas os critérios de comparação podem ser flexíveis para mais ou para menos, pois depende do limite admitido pelo controle da qualidade (CHIAVENATO, 2009).

De acordo Chiavenato (2009), no que se refere a decisão, ela acontece depois que os especialistas em seleção realizam a comparação. Os candidatos selecionados na comparação serão encaminhados para o órgão requisitante, pois cabe a eles a decisão de quem será aceito ou não. Os candidatos que são aprovados poderão passar por uma entrevista com os gerentes, os responsáveis pela tomada de decisão, que aplicarão novas provas para verificar se realmente a pessoa está apta (CHIAVENATO, 2010). Porém, quando há um grande volume de candidatos aptos, o órgão de seleção também fará parte da decisão final. Neste caso, será levado em consideração o que o especialista em seleção ou o que o psicólogo decidir (CHIAVENATO, 2009).

Por ser um processo de comparação e escolha para uma decisão assertiva, os resultados do processo de seleção devem ser comparados com outros participantes e as competências que o cargo requer (CHIAVENATO, 2010).

Banov (2012) coloca que tanto o departamento de recrutamento quanto o de seleção devem trabalhar em conjunto, pois também é uma maneira de experiência que busca analisar o desempenho do candidato e pode trazer bons resultados para a organização. Os resultados da seleção permitem melhor adaptação do indivíduo no cargo e na empresa, promovendo satisfação profissional e satisfação da empresa contratante.

Para que seja feita a seleção, torna-se necessária a aplicação de técnicas de seleção de pessoal, sendo as técnicas de entrevista, aplicação de testes psicológicos ou provas de conhecimentos (BANOV, 2012; KNAPIK, 2006; CHIAVENATO, 2010).

Chiavenato (2010) reforça que as técnicas de seleção são os meios que se utilizam para se ter informações mais objetivas sobre o candidato, suas qualificações e suas características pessoais; isso deve ter relação com as exigências do cargo.

Em relação às possíveis técnicas, os autores apresentam ainda a análise de currículo, dinâmicas de grupo e exame médico específico (BANOV, 2012). Chiavenato (2010) traz a técnica de simulação, e Knapik (2006), as provas situacionais.

No que diz respeito a análise de currículo ou fichas de solicitação de emprego, são documentos que podem ser preenchidos com dados do candidato, como características pessoais e profissionais, informações sobre suas competências e objetivos, entre outras questões, como cargo almejado e experiências anteriores. É por meio desses dados que se selecionam as pessoas para participar das próximas etapas, pois, depois de analisar as informações, elas possibilitam formar hipóteses quanto às habilidades dos candidatos, e os que estiverem mais perto do perfil poderão ser convocados para o processo de seleção (CHIAVENATO, 2010).

No que tange à entrevista de seleção, trata-se da realização perguntas específicas programadas ou não e se anotar as respostas do candidato de forma resumida. As respostas podem ser positivas ou não, dependendo da reação que se tem com as perguntas na entrevista (CHIAVENATO, 2010).

Banov (2012), Chiavenato (2010) e Knapik (2006) concordam que as questões podem ser sobre as características pessoais, os conhecimentos, as suas habilidades e experiências profissionais anteriores, se os resultados alcançados foram bons ou ruins, sobre o seu progresso, para que seja observado o comportamento, a maneira de falar, agir, as atitudes e a maturidade que o candidato tem ao respondê-las. Para que a entrevista seja

adequada e tranquila, ela deve ser planejada para que aconteça de forma objetiva e clara; o local também precisa ser calmo. As perguntas precisam ser selecionadas e feitas de maneira neutra para que o candidato se sinta motivado e confiante ao respondê-las.

A entrevista de seleção serve para avaliar com precisão as várias informações relacionadas pelo entrevistado, o seu comportamento e suas competências também, e, dessa forma, verificar se o candidato está apto para ocupar determinado cargo. Entretanto, a entrevista é uma técnica que nem sempre alcança a precisão necessária, visto que o entrevistado é avaliado de forma superficial. O entrevistador precisa ser imparcial ao analisar o candidato, mas pode ocorrer do entrevistado colocar seus gostos pessoais ou preconceito na realização da entrevista, o que a torna negativa para o candidato (CHIAVENATO, 2010).

Banov (2012) fala que essa técnica, além de analisar os dados dos candidatos, informa também sobre a cultura da organização, os benefícios e outros detalhes da vaga. Diferenciais no momento da entrevista são levados em conta para o candidato ser contratado, como cursos de idiomas, faculdades, conhecimento técnico da profissão, trabalho voluntário, entre outros, informações que as empresas apreciam ao analisar os que podem ser os futuros funcionários.

Banov (2012) e Knapik (2006) expõem que, quanto à metodologia e ao formato, a entrevista pode ser dividida em diretiva ou não diretiva, padronizada e não padronizada, tradicional, comportamental e em equipe.

Quanto ao formato da entrevista, a padronizada segue um roteiro de questões feitas antecipadamente, levando em conta as informações que os entrevistadores desejam obter dos participantes, e a não padronizada não necessita de um roteiro.

A entrevista diretiva ou estruturada, segundo as autoras, tem o objetivo de instigar o candidato a responder conforme o entrevistador deseja, identificando pontos de vista, conceitos e interesses por parte do candidato. Para isso é importante que o entrevistador saiba formular as perguntas e provocar as respostas. Já na não diretiva, a entrevista não segue nenhum padrão, nenhuma estrutura e não busca respostas específicas, pois visa mais à exploração e não necessita de um roteiro; o entrevistador vai elaborando as perguntas no desenvolvimento da entrevista. Os tipos de entrevistas estruturadas são as tradicionais e as comportamentais. Na entrevista tradicional, as questões são abertas, o que dá mais espaço para o candidato responder às perguntas com maiores detalhes. Difere-se da entrevista comportamental, pois a comportamental consiste na observação do comportamento do candidato a experiências passadas, cujas perguntas são elaboradas previamente com base nas exigências do cargo. Existe também a entrevista em equipe, na qual um grupo de

candidatos atuam em conjunto, mas um deles tem a responsabilidade de coordenar enquanto os outros integrantes apenas observam.

Os autores colocam que realizar apenas uma entrevista não é o suficiente para escolher adequadamente o candidato. É preciso que outras ferramentas sejam utilizadas para a seleção.

Sendo assim, outra técnica de seleção é a aplicação de testes ou provas de conhecimento ou de capacidade. Banov (2012), Chiavenato (2010) e Knapik (2006) discorrem sobre essa técnica como um meio de se averiguar o conhecimento dos candidatos que podem ser relacionados com os conhecimentos exigidos pelo cargo. Ela se dá através de aplicação de questões que podem ser respondidas de forma dissertativas e orais, dependendo da organização e da vaga. Pode também ser um teste de capacidade ou prova prática a fim de analisar a capacidade ou medir a habilidade ao se efetuar determinadas tarefas de uma situação real, que podem ser exigidas pelo cargo que se concorre. As provas objetivas ou em forma de testes requerem, na maioria das vezes, respostas específicas referentes ao cargo, ou seja, o teste pode ser voltado para a área que o candidato está competindo. Knapik (2006) identifica essas provas como provas situacionais e provas específicas. As situacionais tem o propósito de observar a reação do candidato numa situação que pode ocorrer nas atividades do dia a dia do trabalho, baseando-se na descrição de como o candidato se comportaria diante dessa situação. E as provas específicas se apresentam como uma técnica feita para testar o conhecimento em relação ao cargo ou ao perfil que o cargo exige, como conhecimento em outros idiomas, técnicas específicas, entre outros.

Os autores mencionados discorrem sobre os testes ou avaliações psicológicas, dizendo que são procedimentos adaptados ao que se quer analisar e devem ser realizados e aplicados por um profissional psicólogo que podem fornecer laudos em relação aos resultados dos testes. Esses testes têm como finalidade coletar informações indiretas, averiguar detalhes sobre a personalidade, as características psicológicas dos indivíduos, aptidões pessoais e competências dos participantes. Os resultados dos testes devem ser vistos em conjunto com os resultados das etapas anteriores, pois avaliam profundamente o conhecimento e o desenvolvimento do candidato, o que somente provas não proporcionariam. Por meio desses testes, segundo Banov (2012), é possível levantar hipóteses, classificando ou não o candidato.

Há também outra técnica que Chiavenato (2010) apresenta, ou seja, a técnica de simulação, a qual consiste em simular de maneira teatral como se comportar, caso o candidato ocupasse um determinado cargo, havendo para tal até observação do psicólogo para

acompanhar e comparar com os outros candidatos. O candidato deve mostrar a sua habilidade em ocupar o cargo vago almejado, frente a outros candidatos. Desempenhando um papel de forma a simular alguma condição real do que poderá vivenciar ao preencher a vaga, sendo uma forma também de dinâmica em grupo.

O que Banov (2012) e Knapik (2006) também trazem como uma das técnicas de seleção são as dinâmicas em grupo, que são feitas com algumas pessoas, dependendo do número de candidatos, isto é, doze pessoas no máximo estariam concorrendo a esse mesmo cargo. O objetivo dessa dinâmica é observar o comportamento dos candidatos uns com os outros, suas características pessoais e como se desempenham e se destacam no grupo, de maneira que características que a organização preza possam se destacar. Apresentada ainda por Banov (2012), a outra técnica de seleção é o exame médico específico que pode ser realizado no início do processo, pois é feito um exame que tem ligação com o cargo, podendo eliminar também o candidato. Tem-se a necessidade de averiguar se o candidato pode exercer as funções prescritas no cargo, prevendo e resguardando as questões de saúde.

Os autores entendem que a seleção de pessoas funciona como um segmento de etapas que os candidatos podem superar e serem aprovados ou classificados no processo seletivo.

2.4 Recursos Humanos em Hospitais

Sobre os recursos humanos, na perspectiva histórica, as pessoas que prestavam serviços não eram valorizadas; dava-se mais atenção à tecnologia do produto ou do processo, no alcance de recursos financeiros; contudo, isso mudou. Com o tempo, as pessoas e a forma como elas são administradas dentro das organizações passaram a ter uma relevância significativa (LACOMBE, 2011).

Perante o exposto, as transformações de recursos humanos não contribuíram apenas para a evolução das indústrias, mas também colaboraram para a área da saúde. Com a criação do Sistema Único de Saúde (SUS), pela Constituição Federal no Brasil de 1988, diversas coisas precisaram ser ampliadas. Diante das transformações, as organizações hospitalares receberam o propósito de oferecer serviços para cuidar da saúde dos indivíduos. Dessa forma, compreende-se que, com a evolução das organizações hospitalares, os hospitais precisaram mudar significativamente para atender às necessidades das pes-

soas como um todo. Isso acontece a partir de uma gestão competente, em que as funcionalidades e propósitos das organizações hospitalares devem ter como intuito oferecer serviços de qualidade com os meios disponíveis apropriados às necessidades da sociedade, atendendo de maneira digna os pacientes, proporcionando educação profissional, comandando pesquisas e praticando medicina preventiva e curativa. Diante disso, faz-se necessário o Recursos Humanos nos hospitais, para o aprimoramento do atendimento aos pacientes de forma integral, visando a um desempenho mais positivo das organizações (ARRUDA; FREITAS; CARVALHO, 2019).

Brasil (1993) expõe que a questão dos recursos humanos na área da saúde abrange tudo que se refere às pessoas que trabalham neste meio, na relação da área com o processo histórico de desenvolvimento do Sistema Único de Saúde (SUS). Outro conceito interessante citado por Burmester *et al* (2019) é que a área de recursos humanos em saúde deve receber uma atenção especial, pois sempre está disposta a melhorias, buscando qualificação e desenvolvimento dos profissionais, pois se preocupa com o bem-estar e a satisfação das populações.

O Relatório publicado no ano de 2007, da Organização Mundial da Saúde (OMS), destaca a importância dos recursos humanos nos sistemas de saúde, enfatizando o desenvolvimento de trabalhadores capacitados, motivados e apoiados como essencial para superar os obstáculos que impedem o alcance dos objetivos da saúde. São classificados como prestadores de serviços de saúde e integram o núcleo de cada sistema sanitário e contribuem para a promoção da saúde.

Os Recursos Humanos em hospitais não surgiram da noite para o dia. Antes da formulação do SUS, o campo de recursos humanos em saúde se mostrou brevemente no sistema de saúde nacional e só ganhou força com o passar do tempo. Na 8ª Conferência Nacional de Saúde, ocorrida em 1986, provocada pelo movimento da Reforma Sanitária Brasileira, houve uma discussão pertinente da estruturação da área de recursos humanos em saúde e sua complexidade. Porém, mesmo com a Reforma Sanitária, iniciada na década de 1970, os estudos nessa área eram limitados. Somente mais tarde, a área passou a ter relevância, com a promulgação do SUS pela Constituição brasileira de 1988 (BRASIL, 1993).

Ainda, consoante com o Relatório da Organização Mundial da Saúde (OMS), os trabalhadores de saúde são a expressão dos valores de um sistema, e é por meio deles que os hospitais se organizam. Por esse motivo, necessita-se de um planejamento adequado de recursos humanos, para que se obtenha uma qualidade no atendimento. Os Recursos

Humanos na área da saúde, no ambiente hospitalar, assumem um papel fundamental no que diz respeito à imensa quantidade de mão de obra necessária para a execução das tarefas, pois a assistência se estrutura por meio do trabalho exercido pelos profissionais especializados.

De acordo com Burmester *et al* (2019), o responsável pelo processo de suprir pessoas tem o desafio de colocar a pessoa certa no local correto, o que tem um grande significado para a organização, pois os resultados podem ser bons ou não. Perante isso, o recrutamento e seleção de pessoas dentro de uma organização de saúde deve ser feita com uma atenção redobrada aos critérios propostos, de maneira que o suprimento das vagas seja com pessoas apropriadas e com competências para saberem conduzir suas funções; elas precisam estar conscientes de que na área de saúde terão contato com pacientes e acompanhantes vulneráveis pela doença. Por isso, faz-se necessário que no processo de suprimento haja a identificação das competências para o exercício da função de cada candidato.

Diante disso, os colaboradores da área de saúde a serem recrutados e selecionados devem ser aqueles que consigam realizar as estratégias da organização, junto aos profissionais que já são atuantes. Além disso, a área da saúde está em constante mudança e apta para receber tendências de inovações e tecnologia, fazendo com que os gestores adotem práticas de seleção de pessoal eficazes, visando identificar e atrair para os hospitais pessoas que possam se desenvolver de forma contínua (BURMESTER *et al.*, 2019).

Sendo assim, as organizações hospitalares necessitam do desempenho dos colaboradores para o sucesso organizacional, principalmente quando se trata da área da saúde, em que há contato direto dos profissionais com os clientes. Por causa desse contato, o usuário consegue perceber a qualidade do serviço com mais nitidez; por isso, é importante reconhecer o quanto os colaboradores são fundamentais na organização hospitalar, assim como a importância da qualidade do ambiente de trabalho e as expectativas de quem atua na organização (MAGALHÃES, 2006).

A organização hospitalar não apenas se concentra em aspectos financeiros, mas também dá grande importância aos seus profissionais e à qualidade dos serviços oferecidos. É importante destacar que o desempenho geral da organização está intimamente ligado ao comportamento dos colaboradores, abrangendo áreas como gestão financeira, aspectos humanos e responsabilidades sociais (MAGALHÃES, 2006).

Os hospitais possuem especificidades únicas, pois prestam serviços de cuidados de saúde que envolvem diversas disciplinas profissionais, serviços destinados a atender às

necessidades complexas e multidimensionais dos pacientes. Isso requer habilidades técnicas, um forte compromisso ético por parte dos profissionais, alinhamento com a cultura da instituição e, acima de tudo, a capacidade de estabelecer boas relações interpessoais com os pacientes (MAGALHÃES, 2006).

Consequentemente, os interesses da organização hospitalar se estendem a todas as partes envolvidas, uma vez que ela está em constante evolução. Assim como qualquer construção social, a organização hospitalar só pode ser moldada com base na vontade e participação ativa das pessoas que a compõem (MAGALHÃES, 2006).

3 METODOLOGIA

Este capítulo destina-se à construção da metodologia que embasou a elaboração do estudo. Julgou-se necessário, nesse momento, elencar a caracterização da pesquisa e a responsabilidade ética na pesquisa.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Quanto à abordagem da pesquisa, trata-se de um estudo qualitativo, pois pretende investigar o fenômeno que contribuirá para a compreensão do cenário estudado de maneira ampla, levando em conta dados que permitirão uma melhor percepção das técnicas utilizadas para suprir recursos humanos. Creswell (2014, p. 23) afirma que “a investigação qualitativa representa um modo legítimo de exploração das ciências sociais e humanas.” Entende-se, dessa forma, que a pesquisa elencará, com base na investigação, a compreensão de como se dá o processo de suprimento de recursos humanos com a utilização das técnicas apresentadas, de forma que possam ser adaptadas às instituições de saúde.

A pesquisa relatará quais técnicas podem ser utilizadas para o suprimento de recursos humanos para as organizações hospitalares. Dessa forma, quanto à natureza da pesquisa, será uma pesquisa aplicada. Por pesquisa aplicada, entende-se aquela que “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem” (GIL, 2017, p.27). No caso este estudo, em específico, o objetivo é apresentar a tecnicidade dentro do processo de suprimento de recursos humanos, elencando as técnicas e as adequando para as organizações de saúde. Assim, a pesquisa pode ser examinada para fornecer insights valiosos que beneficiem as atuais práticas institucionais. Ela tem o potencial de ajudar a desenvolver uma abordagem que envolva um grande número de pessoas em um único processo de suprimento de recursos humanos.

Nesse sentido, a respeito dos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que irá expor as técnicas de suprimento de pessoal a fim de adequá-las às especificidades das instituições hospitalares para que seja possível construir processos de suprimento de pessoal que atendam o maior número possível de atuações profissionais.

As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade

de identificar possíveis relações entre variáveis. São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2017, p. 26).

Classifica-se, no que diz respeito aos procedimentos, como um estudo bibliográfico, uma vez que se pretende fazer uma investigação com a finalidade de se obter maior entendimento sobre o tema exposto, por meio de uma ampla variedade de materiais já publicados, como dissertações, livros, revistas e até mesmo materiais disponíveis na internet. Caracteriza-se ainda como um estudo bibliográfico do tipo narrativo, pois refere-se a estudos fundamentados em relatos expostos de forma verbal ou escritas, ou de forma visual, com intenção de conhecer um fato específico (GIL, 2017).

3.2 Ética na pesquisa

Referindo-se à ética na presente pesquisa, é dispensada a exibição de documento pertinente ao comitê de ética e a submissão à Plataforma Brasil, pois a Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, no seu Art. 1º, dispõe sobre as normas e riscos de pesquisas aplicadas em Ciências Humanas e Sociais que tem como objetivo utilizar dados ou informações dos participantes. E, ainda, o parágrafo único, inciso VI, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), afirma que pesquisas realizadas com textos científicos, especificamente, para revisão de literatura, ficam dispensadas da sua publicação na Plataforma Brasil (BRASIL, 2016).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Nestas instruções para a realização do processo de suprimento são apresentadas as diversas técnicas de suprimento de recursos humanos que podem ser utilizadas pelas organizações hospitalares, a fim de atender as particularidades de cada uma e garantir a contratação de profissionais capacitados e adequados em suas áreas de atuação. O estudo é destinado à área de recursos humanos do hospital, com o objetivo de auxiliá-la na implementação de processos para suprir as necessidades de pessoal e garantir a eficácia no atendimento aos pacientes.

As instruções para a realização do processo de suprimento foram desenvolvidas a partir dos conhecimentos apresentados por Idalberto Chiavenato, Janete Knapik e Márcia Regina Banov, que defendem que o recrutamento é o processo de captação e triagem e que a seleção complementa o suprimento de pessoal. A maioria dos autores divide o recrutamento entre captação e triagem. Como hoje estes processos são executados por departamentos distintos, propõe-se a divisão do processo de suprimento em três etapas: captação, triagem e seleção.

4.1 Captação

Segundo o que é defendido por Idalberto Chiavenato, a captação pode ser dividida em quatro fases: requisições de funcionários; análise da requisição; análise das fontes de captação; e aplicação das técnicas apropriadas para efetuar a captação de pessoal (CHIAVENATO, 2010).

4.1.1 Requisição de funcionário

Em relação à requisição, a decisão de iniciar o processo é tomada pelo gerente, que formaliza a solicitação por meio de uma requisição de funcionário (CHIAVENATO, 2021). Nas organizações de saúde, é crucial seguir um padrão específico para garantir um processo de captação de pessoas eficientes e eficazes.

A requisição é preenchida após a sua solicitação, sendo responsabilidade do gestor da área responsável pela vaga preencher e assiná-la, a qual deve dispor informações precisas sobre as posições e os requisitos para o candidato adequado. A requisição deve conter as seguintes informações:

I) Cargo e quantidade de vagas: O nome do cargo a ser preenchido e número de vagas. Um cargo é uma designação específica dentro de uma organização ou empresa que indica a posição ocupada por um indivíduo. Ele envolve um conjunto de responsabilidades, tarefas e autoridades atribuídas a essa pessoa para desempenhar funções dentro da estrutura organizacional. Além disso, é necessário deixar claro o número de vagas disponíveis para ocupação (CHIAVENATO, 2020).

II) Departamento: O departamento em que o funcionário irá trabalhar. Um departamento é uma divisão funcional dentro de uma organização, é responsável por uma área específica de trabalho. Cada departamento tem suas próprias responsabilidades e equipe dedicada a essas tarefas (OLIVEIRA, 2014).

III) Carga horária e remuneração: A carga horária de trabalho e a remuneração oferecida para o cargo. A carga horária é o tempo de trabalho contratado, e a remuneração é o valor financeiro recebido em troca do trabalho realizado. A carga horária pode variar conforme as leis e políticas da empresa, enquanto a remuneração pode ser expressa de diversas formas, dependendo do acordo estabelecido, levando em consideração fatores como experiência, qualificações e responsabilidades. A remuneração pode ser expressa como salário fixo, por hora, comissões, bônus, benefícios, entre outros elementos, dependendo do acordo estabelecido (CHIAVENATO, 2020).

IV) Prazo para o suprimento: Definir o tempo que o processo de suprimento terá, mediante a saída ou previsão de saída do antigo funcionário. O prazo para o suprimento refere-se ao período de tempo necessário para captar, contratar e integrar novos funcionários em uma organização. Trata-se do tempo estimado ou acordado para que a empresa consiga preencher uma vaga de emprego com um candidato qualificado (CHIAVENATO, 2021).

V) Tarefas a serem realizadas pelo funcionário: Tarefas a serem realizadas pelo funcionário. As tarefas a serem realizadas pelo funcionário são as atividades e obrigações específicas que lhe são atribuídas no desempenho de suas funções dentro da organização. Elas podem incluir a execução de tarefas diárias, o cumprimento de metas e objetivos estabelecidos, a participação em reuniões e colaboração com colegas de trabalho, o desenvolvimento de habilidades relevantes para o cargo, o cumprimento de políticas e procedimentos internos, a resolução de problemas e a tomada de decisões necessárias para o bom andamento do trabalho. Essas tarefas podem variar de acordo com o cargo ocupado e as necessidades específicas da empresa ou departamento em que o funcionário está inserido (BANOV, 2020).

VI) Conhecimentos: Conhecimentos necessários para a função. Os conhecimentos essenciais para o cargo envolvem as aptidões, proficiências técnicas e competências específicas requeridas para desempenhar efetivamente uma função específica. Isso engloba habilidades técnicas, familiaridade com o setor, capacidades de interação social, conhecimento de ferramentas e tecnologias, compreensão do ambiente e conhecimento regulamentar, quando pertinente (BANOV, 2020).

VII) Linha de Subordinação: Relacionamento hierárquico e supervisão. A linha de subordinação se relaciona com a estrutura organizacional, estabelecendo os vínculos de supervisão e autoridade entre os membros. Ela define a ordem de subordinação e a quem os funcionários são responsáveis por se reportar. A supervisão envolve a supervisão direta dos superiores sobre seus subordinados, assegurando a orientação adequada, controle e tomada de decisões (SILVA, 2017).

VIII) Descrição Sumária do cargo: Resumo da descrição do cargo. A descrição resumida do cargo é um breve resumo das principais obrigações, requisitos e metas do cargo, fornecendo uma visão geral das atividades e qualificações essenciais. Trata-se de uma síntese concisa que destaca os aspectos mais relevantes do trabalho (LACOMBE, 2021).

IX) Grau de instrução: Nível educacional necessário. Grau de instrução é o nível educacional necessário para um cargo. Pode variar desde um diploma de ensino médio até graduação, pós-graduação ou certificações específicas, dependendo dos requisitos da posição e da empresa (MARQUES, 2015).

X) Experiência: O que o profissional precisa saber para desempenhar as tarefas demandadas, para assumir imediatamente a função. A experiência profissional engloba o acúmulo de conhecimentos, competências e vivências adquiridos ao longo do tempo da trajetória de um profissional, seja por meio de sua carreira ou experiências prévias. Quando requerida como critério para uma função, ela pressupõe que o profissional deve apresentar um histórico comprovado de trabalho relevante, capacitando-o a assumir as responsabilidades do cargo de forma imediata, dispensando um extenso período de adaptação (DUTRA, 2016).

XI) Responsabilidades: Pelo que o profissional será responsável ao assumir o cargo. As responsabilidades correspondem às incumbências e compromissos específicos atribuídos a um profissional ao assumir um cargo. Elas englobam as atividades-chave, áreas de atuação e resultados esperados. A definição das responsabilidades deve ser precisa e minuciosa, estabelecendo as tarefas a serem executadas para se atingir os objetivos da organização (CHIAVENATO, 2020).

XII) Perfil físico: Nível de esforço físico exigido. Determinar compleição física e suas especificidades. Determinar a compleição física envolve avaliar o tipo de corpo, a constituição física e as especificidades físicas que podem ser relevantes para a função. Isso pode incluir aspectos como altura, peso, resistência cardiovascular, capacidade de levantamento de peso, flexibilidade, entre outros (CHIAVENATO, 2020).

XIII) Perfil mental/emocional: Perfil mental ou emocional exigido. O perfil mental/emocional refere-se às características psicológicas e emocionais necessárias para desempenhar uma determinada função. Ele descreve os traços de personalidade, habilidades cognitivas e competências emocionais requeridas para lidar com as demandas do cargo (CHIAVENATO, 2020).

4.1.2 Análise da Requisição

No contexto hospitalar, a análise da requisição de funcionário é um processo essencial para garantir a contratação de profissionais qualificados com perfil e habilidades adequadas para desempenhar as funções requeridas. Este processo deve ser realizado pelo analista de recursos humanos.

De acordo com Ferreira (2014), a análise de requisição tem como características a justificativa da escolha das variáveis a serem trabalhadas no processo, bem como das variáveis que nortearão o processo de captação. A análise das atividades a serem realizadas pelo funcionário, por sua vez, destaca as principais responsabilidades e tarefas a serem executadas.

A comunicação entre o analista de RH e o gestor da área é crucial e deve ser constante, sendo direta e clara, a fim de garantir que o profissional compreenda completamente os requisitos e características necessários para o cargo. Além disso, é necessário definir as fontes e as técnicas de captação com base nessas informações.

Por fim, é imprescindível destacar que todas as fases do processo de suprimento devem ser orientadas pelas informações obtidas na análise da requisição de funcionário, garantindo a qualidade das informações fornecidas de forma clara e objetiva, evitando retrabalhos ou erros no processo de captação. Observe-se um modelo de requisição de funcionário apresentado no quadro 1.

Quadro 1 - Requisição de Funcionário

Modelo de Requisição de Pessoal		
Setor:	Requisitante (carimbo e assinatura):	Data da solicitação:
Requisição/Movimentação de Pessoal		
Cargo solicitado:	Nº de vagas:	Data sugerida para início:
Motivo da Requisição		
☐ Demissão a pedido da organização ☐ Demissionário ☐ Troca de setor ☐ Aumento de vagas ☐ Transferência ☐ Promoção ☐ Outros: _____		
Justificativa da reposição do colaborador: _____		
Salário:	Insalubridade:	Jornada mensal: 120 () 150 () 180 () 220 ()
Perfil do Cargo		
I) Cargo e quantidade de vagas II) Departamento III) Carga horária e remuneração IV) Prazo para o suprimento V) Tarefas a serem realizadas pelo funcionário VI) Conhecimentos VII) Linha de Subordinação VIII) Descrição Sumária do Cargo IX) Grau de Instrução X) Experiência XI) Responsabilidades XII) Perfil físico XIII) Perfil mental/emocional		

Fonte: As autoras (2023).

4.1.3 Análise das Fontes de captação

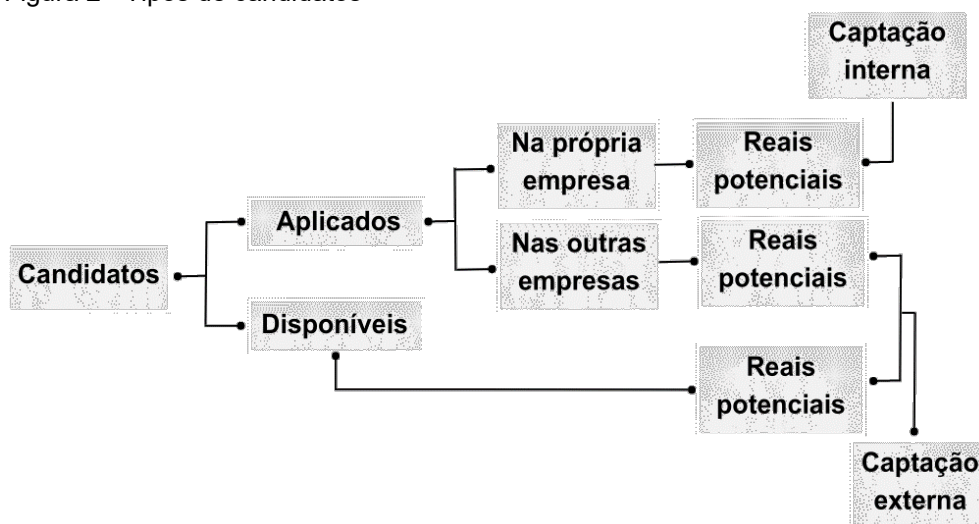
A organização deve identificar, selecionar e manter fontes de candidatos que atendam aos requisitos da empresa, melhorando a eficiência do processo de captação, aumentando a proporção de candidatos qualificados para a seleção e a proporção de candidatos contratados, reduzindo o tempo necessário para o processo de captação, otimizando e reduzindo os custos operacionais e na aplicação de técnicas (CHIAVENATO, 2021). Para realizar a análise, é importante seguir alguns passos:

1º Passo – Identificar a abordagem de captação (interna, externa e mista).

O mercado de recursos humanos inclui pessoas empregadas e desempregadas. Podem ser candidatos reais (buscando emprego) ou potenciais (ainda não procurando). As abordagens da captação podem ser: interna, externa e mista (CHIAVENATO, 2021). Para identificar a abordagem de captação, o autor descreve que é necessário reconhecer os dois tipos de candidatos aplicados (em outra empresa ou na própria empresa) e os candidatos reais, que estão ativamente buscando emprego ou planejando uma mudança de emprego;

e os candidatos potenciais, que ainda não estão interessados em procurar uma nova colocação. Além disso, é importante compreender as características dos candidatos reais que demonstram uma busca ativa por emprego. Eles podem estar explorando oportunidades distintas, atualizando seus currículos e participando de processos seletivos.

Figura 2 - Tipos de candidatos



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2021), as autoras (2023).

2º Passo - Identificação de fontes de candidatos:

Faça uma lista de todas as possíveis fontes de candidatos, incluindo sites de empregos, redes sociais, indicações de funcionários, feiras de empregos, as agências de emprego, órgãos governamentais e consultorias etc. Quando um gestor busca candidatos no banco de dados dessas entidades, elimina-se a necessidade de anúncios para atrair candidatos, tornando-as uma fonte de captação. É importante destacar que essas entidades têm a opção de assumir tanto a captação quanto a seleção dos candidatos ou realizar apenas a captação, deixando a seleção para a empresa posteriormente.

Quando as agências de emprego, órgãos governamentais ou consultorias encaminham os candidatos diretamente para a empresa contratar, isso se caracteriza como uma técnica de suprimento. No entanto, se elas se limitam a realizar a captação e enviam o candidato para a empresa selecionar, isso é considerado uma técnica de recrutamento. Ao identificar as fontes é necessário que se classifique cada fonte de acordo com sua eficácia, rapidez e custo e descartando as fontes que não atendem aos critérios da organização.

Quanto a utilização da própria empresa como fonte, essa fonte atende a abordagem interna e externa, pois os candidatos podem ser os colaboradores que já fazem parte da

instituição e se sentem atraídos por uma vaga aberta, ou os candidatos podem ser profissionais que não fazem parte da empresa e são indicados pelos funcionários.

Conforme Chiavenato (2009), as características para a utilização da técnica de captar pessoas dentro da própria instituição são:

- a) Requisitos da vaga: Os candidatos internos que atendem aos requisitos da vaga em aberto podem ser considerados como opção viável para a captação, levando em conta que já fazem parte da instituição.
- b) Retenção de talento: A promoção de colaboradores internos pode contribuir para a retenção de talentos, uma vez que os funcionários que já estão familiarizados com a cultura organizacional e possuem conhecimento prévio da empresa tendem a ter uma maior motivação e comprometimento.
- c) Análise criteriosa: É importante realizar uma análise criteriosa dos candidatos internos para garantir que possuam as habilidades, competências e experiências necessárias para o cargo em questão, assegurando sua adequação ao novo desafio.

Para Chiavenato (2009), as vantagens desta fonte são:

- a) A seleção de candidatos internos pode resultar em uma redução do tempo e custo do processo seletivo, uma vez que não é necessário realizar divulgação externa, entrevistas iniciais e processo de integração para o conhecimento da empresa.
- b) No processo interno os candidatos já são conhecidos e já são avaliados durante o período que estavam em determinado cargo, reduzindo a margem de erro por já haver informações em relação aos funcionários.

As desvantagens são:

- a) Não sendo selecionado pode gerar uma desmotivação e desinteresse em continuar no cargo atual a fim de aproveitar oportunidades externas.
- b) Os funcionários podem ter problemas em se arriscar a coisas novas e ter uma atitude criativa, pois já se acostumaram com as situações da empresa e usam apenas do padrão da cultura organizacional para realizar suas tarefas.

Em relação a utilização da técnica de captar pessoas fora da instituição, Chiavenato (2009) destaca que a organização ao adotar a captação externa para buscar inovação, criatividade e atualização, fica a par do que acontece em outras organizações. A empresa também oferece oportunidades para candidatos que estão fora do quadro de funcionários da organização ou que fazem parte de outra empresa, fazendo com que as opções de candidatos sejam maiores.

Conforme Chiavenato (2009), as vantagens da captação externa são:

- a) Os candidatos externos podem ser uma boa opção para trazer novas experiências, com suas ideias e formas diferenciadas para resolução de problemas, o que pode resultar em bons resultados para a empresa.
- b) As organizações podem usufruir de treinamentos e desenvolvimento já feitos e alcançados pelos candidatos em suas experiências anteriores, podendo obter bons resultados de desempenho em um prazo menor.

Já as desvantagens apresentadas pelo autor são:

- a) Captar candidatos externos é mais demorado do que o processo interno, pois será preciso escolher boas técnicas de captação, buscando a melhor maneira de atrair os candidatos, assim como realizar todo o processo de recepção e triagem, seleção, exames admissionais etc., o que, dependendo do nível do cargo, pode demorar ainda mais.
- b) Os candidatos externos não são conhecidos de fato, pois a empresa não tem condições de verificar com precisão as suas experiências anteriores e suas características pessoais.
- c) As empresas ao oferecer oportunidades de forma externa, podem gerar frustração aos funcionários que fazem parte da organização, os quais esperam por vagas para o seu crescimento profissional.

Como técnicas de captação externa apresenta-se:

- I) Banco de dados

O banco de dados é uma fonte de captação que atende tanto a abordagem interna quanto a externa, estando presente nas fontes de abordagem externas citadas logo abaixo. Sendo assim, a própria empresa, utiliza o banco de dados como abordagem interna, que está sempre de portas abertas para receber candidatos que se apresentam espontaneamente, mesmo que não haja cargos vagos no momento, pois tem como objetivo recolher currículos ou inscrições prévias para guardá-los a fim de utilizá-los num processo seletivo futuro.

Chiavenato (2021) afirma que as características para utilizar o banco de dados como fonte de captação interna são:

- a) Organização por cargo, área de atividade, nível de cargo ou competências, dependendo da tipologia de cargos existentes ou das competências necessárias.
- b) A captação é uma atividade contínua e ininterrupta, visando garantir sempre um número de candidatos para qualquer eventualidade futura.
- c) Estimular a vinda espontânea de candidatos, recebê-los e, se possível, manter contatos eventuais com eles, a fim de não perder a atratividade e o interesse.

Como vantagens se apresentam:

- a) Considerar que esse é o sistema de captação de menor custo e que, quando funciona, permite um prazo de contratação menor.
- b) Os dados dos candidatos podem ser acessados para se tomar decisões mais assertivas, diminuindo a margem de erros.
- c) O banco de dados pode ser acessado com maior facilidade, pois é organizado por cargo, área de atividade, entre outros. Isso facilita o filtro de informações, fazendo com que seja mais rápida a manipulação dos dados (CHIAVENATO, 2021).

Já as desvantagens são apresentadas por Chiavenato (2021) como:

- a) No banco de dados, apesar de ele abranger informações distintas, os dados podem não ser suficientes para que candidatos internos sejam considerados em uma proposta de emprego, fazendo com que a empresa tenha que usar de outro meio para investigar mais sobre o funcionário.

- b) Para que seja feita uma boa busca de candidatos é necessário se ler atentamente os dados sobre os candidatos, averiguar-se as competências, qualificações, entre outras informações, para se obter uma abrangência dos dados necessários para se realizar o processo; contudo, isso pode levar mais tempo do que outros meios.

II) Instituições de ensino

As instituições de ensino são fontes que atendem à abordagem externa e são promissoras de captação de talentos para as empresas, oferecendo estudantes preparados e com potencial para contribuir nas organizações.

Segundo Chiavenato (2021), as características que tornam as instituições de ensino uma fonte atrativa de captação são:

- a) As instituições de ensino abrigam uma ampla gama de estudantes com habilidades e experiências distintas, o que oferece às empresas a oportunidade de atrair jovens talentosos.
- b) Diversas instituições de ensino oferecem cursos voltados especificamente para áreas de atuação específicas, como a saúde. Isso permite que os estudantes se aprimorem e se tornem especialistas em suas áreas.
- c) A formação acadêmica em instituições de ensino muitas vezes é contemplada com experiências práticas, estágios e parcerias com empresas, o que permite aos estudantes adquirirem habilidades e conhecimentos relevantes para o mercado de trabalho.

O autor aponta como vantagens:

- a) Com o contato com as universidades e escolas, as empresas aumentam o acesso e opções de candidatos qualificados para oportunidades dentro da organização.
- b) A organização pode fazer visitas às escolas, universidades, faculdades e promover a empresa por meio de palestras e conferências, a fim de mostrar os objetivos organizacionais, a estrutura e as oportunidades.

Já as desvantagens apontadas são:

- a) A empresa precisa se deslocar até os locais onde se encontram as escolas e universidades. Dependendo do local, o deslocamento pode gerar grande custo, visto que as organizações podem fazer isso continuamente para promover a empresa.
- b) Para realizar palestras e conferências é necessário que haja de forma antecipada a preparação do conteúdo, a forma como ele será apresentado, e por qual meio (filme, audiovisual etc.), se vai ser necessário algum panfleto com informações das oportunidades e da empresa, entre outros recursos. Isso demanda tempo e custo para a empresa também.

III) Feiras e eventos

As feiras e eventos são fontes que atendem a abordagem interna e externa, pois as organizações de grande porte por exemplo, podem realizar feiras ou eventos entre suas sucursais, ou as empresas podem ir até esses locais para contratação de profissionais. Para escolhê-las como fontes de captação, é importante considerar a relevância do tema, especificidade do público-alvo, tamanho e abrangência do evento, qualidade dos participantes e oportunidades de networking oferecidas, visando maximizar as chances de encontrar candidatos potenciais às vagas em aberto de forma eficaz e direcionada (BANOV, 2020).

De acordo com Banov (2020), as características das feiras e eventos como fonte de captação interna podem ser elencadas da seguinte forma:

- a) Estimula os funcionários a se desenvolverem: Os funcionários que ajudam a realizar feiras ou eventos podem se desenvolver e aprimorar as suas habilidades dentro da empresa, mostrando o seu lado criativo para captar pessoas.
- b) Opção de escolha: A empresa pode escolher como fará o evento ou a feira de empregos, o que deve oferecer para atrair e captar os candidatos.

Conforme Banov (2020), as vantagens são:

- a) Podem-se encontrar nas feiras ou eventos candidatos potenciais às oportunidades que a organização tem em aberto.

- b) Oportunidades de networking interno: Feiras e eventos que oferecem oportunidades de networking, como sessões de networking, painéis de discussão e atividades interativas, podem permitir que os empregadores interajam diretamente com os participantes, estabelecendo conexões valiosas e identificando possíveis candidatos.

A desvantagem é alto investimento, pois para se criar todo o evento ou feira, é preciso investir um valor alto a fim de promover a empresa, com um número relevante de participantes para se ter mais opções de candidatos (BANOV, 2020).

Banov (2020) aponta como características para escolher feiras e eventos como fonte de captação externa:

- a) É importante selecionar feiras e eventos que sejam relacionados ao setor ou área de atuação da empresa. Por exemplo, se a empresa busca profissionais na área da saúde, feiras e eventos de promoção da saúde são escolhas adequadas, pois atraem candidatos qualificados neste campo.
- b) É necessário que as empresas façam uma busca de feiras ou eventos que estão acontecendo na sua cidade, no estado ou regiões, filtrando as que mais se encaixam nas oportunidades que estão em aberto.

Essa técnica traz como vantagens:

- a) É relevante avaliar a qualidade dos participantes que o evento atrai, como a presença de profissionais experientes e qualificados, para garantir que a empresa esteja entrando em contato com potenciais candidatos de alto nível.
- b) É importante considerar o tamanho e a abrangência do evento, levando em conta o número de participantes, a presença de empresas relevantes e a exposição oferecida aos empregadores. Eventos maiores e mais abrangentes tendem a oferecer mais oportunidades de captação (BANOV, 2020).

Nas desvantagens, aponta-se:

- a) Quando as organizações buscam ir até eventos ou feiras para realizar o processo de captação há a possibilidade de encontrarem poucos candidatos que se adequam às oportunidades que estão em aberto na empresa.
- b) As empresas precisam se deslocar aos locais onde estão acontecendo os eventos ou feiras, podendo gerar um alto custo, o que pode levá-las a escolha de não participarem dessas feiras ou eventos, mesmo que a chance de captar candidatos qualificados sejam altas (BANOV, 2020).

IV) Sindicatos e associação de classe

Os sindicatos e as associações de classes são opções para as empresas contratarem serviços quando precisam de um candidato de determinada qualificação e necessitam de um auxílio no processo.

Banov (2020) e Chiavenato (2021) discorrem que para usar sindicatos e associações como fontes de captação que atendem a abordagem externa, é importante considerar as seguintes características:

- a) Relevância: Verificar se o sindicato ou associação estão relacionados à categoria profissional do candidato desejado, garantindo que possua os recursos e contatos necessários para auxiliar na busca.
- b) Colaboração: Avaliar a disposição do sindicato ou associação em colaborar com a empresa na identificação e indicação de candidatos potenciais, levando em conta seus interesses em auxiliar seus associados.
- c) Eficiência: Reconhecer que essa abordagem é mais indicada como uma estratégia de apoio ou recurso residual.

Os autores apontam como vantagens:

- a) Considerar que o uso de sindicatos e associações como fonte de captação geralmente não envolve elevação de custos para a empresa, sendo uma vantagem dessa abordagem.
- b) Essa fonte tem uma boa formação de banco de currículos, com informações de candidatos que podem ser úteis na escolha de funcionários com experiência ou alguma formação que a organização necessita para o cargo.

E como desvantagem, os autores apresentam:

- a) Os sindicatos e associações servem apenas como uma estratégia de apoio, não tendo um bom rendimento em relação ao uso de outros serviços (BANOV, 2020; CHIAVENATO, 2021).

V) Internet

A internet é uma valiosa fonte de captação que atende tanto a abordagem interna quanto a externa, desde que esses dados estejam disponíveis online. Várias empresas utilizam as suas próprias redes sociais tanto para divulgar vagas por meio de anúncios, orientando os interessados a se inscreverem em seus sites, quanto para procurar o candidato em busca de informações. De acordo com Banov (2020), o LinkedIn é uma das redes sociais que está voltada ao meio profissional, onde há diversos grupos de discussões em várias áreas, podendo ser utilizado como fonte de captação de interna. Por meio dessa rede, os selecionadores buscam candidatos inscritos para observar como se comportam, as suas discussões e informações relevantes que a organização deseja do candidato.

De acordo com os autores Ferreira (2014), Banov (2020) e Chiavenato (2021), a internet tem sido uma excelente fonte de captação interna, pois as pessoas tendem a serem ativas na internet, nas suas redes sociais, principalmente pessoas que estão em busca de outra oportunidade de emprego, o que facilita a coleta de informações. A internet proporciona muitas informações e auxilia para que o processo seja mais ágil e econômico.

No processo interno, a internet oferece como vantagens o acesso e familiaridade dos candidatos com a internet. Além disso, a empresa pode buscar informações dos candidatos a fim de checar as informações que estão armazenadas, buscando também investigar outros dados que podem ser relevantes (FERREIRA, 2014; BANOV, 2020; CHIAVENATO, 2021).

Ferreira (2014), Banov (2020) e Chiavenato (2021) apresentam a internet como uma excelente fonte de captação externa, oferece oportunidades aos candidatos, visto que ali os candidatos podem se inscrever em vagas distintas. Além de facilitar o compartilhamento de informações e deslocamento, pois os candidatos podem se inscrever nas vagas remotamente e ajuda também a divulgar oportunidades às outras pessoas interessadas em alguma colocação.

Como vantagens apresentam as divulgações de empregos por meio da internet que permitem a segmentação e alcance do público-alvo de forma mais direcionada, o que pode ser vantajoso na captação de pessoas com perfis específicos para a vaga em aberto. A internet quando integrada com outros canais de captação, como redes sociais, sites de emprego e bancos de dados, permite uma estratégia de captação mais eficaz. Além das empresas quando fazem o processo de captação por meio da internet que acabam reduzindo os custos dos processos, o que também facilita a vida dos que estão em busca de uma oportunidade (FERREIRA, 2014; BANOVA, 2020; CHIAVENATO, 2021).

Já as desvantagens são a impessoalidade, uma vez que usar somente a internet para se realizar o processo torna quase impossível a identificação de maneira exata do perfil do candidato. Sem uma entrevista presencial, o seu comportamento real fica difícil de ser percebido. E a limitação de candidatos, pois os candidatos em potencial podem ser desclassificados do processo, por exemplo, por se expressar ou escrever de maneira menos objetiva, resultando em algo diferente do que a empresa está buscando, e isso acaba eliminando candidatos que possuem um bom perfil para a vaga, apresentando uma limitação de candidato.

VI) Agências ou empresas de captação e consultorias

As agências ou empresas de captação e as consultorias são tratadas apenas como fontes de captação que atendem abordagem externa. Mas elas podem também se tornarem fontes de suprimento, se a organização optar por esse serviço. As organizações precisam ter clareza da necessidade de terceirização para otimizar e agilizar o processo. As agências podem ser contratadas para prestarem serviços de captação ou de todo o processo, se assim desejarem, ficando responsáveis também pelo processo de seleção, se tornando, dessa forma, uma fonte de suprimento. Contudo, as instituições podem solicitar apenas uma consulta em seu banco de dados a fim de buscar candidatos para determinada vaga, sem que as agências façam qualquer um dos processos, como a captação, triagem e seleção, ou utilização de suas técnicas. Já as consultorias buscam profissionais para as oportunidades que estão em aberto na organização contratante. Essas consultorias podem ser contratadas para recolocar candidatos no mercado de trabalho, a fim de prepará-los para o processo, simulando entrevistas, testes e dinâmicas. Elas podem também ser especializadas num determinado ramo, como as consultorias especializadas em informática, que procuram por profissionais de informática etc. A consultoria pode ser contratada também para

ajudar no desligamento de um significativo número de funcionários em uma grande empresa, e, além disso, para captar profissionais que ocuparão cargos de diretor, presidente, entre outros (CHIAVENATO, 2010).

Ferreira (2014) e Chiavenato (2021) discorrem que existem várias agências de emprego para atender as empresas e oferecer seus serviços de captação externa. Algumas agências são especializadas em realizar o processo de captação em determinadas áreas, podendo atender o nível médio, alto ou baixo da pirâmide organizacional.

As vantagens podem apresentar a equipe de gestão de pessoas reduzida, uma vez que a empresa possui uma equipe de Gestão de Pessoas (GP) pequena e não apresenta recursos suficientes para conduzir o processo de recrutamento internamente, a contratação de agências de emprego cabem como opção para suprir essa demanda. Se a empresa tem um grande volume de vagas em aberto e precisa de suporte adicional na captação de candidatos, elas podem oferecer a capacidade e expertise necessárias para lidar com essa demanda. Além disso, a contratação de agências de emprego pode garantir a confidencialidade do processo de captação, uma vez que a agência é responsável por atender e triar os candidatos, evitando que a empresa precise realizar esse trabalho internamente e manter a confidencialidade da vaga. As agências de emprego podem oferecer rapidez e eficiência no processo de captação, especialmente quando já possuem um cadastro de candidatos disponíveis, o que aceleraria o preenchimento das vagas em aberto. Para os candidatos, optar por agências de emprego pode ser uma alternativa mais conveniente, já que muitos deles preferem se inscrever em uma ou mais agências em vez de procurar individualmente em diversas vagas de emprego, tornando o processo de escolha menos oneroso. Por fim, é importante considerar os custos envolvidos na contratação de agências de emprego, uma vez que geralmente cobram uma taxa equivalente a um salário ou um percentual do salário do funcionário admitido (FERREIRA, 2014; CHIAVENATO, 2021).

Os autores colocam que como desvantagens, as agências de emprego apresentam um alto investimento das empresas para a contratação desse serviço, pois as despesas são todas pagas pela organização contratante. Além das agências somente fornecerem os candidatos, realizam o processo, porém não acompanham os candidatos depois que são admitidos.

Para Banov (2020), as características para escolher as consultorias como fonte de captação externa podem ser a confidencialidade e ética no caso de headhunters, pois isto é fundamental. Como eles são especializados em recrutar profissionais de cargos estratégicos, é importante garantir que a consultoria tenha práticas éticas em relação à divulgação

de vagas e ao tratamento das informações dos candidatos. Também é importante considerar os métodos e tecnologia utilizados pela consultoria no processo de recrutamento e seleção como critério importante. Consultorias que utilizam tecnologias avançadas, como Inteligência Artificial, para identificar candidatos e cruzar dados, podem oferecer processos mais eficientes e precisos.

Conforme Banov (2020) dependendo do tipo de vaga a ser preenchida, haveria a vantagem de se escolher uma consultoria especializada no segmento específico em que a empresa atua. As consultorias especializadas possuem conhecimento e expertise em recrutamento e seleção para aquele segmento específico, o que pode resultar em melhores candidatos e processos mais eficientes. Elas são empresas que procuram candidatos do mais alto nível até o mais baixo da pirâmide organizacional. Além disso, as consultorias realizariam tanto o processo de captação e triagem quanto a seleção de candidatos.

Considerando que, via de regra, as consultorias podem realizar todo o processo de suprimento de pessoal, uma das principais desvantagens de se realizar os processos de suprimento por meio das consultorias é o custo elevado dos serviços oferecidos. Diante disso, é importante que a organização contratante avalie se o custo dos serviços oferecidos pela consultoria se adequa ao orçamento disponível. Adicionado a isso, para que seja alcançado um bom resultado no processo de suprimento de pessoal, a escolha de uma consultoria de confiança é fundamental, por isso é importante que a contratante faça uma avaliação da reputação e resultados da empresa a ser contratada, a fim de evitar contratempo e retrabalhos. Desta forma, é necessário pesquisar sobre sua trajetória; referências de clientes anteriores e sua presença no mercado. Estas avaliações ajudariam a identificar consultorias confiáveis e que tenham histórico de sucesso na busca por profissionais qualificados (BANOV, 2020).

VII) Organizações governamentais

As organizações governamentais oferecem serviços que normalmente não tem custo e são responsáveis por atingirem uma variedade de pessoas, sendo a maioria sem empregos, com maior atenção na força de emprego operacional.

Ferreira (2014) e Knapik (2006), dizem que as organizações governamentais são fontes de captação externa. As características relacionadas às entidades governamentais como fontes de captação externa apresentam as agências públicas de emprego, como, por exemplo, o Sistema Nacional do Emprego (SINE) que é uma entidade governamental que

contém postos de atendimento em todo o país, o que permite alcançar um grande contingente de pessoas em diferentes regiões. As agências públicas de emprego como, por exemplo, a Central de Apoio ao Trabalhador (CAT) é responsável por divulgar vagas de emprego no estado, o que pode ser útil para empresas que buscam profissionais em uma região específica. Essas entidades costumam ter maior foco em atender pessoas desempregadas e passam a ser uma opção interessante para empresas que buscam mão de obra operacional.

Conforme Ferreira (2014) e Knapik (2006) normalmente, os serviços oferecidos por essas entidades são gratuitos, o que seria uma vantagem para empresas com orçamento limitado para recrutamento. O SINE, por exemplo, tem como objetivo principal intermediar a mão de obra, ou seja, fazer a conexão entre as vagas disponíveis e os profissionais em busca de emprego, o que simplifica o processo de recrutamento para as empresas sendo que esses serviços geralmente atingem uma ampla variedade de pessoas e proporcionam uma diversidade de candidatos para as vagas em aberto, representando assim vantagens desta técnica.

Algumas agências se preocupam mais em colocar os candidatos o mais rápido possível no emprego, não dando muita atenção à qualidade do trabalho, além de se valerem de entrevistadores sem nenhuma formação ou conhecimento na função, os quais, com base em rápidas entrevistas, acabam tendo uma visão superficial do candidato e das condições de trabalho, apresentando assim as desvantagens desta técnica (LODI, 2015).

3º Passo - Seleção de fontes de candidatos:

Ainda, para realizar a análise das fontes de captação, é necessário que se avalie cada fonte de acordo com os critérios estabelecidos pela organização, como a eficácia, rapidez e custo. Depois, é preciso escolher as fontes mais eficazes, rápidas e com menor custo para a organização. Priorizar as fontes que atendam aos critérios estabelecidos. Manter as fontes atualizadas para acesso a talentos qualificados e aumentar as chances de sucesso na captação. É importante monitorar o desempenho de cada fonte de candidatos e faça ajustes sempre que necessário e, manter contato com os candidatos qualificados que não foram selecionados para futuras oportunidades.

O quadro 2 apresenta exemplos de fontes de captação que possuem critérios adequados e outras que não possuem.

Quadro 2 - Fontes de captação e seus critérios

FONTES DE CAPTAÇÃO	CRITÉRIOS QUE PROPORCIONAM:		
	AUMENTO NA PROPORÇÃO DE CANDIDATOS QUALIFICADOS	REDUÇÃO DO TEMPO DO PROCESSO	REDUÇÃO DO CUSTO
A própria empresa	X	✓	✓
Instituições de ensino	✓	X	X
Feiras e eventos	✓	X	X
Sindicatos e associação de classe	X	✓	✓
Internet	✓	✓	X
Jornais ou revistas	✓	✓	X
Banco de dados	✓	✓	✓
Agências ou empresas de captação	✓	✓	X
Organizações governamentais	X	X	✓
Consultorias	✓	X	X

Fonte: As autoras (2023).

No que diz respeito às técnicas de captação de pessoas, entende-se que esta etapa busca atrair os candidatos. Desta forma, depende da maneira que os candidatos são informados sobre as oportunidades, pois podem ou não se sentirem motivados e atraídos pela vaga oferecida. Serão selecionadas as técnicas adequadas para captar as pessoas que tenham interesse na vaga (CHIAVENATO, 2010).

Abaixo estão descritos os objetivos e exemplos da utilização de cada uma das técnicas apresentadas:

- a) Análise no banco de dados: A utilização de um banco de candidatos é uma estratégia de captação eficiente, pois permite o arquivamento de candidatos que se apresentaram em processos seletivos anteriores (CHIAVENATO, 2021).

Exemplo: O banco de dados no contexto hospitalar pode ser organizado considerando critérios específicos, como especialidade médica, área de atuação (como cirurgia, pediatria etc.), nível hierárquico (médico residente, especialista, chefe de enfermagem etc.) ou competências específicas (como habilidades em cirurgias complexas, gestão de equipes de enfermagem, entre outras). Essa organização criteriosa do banco de dados facilita uma busca rápida e eficaz por profissionais de saúde

específicos, tornando o processo mais ágil e direcionado às necessidades específicas do hospital.

- b) **Análise de recursos humanos da empresa:** Através dessa análise é possível identificar e avaliar o desempenho dos colaboradores, bem como suas habilidades, competências e potencialidades. Com base nessas informações, identifica-se candidatos internos que possam ser transferidos para outras posições, promovidos para cargos de maior responsabilidade ou incluídos em programas de desenvolvimento e planos de carreira (CHIAVENATO, 2021).

Exemplo: A análise de recursos humanos na área hospitalar destaca profissionais com habilidades especializadas, permitindo transferências estratégicas para áreas onde suas competências são mais permitidas. Esta análise fornece uma visão abrangente do potencial dos profissionais de saúde, permitindo otimização de equipes e desenvolvimento de carreiras alinhadas às metas do hospital. Ao analisar profissionais da área da enfermagem com habilidades especializadas em cuidados intensivos, esses enfermeiros podem ser estrategicamente transferidos para a equipe de cuidados intensivos, onde sua expertise em situações críticas são mais eficazmente aproveitada.

- c) **Anúncio por meio de placas ou cartazes:** A utilização de placas ou cartazes normalmente são colocados na frente da empresa, podendo atrair as pessoas, especialmente as que moram próximas ao local; todavia, esse tipo de captação acaba atraindo pessoas curiosas e sem qualificação. O anúncio deve conter a descrição da vaga e também alguns detalhes sobre benefícios e contatos (BANOV, 2012; CHIAVENATO, 2010; KNAPIK, 2006).

Exemplo: Um hospital pode utilizar placas ou cartazes para anunciar vagas para enfermeiros, técnicos em enfermagem, entre outros cargos.

- d) **Anúncio através de Jornais e revistas:** Deve conter a descrição da vaga, detalhes breves sobre os benefícios e contatos. A identificação da empresa é opcional no anúncio (BANOV, 2012; CHIAVENATO, 2010; KNAPIK, 2006).

Exemplo: Um anúncio em um jornal ou revista pode divulgar vagas para enfermeiros assistenciais em um hospital. O anúncio descreveria as responsabilidades do cargo, requisitos de qualificação, benefícios como salário, plano de saúde, horário de trabalho e contato para os interessados se candidatarem.

- e) **Divulgação por meio da Internet:** Ela serve como uma ferramenta virtual em que se publica vagas por meio de sites, nos quais pessoas cadastram o seu currículo e

acompanham as vagas disponíveis. O *networking*, por exemplo, é uma rede de trabalho, onde se criam contatos virtuais, divulgam-se oportunidades e se compartilham informações entre os profissionais por meio da internet, trazendo resultados mais rápidos aos candidatos (BANOV, 2012; CHIAVENATO, 2010; KNAPIK, 2006).

É necessário avaliar os custos e recursos disponíveis para utilização da internet como fonte de captação de pessoas, como investimentos em publicidade *online*, contratação de serviços de recrutamento *online* ou desenvolvimento de páginas corporativas. A internet é conhecida por sua velocidade e eficiência na disseminação de informações; portanto, é importante considerar a agilidade do processo de captação de pessoas por meio dela, o que levaria a uma análise rápida e eficiente dos currículos recebidos. É importante garantir a conformidade com as regulamentações de privacidade dos dados ao se utilizar a internet como técnica de captação, protegendo a privacidade e os direitos dos candidatos de pessoas. Isso se daria a partir da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) (ARAÚJO; MEDEIROS, 2021).

Exemplo: Redes sociais profissionais, como LinkedIn, podem ser utilizadas como ferramenta de divulgação de vagas na área hospitalar. É possível criar postagens em redes sociais sobre as vagas disponíveis, compartilhar oportunidades e interagir com os profissionais interessados.

- f) Palestra/visita nas escolas e universidades: Esta técnica utiliza-se de alguma apresentação da empresa e suas vagas por meio de palestras ou cartazes nas universidades ou escolas com o objetivo de atrair estudantes. Disponibilizam quadros de oportunidades de estágios, por exemplo, para áreas específicas dos cursos da faculdade ou escola. É pertinente oferecer também fichas de solicitação de emprego ao final da visita para os estudantes interessados em vagas preencherem (BANOV, 2012; CHIAVENATO, 2010; KNAPIK, 2006).

Exemplo: Hospitais e clínicas de reabilitação podem realizar palestras ou visitas em faculdades e universidades que ofereçam cursos de medicina, enfermagem, fisioterapia e terapia ocupacional, divulgando suas vagas de emprego e estágio nessas áreas. Da mesma forma, podem ser disponibilizadas fichas de solicitação de emprego ao final da visita, para que os estudantes interessados se candidatem.

- g) Anúncios em emissoras de rádio e serviços: Utilizam do meio criativo para atrair muitos candidatos. A divulgação que ocorre por meio de anúncios nas rádios e esses anúncios são feitos em locais próximos à empresa. São técnicas simples que atraem

também uma grande quantidade de candidatos (BANOV, 2012; CHIAVENATO, 2010).

Exemplo: Hospitais utilizando anúncios em emissoras de rádio ou serviços de alto-falantes para divulgar vagas em áreas de transporte e logística tais como de motoristas, de auxiliares de transporte, de estoque, entre outras.

- h) Promoção e participação de feiras de emprego: Esta divulgação servirá para busca possíveis candidatos específicos que se encontrem nesses locais (BANOV, 2012).
Exemplo: Hospitais promovendo feiras de empregos voltadas para profissionais de Administração Hospitalar, com o objetivo de captar talentos para suas equipes de gestão e administração. Essas feiras podem ser realizadas em eventos específicos para profissionais de saúde ou em congressos de gestão hospitalar.
- i) Contato com sindicatos e associação de classe: Por meio das associações de classes ou sindicatos, as empresas podem buscar pessoas específicas com experiência ou não na área (BANOV, 2012).

Exemplo: Hospitais buscando candidatos para vagas em áreas de apoio, como serviços gerais, atendimento ao cliente, recepção, segurança por meio de associações de classe ou sindicatos que representam essas categorias de profissionais.

- j) Indicação de funcionários: Os colaboradores que já estão da empresa podem apresentar candidatos por conhecerem as suas qualificações. Essa técnica não serve apenas para que o candidato indicado tenha alguma oportunidade de ser admitido dentro da organização mas também para ser transferido para algum outro cargo que almeja ou para que receba alguma promoção (BANOV, 2012; CHIAVENATO, 2010; KNAPIK, 2006).

Exemplo: Colaboradores que já trabalham na área clínica do hospital, como médicos, enfermeiros, técnicos em enfermagem, indicariam candidatos qualificados para essas posições. Eles podem conhecer colegas de profissão que são competentes e que têm experiência na área e os indicariam para vagas abertas no hospital.

- k) Agências ou empresas de captação: Nesse caso há a utilização de assessoria em recursos humanos ou de agência de trabalho para prestação de serviços no processo de suprimento de pessoas que respondem a várias especificidades requeridas de candidatos. Ao entrar em contato para a contratação de serviços, é necessário que sejam passadas informações sobre a organização, das características da vaga e especificidades do perfil do candidato. Também há o uso de banco de currículos da agência para encaminhar possíveis candidatos, o que faz com que o processo

seja mais rápido e mais ágil; contudo, o seu custo é elevado, visto que poderia haver diversos tipos de divulgação (BANOV, 2012; CHIAVENATO, 2010; KNAPIK, 2006).

Exemplo: Agências terceirizadas fornecendo técnicos em radiologia para clínicas de imagem, hospitais e centros de diagnóstico por imagem. A esses profissionais, caberia a realização de exames de raios-X, de tomografia computadorizada (TC), de ressonância magnética (RM) e outros procedimentos.

- I) Contato com consultorias: Através das consultorias de recursos humanos busca-se aperfeiçoar, de maneira mais estratégica, os processos de captação, triagem e seleção de pessoal, dando apoio à organização que está em busca de profissionais aptos para preenchimento das vagas (BANOV, 2012; KNAPIK, 2006).

Exemplo: Consultorias de recursos humanos podem fornecer gerentes de recursos humanos especializados na área da saúde para ajudar as organizações a captarem, selecionarem e gerenciarem uma equipe de profissionais de saúde, os quais precisariam ter conhecimentos específicos sobre políticas e de regulamentos relacionados à área da saúde.

Como dito antes, as abordagens de captação de pessoas se dividem entre interna, externa e mista (BANOV, 2012; CHIAVENATO, 2009). Sendo assim, segundo os autores, as abordagens de captação interna devem apresentar como critérios a economia em relação ao tempo e investimento, pois evita despesas com anúncios, custo de admissão etc. Assim como, evita a demora frequente da captação externa. Também apresenta a maior segurança, pois a organização possui informações e conhecimento a respeito do perfil do desempenho do profissional. E por fim, incentiva e melhora o meio interno na preparação para promoções, oferecendo aos funcionários programas de aperfeiçoamento e treinamento ao progresso profissional, para a ocupação de oportunidades futuras.

Exemplo de modelo das técnicas de captação interna e o que os critérios podem proporcionar são apresentados no quadro 3.

Quadro 3 - Técnicas de captação interna e resultados de critérios

TÉCNICAS DE CAPTAÇÃO INTERNA	CRITÉRIOS QUE PROPORCIONAM:		
	ECONOMIA DE TEMPO E INVESTIMENTO	SEGURANÇA PARA A ORGANIZAÇÃO	INCENTIVO AOS COLABORADORES
Análise no banco de recursos humanos da empresa	✓	✓	✓
Anúncios por meio de placas e cartazes	✓	✓	✓
Internet-Intranet	✓	✓	✓
Anúncios através de jornais ou revistas	✓	✓	✓

Fonte: As autoras (2023).

Já as principais técnicas de captação interna elencadas por Chiavenato (2021) por meio dos critérios são a utilização de cartazes, jornais internos, intranet e a análise no banco de recursos humanos, pelo qual as informações sobre o desempenho do colaborador são analisadas para que haja uma movimentação de cargos dentro da organização.

Sobre a análise da captação externa, Chiavenato (2021) coloca que ela deve atender requisitos que precisam ser ponderados, considerando o contexto em que a organização está inserida naquele momento. Por isso, as técnicas de captação externa devem possuir critérios que proporcionem a renovação os recursos humanos, com a possibilidade de inclusão de novos profissionais com novas experiências; o enriquecimento dos recursos humanos, permitindo a inovação da formação das equipes de trabalho; a busca de novas competências. E por fim, o aproveitamento dos programas de treinamento e aperfeiçoamento que outras empresas investiram nos novos colaboradores, evitando desperdícios e obtendo resultados de desempenho em prazos menores.

Exemplo de modelo das fontes de captação externa e o que os critérios podem proporcionar apresentados no quadro 4.

Quadro 4 - Técnicas de captação externa e resultados de critérios

TÉCNICAS DE CAPTAÇÃO EXTERNA	CRITÉRIOS QUE PROPORCIONAM:			
	NOVAS EXPERIÊNCIAS	ENRIQUECIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS	APROVEITAMENTO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO	NOVAS COMPETÊNCIAS
Análise no banco de dados	✓	✓	✓	✓
Anúncios por meio de placas e cartazes	✓	X	X	X
Participação e promoção de feiras e eventos	✓	✓	✓	✓
Contato com sindicatos e associação de classe	X	X	✓	✓
Internet-Intranet	✓	✓	✓	✓
Anúncios através de jornais ou revistas	✓	✓	✓	✓
Anúncios em emissoras de rádio e serviços alto-falante	X	✓	✓	✓
Palestras/visitas nas escolas e universidades	X	✓	X	✓
Contato com agências ou empresas de captação	✓	✓	✓	✓
Contato com consultorias	✓	✓	✓	✓
Indicação de funcionários	✓	✓	✓	✓

Fonte: As autoras (2023).

4.1.4 Aplicação das Técnicas de Captação

Após selecionadas as melhores técnicas, deve-se criar uma descrição da vaga para a sua aplicação. É importante levar em consideração a necessidade de atrair candidatos adequados que atendam às especificidades da posição em aberto (CHIAVENATO, 2010).

A definição dos requisitos de um cargo é fundamental para determinar quais características o candidato deve ter para desempenhar o seu trabalho. E, também, a descrição da vaga é a primeira impressão que os candidatos terão da empresa e da posição em questão; portanto, é fundamental transmitir informações claras e relevantes (BURMESTER *et al.*, 2019). Para isso, é necessário seguir alguns passos:

- Selecione as técnicas mais apropriadas para atrair os candidatos;
- Defina o conteúdo que será abordado na descrição da vaga, para que os candidatos tenham interesse, é necessário transmitir informações relevantes sobre a posição e a empresa;
- Elabore uma descrição detalhada do perfil do profissional. É importante especificar as habilidades, experiências e formação necessárias para o cargo em questão;

- d) Destaque os requisitos obrigatórios e os desejáveis. É importante definir quais conhecimentos, habilidades e capacidades técnicas são necessárias para desempenhar a função, pois isso ajudará a filtrar os candidatos e garantir que apenas aqueles que atendem aos requisitos mínimos se candidatem;
- e) Utilize uma linguagem clara e objetiva, evitando termos técnicos ou jargões que possam dificultar a compreensão do texto;
- f) Descreva a cultura da empresa e os benefícios oferecidos. Isso pode ser um diferencial para atrair candidatos que se identifiquem com a empresa e sua cultura.
- g) Inclua informações sobre o processo, informando sobre os prazos, etapas e critérios de seleção, para que os candidatos saibam o que esperar;
- h) Identifique os requisitos comportamentais, além dos requisitos técnicos, é importante identificar as atitudes que são esperadas do profissional, como capacidade de trabalhar em equipe, liderança, entre outras;
- i) Identifique as competências que são necessárias para o profissional desempenhar suas funções, como capacidade de análise, comunicação, liderança, entre outras;
- j) É importante ser específico na descrição do cargo e evitar generalizações, como "necessita-se de enfermeiros", pois isso não ajuda a identificar as habilidades e conhecimentos necessários para a posição;
- k) É importante informar as escalas de trabalho e a disponibilidade de horários, pois isso pode afetar a decisão do candidato em se candidatar ou não à vaga;
- l) Informe os benefícios oferecidos pela empresa, como vale alimentação, auxílio-creche, plano odontológico, entre outros;
- m) Inclua características adicionais como e-mail, contatos, sites de cadastro, caso seja necessário preencher dados por estes meios.

Observe-se, a seguir, exemplo de modelo de descrição do cargo no quadro 5.

Quadro 5 - Elementos para a descrição de cargo

ELEMENTOS PARA A DESCRIÇÃO DE CARGOS
CONHECIMENTOS: Os conhecimentos analisados são práticos, técnicos ou especializados importantes para realizar as atividades do cargo.
HABILIDADES: As habilidades analisadas são gerenciais e humanas, importantes para realizar as atividades de planejamento, organização, desenvolvimento de pessoas etc.
COMPLEXIDADES: As complexidades analisadas são os quesitos relativos ao raciocínio lógico, tanto abstratos importantes para raciocinar e resolver problemas por meio das regras, quanto os complexos, raciocínios importantes solucionar problemas próprios às atribuições do cargo.
RESPONSABILIDADES: As responsabilidades analisadas são relativas às responsabilidades por decisões e suas consequências. O impacto e sua contribuição para as organizações de saúde, são medidas por meio da autonomia decisória, cujo a escala de autonomia é demarcada por normas, liberdade de ação, por meio de políticas e regras. Medidas através das responsabilidades por valores ou econômicas, que tem como função avaliar o impacto das contribuições do cargo. E também, medidas pela contribuição, em que se avalia o tipo de contribuição e seu impacto nos resultados finais que o cargo pode oferecer às organizações de saúde.

Fonte: Adaptado de Burmester *et al* (2019), as autoras (2023).

Para uma vaga de Técnico em Enfermagem, por exemplo, na sua descrição, deve ser especificado se a vaga é temporária ou efetiva. A vaga deve estar no título do anúncio; também, é necessário estar elencados os pré-requisitos para o preenchimento da vaga, como formação técnica em enfermagem, experiência na área, COREN regularizado, disponibilidade para trabalhar em escala, disponibilidade de residir em uma determinada cidade. Deve conter alguns benefícios, como vale alimentação, vale transporte, plano de saúde, etc. Pode haver atribuições e responsabilidades, como prestar assistência na área de enfermagem e outros detalhes. Não devem faltar o nome da empresa e algum contato ou site, caso a organização utilize algum site de cadastro de currículo e acompanhamento das vagas, onde pode haver mais detalhes também. A seguir exemplo de modelo de descrição do cargo Técnico (a) em Enfermagem no quadro 6.

Quadro 6 - Descrição de cargo técnico em enfermagem

TÍTULO DO CARGO: TÉCNICO (A) DE ENFERMAGEM	
TIPO DE VAGA: Efetivo com início imediato.	DESEJÁVEL:
ESPECIALIDADE: Emergência.	Experiência no mínimo um ano na função; Conhecimento sistema Tasy.
ÁREA DE ATUAÇÃO: Pronto-Socorro.	DEMAIS ESPECIFICAÇÕES:
PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES: Prestar assistência na área de enfermagem; Coletar exames para análise laboratorial; Auxiliar nos atendimentos dos pacientes, enquanto sua admissão, alta, transferência e óbitos.	Sexo; Estado civil; Idade.
PRÉ - REQUISITOS: Formação técnica em Enfermagem; Disponibilidade para trabalhar em escala 6x12; Experiência na área; COREN-SC regularizado; Disponibilidade para residir em Joinville/SC.	BENEFÍCIOS: Vale transporte; Vale alimentação; Plano de Saúde; Convênio odontológico.
HABILIDADES: Facilidade em trabalhar em equipe; Empatia com os pacientes; Agilidade na execução das tarefas.	CONTATOS: Local: Hospital Central - Rua: Vitória, Bairro: Vale, nº 345, Ci-dade: Joinville/SC. Email: xxxxxxxxxx@gmail.com Site para cadastro de currículo: www.hospitalfaçaseucadastro.com.br Contato: (99) 9 9999-9999

Fonte: Adaptado de Burmester *et al* (2019), as autoras (2023).

4.2 Triagem

A triagem de candidatos desempenha um papel crucial no processo de suprimento de recursos humanos, permitindo que as empresas avaliem a qualificação e a adequação dos candidatos com base em critérios objetivos, estabelecidos durante o processo de captação (BURMESTER, 2019). As principais etapas da triagem de candidatos, divide-se em recepção dos dados; análise dos dados e filtragem dos dados.

4.2.1 Recepção da coleta dos dados

A recepção dos dados dos candidatos pode ser feita presencialmente ou de maneira virtual. É importante coletar e registrar todas as informações dos candidatos, como o nome, idade, sexo, nacionalidade, estado civil, endereço, telefone, e-mail e as informações que foram preenchidas de acordo com a requisição de funcionários (CHIAVENATO, 2010).

Os instrumentos para coletar dados prévios e relevantes sobre o candidato devem ser organizados e formulados de maneira a possibilitar o preenchimento rápido, focando

nas qualificações anunciadas no processo de captação (CHIAVENATO, 2023). Os instrumentos de coleta de dados utilizados para se iniciar a análise da triagem são:

- Ficha de solicitação de emprego: Uma opção para receber informações sobre o candidato de maneira presencial, que pode ser preenchida no momento da entrega do currículo (CHIAVENATO, 2010).
- Sistema próprio da organização: Uma opção para economizar tempo, permitindo que os candidatos acessem um site disponível no ambiente virtual e se cadastrem, facilitando a coleta e análise dos dados (CHIAVENATO, 2010).
- E-mail: Forma mais comum para receber os currículos dos candidatos, que posteriormente serão analisados individualmente (CHIAVENATO, 2010).

Exemplo do modelo de ficha de solicitação de emprego que deve ser usada como um questionário preliminar apresentado no quadro 7.

Quadro 7 - Ficha de solicitação de emprego

FICHA DE SOLICITAÇÃO DE EMPREGO	
DADOS PESSOAIS	
Nome: _____	Data de nascimento: ____/____/____ Idade: _____
Endereço: _____	Cidade: _____
Estado: _____	Contato: (____) _____ / (____) _____
Email: _____	
ESCOLARIDADE/FORMAÇÃO	
Ensino médio completo SIM () NÃO ()	
Ensino Superior SIM ()	Curso: _____ NÃO ()
Cursos realizados:	
1. _____	Período: _____
2. _____	Período: _____
EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS	
Empresa 1. _____	Cidade: _____ Estado: _____
Principais atividades: _____	Data de admissão: ____/____/____
Data de desligamento: ____/____/____	
Empresa 2. _____	Cidade: _____ Estado: _____
Principais atividades: _____	Data de admissão: ____/____/____
Data de desligamento: ____/____/____	
INFORMAÇÕES ADICIONAIS	
Sexo: _____	
Estado civil: _____	
Alguma deficiência? SIM () NÃO ()	
Tipo de deficiência: _____	
Já trabalhou na organização? SIM () NÃO ()	

Fonte: Adaptado de Vazquez; Mueller (2017), as autoras (2023).

4.2.2 Análise dos dados

A análise dos dados é uma das principais ferramentas utilizadas na triagem de candidatos. É importante verificar se o candidato apresenta as qualificações e experiências

necessárias para o cargo em questão. É necessário salientar que as informações a serem analisadas devem constar na requisição de funcionário (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Chiavenato (2010) tanto na captação de candidatos como na análise dos dados deve-se explorar elementos essenciais para que se faça uma triagem eficaz. Primeiro, é preciso tornar claro os pontos necessários dos dados coletados. Verificar os pontos importantes dos candidatos e certificar-se de que eles estão alinhados às qualificações exigidas para a vaga. Segundo, registrar todas as informações relevantes dos candidatos no banco de dados para possíveis comparações.

É essencial que a organização empregadora estabeleça critérios sólidos de análise, ou seja, o conjunto de requisitos para analisar os dados das pessoas que se candidatam a uma vaga de emprego. Ao aplicar esses critérios de forma cuidadosa e minuciosa, a empresa poderá identificar os candidatos mais adequados para ocupar a posição em questão. Investir tempo e recursos nessa análise é fundamental para tomar decisões de contratação assertivas e selecionar profissionais que atendam às necessidades e expectativas da organização (CHIAVENATO, 2021). Aqui estão os exemplos de critérios que a organização deve utilizar para analisar os dados dos candidatos:

- a) Escolaridade: Avaliação do nível de formação do candidato.
- b) Experiência profissional: Análise das atividades realizadas durante as experiências anteriores do candidato.
- c) Disponibilidade de horários: Conhecimento da disponibilidade do candidato para trabalhar em horários específicos.

A captação interna é feita diretamente através da análise de dados, pois depende do acesso e análise das informações de dados dos candidatos que estão disponíveis nos demais subsistemas da organização (CHIAVENATO, 2009). A seguir, apresentam-se as principais variáveis a serem consideradas na triagem interna:

- a) Planos de carreiras: é importante verificar a trajetória mais adequada do ocupante do cargo considerado e as movimentações de pessoal para identificar possíveis candidatos internos.
- b) Condições de promoção do candidato interno e de substituição: é fundamental avaliar se o candidato está apto para ser promovido e se há um substituto preparado para ocupar o seu lugar.

- c) Resultados obtidos nos testes de seleção: é necessário analisar os resultados do candidato interno nos testes de seleção a que se submeteu quando ingressou na organização.
- d) Resultados das avaliações de desempenho: é relevante verificar os resultados das avaliações do desempenho do candidato interno, para identificar seus pontos fortes e oportunidades de desenvolvimento.
- e) Resultados dos programas de treinamento e de aperfeiçoamento: é essencial analisar os resultados dos programas de treinamento e de aperfeiçoamento de que participou o candidato interno, para avaliar seu crescimento adquirido e habilidades desenvolvidas.
- f) Análise e descrição do cargo atual e do cargo que se está considerando: é importante avaliar a diferença entre ambos e os requisitos adicionais que se farão necessários.

Para efetuar a análise de dados, deve-se verificar a atribuição que o cargo exige e o que o candidato dispõe. Com isso, será possível identificar se as habilidades do candidato estão alinhadas com o que o cargo requer, para que o participante seja encaminhado para a próxima etapa do processo. Apresentam-se nos quadros abaixo dois exemplos de análise de dados:

Quadro 8 - Modelo de análise de dados Candidato 1

Cargo: Técnico de Enfermagem em emergência	Início imediato
Atribuições que o cargo exige	Habilidades que o candidato possui
Escolaridade: Curso técnico de enfermagem concluído com o Coren ativo.	O candidato possui curso técnico de enfermagem concluído, porém não tem o Coren ativo.
Experiência profissional: 6 meses.	O candidato possui experiência de 3 meses.
Disponibilidade de Horários: Escala 12x36 e finais de semana e feriados, conforme escala.	O candidato, devido à religião adventista, não tem disponibilidade para trabalhar nos sábados.
Disponibilidade para início imediato.	Sim, o candidato possui disponibilidade para início imediato.

Fonte: As autoras (2023).

Quadro 9 - Modelo de análise de dados Candidato 2

Cargo: Técnico de Enfermagem em emergência	Início imediato
Atribuições que o cargo exige	Habilidades que o candidato possui
Escolaridade: Curso técnico de enfermagem concluído com o Coren ativo.	O candidato possui curso técnico de enfermagem concluído e tem o Coren ativo.
Experiência profissional: 6 meses.	O candidato possui experiência de 5 meses.
Disponibilidade de Horários: Escala 12x36 e finais de semana e feriados, conforme escala.	O candidato tem disponibilidade para trabalhar na escala, finais de semana e feriados.
Disponibilidade para início imediato.	Sim, o candidato possui disponibilidade para início imediato.

Fonte: As autoras (2023).

Os exemplos das análises feitas acima, demonstram que os candidatos possuem habilidades distintas. Essas informações devem ser anotadas, a fim de compará-las por meio da escala de importância no processo da triagem dos dados.

4.2.3 Filtragem dos dados

A filtragem dos dados desempenha um papel fundamental no processo de captação e seleção, garantindo que somente os candidatos cujos perfis estejam alinhados com os requisitos e expectativas da empresa sejam devidamente considerados (CHIAVENATO, 2010). Na triagem dos dados, deve ser realizada uma filtragem dos dados analisados para identificar os candidatos mais adequados. É necessário utilizar a escala de importância como ferramenta para classificar os dados dos candidatos. A aplicação dos filtros visa determinar quais candidatos podem prosseguir para as próximas etapas (VAZQUEZ; MUELLER, 2017).

Ainda, de acordo com os autores, a escala de importância é utilizada para avaliar a relevância dos dados conforme os critérios da vaga. Por meio dela, é possível classificar as informações em categorias que variam de "extremamente satisfatório" a "não satisfatório". Exemplo de classificação das informações:

a – extremamente satisfatório;

b – muito satisfatório;

c – pouco satisfatório;

d – não satisfatório.

Exemplo do uso da escala de importância nos quadros 10 e 11:

Quadro 10 - Avaliação ao aplicar escala de importância para o candidato 1

Cargo: Técnico de Enfermagem em emergência	Início imediato	Escala de importância
Atribuições que o cargo exige	Habilidades que o candidato possui	Resultado
Escolaridade: Curso técnico de enfermagem concluído com o Coren ativo.	O candidato possui curso técnico de enfermagem concluído, porém não tem o Coren ativo.	c – Pouco satisfatório.
Experiência profissional: 6 meses.	O candidato possui experiência de 3 meses.	c – Pouco satisfatório.
Disponibilidade de Horários: Escala 12x36 e finais de semana e feriados, conforme escala.	O candidato, devido à religião adventista, não tem disponibilidade para trabalhar nos sábados.	d – Não satisfatório
Disponibilidade para início imediato.	Sim, o candidato possui disponibilidade para início imediato.	a – Extremamente satisfatório.

Fonte: As autoras (2023).

Quadro 11 - Avaliação ao aplicar escala de importância para o candidato 2

Cargo: Técnico de Enfermagem em emergência	Início imediato	Escala de importância
Atribuições que o cargo exige	Habilidades que o candidato possui	Resultado
Escolaridade: Curso técnico de enfermagem concluído com o Coren ativo.	O candidato possui curso técnico de enfermagem concluído e tem o Coren ativo.	a – Extremamente satisfatório.
Experiência profissional: 6 meses.	O candidato possui experiência de 5 meses.	b – Muito satisfatório
Disponibilidade de Horários: Escala 12x36 e finais de semana e feriados, conforme escala.	O candidato tem disponibilidade para trabalhar na escala, finais de semana e feriados.	a – Extremamente satisfatório.
Disponibilidade para início imediato.	Sim, o candidato possui disponibilidade para início imediato.	a – Extremamente satisfatório.

Fonte: As autoras (2023).

Ao comparar os critérios da vaga com as características dos candidatos, é possível se obter resultados e se determinar qual candidato cumpriu ou não os requisitos. Com base nos resultados da triagem, o candidato poderá ser incluído ou excluído do processo de suprimento (BANOV, 2012; CHIAVENATO, 2010; KNAPIK, 2006). O exemplo dado acima demonstrou que o candidato 2 apresentou resultados positivos para que ele possa dar continuidade e passar para a etapa de seleção.

4.3 Seleção

Na etapa da seleção, a empresa opta por indivíduos que possuem as características ideais para se encaixarem nos cargos disponíveis. Esse processo de seleção é embasado nas habilidades dos candidatos, visando assegurar a alocação precisa e oportuna de cada indivíduo, a fim de mitigar perdas e minimizar desgastes. Para além do conhecimento técnico e da experiência, os atributos pessoais e as atitudes positivas dos candidatos também desempenham um papel essencial nesse processo (BURMESTER *et al.*, 2019).

4.3.1 Características e Aplicação das Técnicas de Seleção

De acordo Chiavenato (2021), falar sobre a aplicação das técnicas de seleção é referir-se ao processo de escolha de diferentes formas de avaliar o perfil das pessoas em um processo de contratação. Cada uma dessas formas é como uma ferramenta que ajuda a entender melhor os candidatos. Às vezes, usar mais de uma técnica dá uma visão mais completa. Ou seja, cada técnica de seleção é como se fosse uma peça desse quebra-cabeça, e juntas elas dão uma imagem mais clara sobre como uma pessoa pode se sair em um trabalho futuro.

Ainda, segundo o autor, a seleção das técnicas é orientada pela expectativa de que elas podem eficazmente antecipar o comportamento no ambiente de trabalho, denominado "preditor". Esse termo define a capacidade das técnicas em prever a performance futura do indivíduo, com base nas observações feitas durante a aplicação das técnicas de seleção. Neste contexto, é importante notar que, ao lidar com áreas que envolvem interações humanas e comportamentos, como nas ciências humanas, a complexidade se torna mais evidente.

Dessa forma, nas áreas que tratam das questões humanas, como as ciências sociais, as complexidades dos comportamentos individuais trazem consigo uma maior dose de incerteza, quando comparadas a disciplinas mais centradas em princípios rígidos. Isso acontece devido à singularidade de cada pessoa e às maneiras diferenciadas como elas reagem em situações variadas. Em contrapartida, nas disciplinas exatas, a previsibilidade é mais clara, ancorada em números e equações claras. Portanto, quando escolhemos e interpretamos as técnicas de seleção, é essencial levar em conta esse elemento de incerteza que é inerente às ciências humanas (CHIAVENATO, 2021).

Sendo assim, os critérios para eleger as técnicas adequadas para o processo seletivo de profissionais da área da saúde são as que sejam capazes de apresentar não somente as características técnicas dos candidatos mas que também apresentem competências específicas como, maturidade, tranquilidade, empatia e, de maneira geral, tenham afinidade com o contato humano. Existem várias técnicas de seleção disponíveis para rastrear as características dos candidatos e escolher o candidato mais adequado para o cargo (BURMESTER *et al.*, 2019). Apresentam-se, neste item, as características e aplicação de cada técnica de seleção. Essas técnicas podem ser classificadas em oito grupos:

4.3.1.1 Entrevista

A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas. Para a sua aplicação é necessário que o profissional de seleção (analista de recursos humanos) escolha a sua estrutura (CHIAVENATO, 2021). Por meio dela, é possível se realizar perguntas específicas programadas ou não, e o entrevistador deve anotar as respostas do candidato de forma resumida. As respostas podem ser positivas ou negativas, dependendo da reação que se tem às perguntas na entrevista (CHIAVENATO, 2010). Essa técnica deve ser utilizada para todos os tipos de cargo, ficando a critério da organização utilizá-la ou não. De acordo com Chiavenato (2021), as entrevistas podem ser classificadas em quatro tipos e devem ser feitas da seguinte forma:

- a) Entrevista totalmente padronizada: Esse formato de entrevista é estruturado, podendo ser fechado ou direto, com roteiro predeterminado, em que o candidato poderá responder a perguntas padronizadas e elaboradas previamente. As questões podem seguir várias formas, utilizando a escolha múltipla, verdadeiro ou falso, sim

ou não, agrada ou desagrade, entre outras. Esse tipo de entrevista tem como finalidade superar as restrições que os entrevistadores e candidatos possam ter, com o objetivo de obter informações, ou seja, essa entrevista busca criar um ambiente no qual tanto os entrevistadores quanto os candidatos se sintam à vontade e capazes de compartilhar informações de maneira eficaz. O entrevistador não precisará se preocupar em relação aos assuntos que irá pesquisar junto ao candidato e nem a sua sequência, pois poderá se preparar antecipadamente. Nesse caso, a ficha de solicitação de emprego preenchida pelo candidato ou o próprio currículo poderão servir de apoio e sequência para a condução da entrevista padronizada.

- b) Entrevista padronizada apenas quanto às perguntas ou questões: Para essa entrevista, o entrevistador poderá elaborar perguntas antecipadamente; contudo, a resposta de cada pergunta será livre, ou seja, o candidato ficará livre para responder da forma que desejar. Geralmente, utiliza-se de uma lista (checklist) de assuntos para questionar e coletar informações do candidato. A ficha de solicitação de emprego preenchida pelo candidato funcionará como uma listagem de itens para realizar a entrevista de maneira padronizada.
- c) Entrevista diretiva: Na entrevista diretiva, as perguntas não são detalhadas; em vez disso, o foco recai no tipo de resposta desejada. Isso significa que os entrevistadores não fornecem perguntas específicas, mas orientam os candidatos sobre o tipo de informação ou resposta que estão buscando. A sua aplicação serve apenas para conhecer certas definições espontâneas dos candidatos. Para se obter o tipo de resposta desejada, o entrevistador precisa saber elaborar as perguntas de acordo com o andamento da entrevista.
- d) Entrevista não diretiva: Esse modelo de entrevista não especifica nem as questões e nem as respostas desejadas, podendo seguir o formato estruturado, exploratório ou informal. Podem também ser entrevistas livres, na qual a sequência e orientação ficam a critério do entrevistador. Entretanto, nesse tipo de entrevista, o entrevistador ao não seguir uma sequência poderá esquecer ou omitir algumas informações.

A operacionalização da técnica de entrevista é conduzida como uma técnica de coleta de dados para a seleção e é importante que ela seja feita apenas depois da triagem dos candidatos (GIL, 2007). A entrevista deve ser planejada e preparada a fim de permitir a determinação dos aspectos subjetivos do candidato. É importante realizar a leitura preliminar do currículo do candidato que será entrevistado; abranger o maior número possível

de dados e informações sobre o candidato e sobre o cargo a ser preenchido e as características pessoais necessárias exigidas pelo cargo. A entrevista pode ser realizada pessoalmente ou de maneira virtual (CHIAVENATO, 2021). Para se realizar a entrevista, Gil (2007) destaca que é necessário:

- a) Elaborar um roteiro: o entrevistador deve ler o currículo do candidato e anotar informações que não foram colocadas no documento e dados que requerem esclarecimentos. Com isso, deve ser elaborado um roteiro para saber o que perguntar ao candidato. Para que seja elaborado o roteiro, é necessário formular as perguntas para a entrevista. Para a definição das perguntas que serão elaboradas é conveniente que seja feito um plano de entrevista que tenha como base a descrição do cargo. Esse plano deve ser elaborado sob os seguintes aspectos: formação, conhecimentos, habilidades e características pessoais importantes para o desempenho das tarefas. As perguntas devem ter uma boa formulação para resultar em respostas de maior qualidade dos candidatos. A sua formulação definitiva deve levar em conta aspectos relacionados ao candidato, que só poderão ser conhecidos suficientemente no momento da entrevista. Contudo, pode-se definir de maneira prévia a sequência das questões, como a experiência profissional, formação, dados familiares e sociais, conhecimentos e habilidades e atitudes e interesses.
- b) Saber como realizar as perguntas: As perguntas devem ser realizadas de forma clara e objetiva, o entrevistador deve falar claramente, mas com um tom de voz calmo e agradável, sem ser muito elevado, variando a entonação da voz para estimular o candidato a fazer a mesma coisa. As perguntas que exigem do candidato uma resposta de “sim” ou “não”, por exemplo, precisam ser evitadas, pois o candidato não se sente motivado para falar; também, evitem-se perguntas que coloquem o candidato na defensiva (HACKETT 2000; GIL, 2007).
- c) Definir local: o local onde a entrevista acontecerá deve ser silencioso e privado para que não haja interrupções.
- d) Preparar material: materiais como o currículo, formulário ou papéis de anotações, ficha de descrição do cargo, entre outros utensílios, devem ser separados e estar disponíveis no momento da entrevista.
- e) Recepcionar o candidato: para que o candidato se sinta à vontade para ser entrevistado, é necessário ser bem recepcionado e o entrevistador deve instigá-lo a responder as suas perguntas.

- f) Controlar a entrevista: o entrevistador deve conduzir a entrevista para que o candidato não fuja do assunto que realmente interessa.
- g) Anotar: o entrevistador deve anotar informações ditas pelo candidato durante a entrevista, para que não esqueça depois.
- h) Escutar e ter autocontrole: é importante que o entrevistador escute de fato o entrevistado e demonstre isso com algum comentário sobre o que o candidato disse, mas sem manifestar reações ou discutir o assunto.
- i) Analisar o comportamento não verbal: é necessário analisar a expressão corporal durante a entrevista, pois ela pode contradizer o que é dito verbalmente.
- j) Concluir a entrevista: o entrevistador deve prestar informações sobre a vaga pretendida, assim como sobre aspectos que são positivos do emprego. E, por fim, abrir espaço para questionamentos do candidato e dar alguma resposta, mesmo que de forma indefinida, acerca de seu aproveitamento.
- k) Sumarizar a entrevista: ao terminar a entrevista, deve-se registrar as impressões em relação ao candidato, pois isso auxiliará na comparação entre os demais candidatos.

Por meio da aplicação da entrevista, podem ser identificados vários tipos de informações do candidato, assim como observar o seu comportamento, as suas qualidades e suas competências. Identifica-se também a reação do candidato, o seu real interesse pela vaga, quanto tempo demora para responder às perguntas da entrevista e se foge das perguntas sem dar respostas (BANOV, 2012). De acordo com Gil (2007), a entrevista serve para obter vários dados dos candidatos, os quais podem estar relacionados às seguintes percepções:

- a) Aparência do candidato: Essas informações são obtidas através da observação, as quais podem se anotar em um relato posteriormente para que fiquem registradas. Cabe ao entrevistador observar o asseio das vestimentas do candidato e registrar a sua observação neste item.
Exemplo: Asseio das vestimentas: Vestimentas limpas ou sujas, arrumadas ou desleixadas. Este tipo de percepção permite perceber se o candidato cuida das suas roupas, pois isso demonstra que a pessoa também terá cuidado com o uniforme da organização que usará, caso consiga a vaga. Este cuidado reflete na imagem que o

candidato passará não somente dele mesmo, mas também da empresa contratante.

Exemplo de perguntas na área da saúde:

Como você garante a adesão rigorosa às práticas de higiene pessoal, incluindo a limpeza e arrumação das vestimentas, considerando a natureza do ambiente de saúde? Na sua experiência profissional anterior na área da saúde, como o asseio das vestimentas foi abordado em conformidade com as normas e regulamentações específicas do setor?

- b) Histórico profissional: Nesse, observam-se itens cuja informação não esteja descrita no currículo ou na ficha de empresa. Deve-se realizar perguntas sobre as experiências anteriores, suas realizações e atitudes, responsabilidades, aptidões e seu temperamento. Contudo, a pergunta deve ter como objetivo obter uma resposta, cuja informação não está descrita no currículo.

Exemplo: Como você lidou com situações de emergência na sua última posição na área da saúde? Você pode fornecer um exemplo específico de que suas habilidades foram essenciais para garantir a segurança do paciente? Na sua experiência anterior, como você colaborou com outros profissionais de saúde em um ambiente multidisciplinar para garantir o melhor atendimento ao paciente? Conte sobre um caso específico em que essa colaboração foi fundamental.

Esses tipos de pergunta permitem determinar o nível de responsabilidade, autoridade e qual o seu progresso de um emprego para o seguinte.

- c) Histórico educacional: Nesse campo, pesquisam-se itens relacionados a informações da educação do candidato, cujos dados são os que não estão no currículo ou na ficha de emprego. Os itens que já estão descritos no currículo servem apenas como base para realizar as perguntas subjetivas e ajudam a ter uma percepção do candidato.

Exemplo: você identifica alguma área específica em sua formação atual em saúde que poderia ser aprimorada para contribuir ainda mais para sua prática profissional? Considerando as demandas em constante evolução na área da saúde, como você planeja continuar sua educação ao longo da carreira? Existem certificações, cursos ou especializações específicas que você está considerando para aprimorar suas habilidades? Com essas perguntas, pode-se descobrir se há lacunas na formação educacional do candidato, e a empresa pode estimular o candidato a realizar cursos ou formações na área que irá ser contratada.

- d) Histórico familiar e social: Este campo envolve várias perguntas, mas é importante lembrar que as perguntas devem ser relevantes para o cargo que o candidato pretende ocupar. Os itens podem ser relacionados à disponibilidade de mudança de cidade ou viagens.

Exemplo: Como você manteve sua conexão com a área de saúde durante períodos de desemprego? Pode compartilhar iniciativas específicas que tenha tomado para se manter atualizado, como participação em eventos, cursos online, ou envolvimento em projetos voluntários relacionados à saúde? Essas perguntas buscam verificar se o candidato teve interesse em procurar maneiras de se recolocar no mercado de trabalho, se buscou aperfeiçoar suas competências e conhecimentos e se qualificar quando estava desempregado, para se tornar um profissional mais preparado.

- e) Conhecimentos e habilidades: Perguntas desta natureza tem grande relevância na entrevista. Para respondê-las, é necessário que o candidato tenha bons conhecimentos sobre as tarefas relacionadas ao cargo em questão. Elas devem ser feitas caso não seja realizada uma prova teórica ou prática com o candidato.

Exemplo: Considerando as exigências do cargo na área da saúde, quais competências e conhecimentos específicos você destaca como sendo fundamentais para um desempenho eficaz? Como você garantiu que estava sempre atualizado e proficiente nessas habilidades? Como você lidou com situações em que foi necessário demonstrar habilidades interpessoais na área da saúde, como comunicação eficaz com colegas de equipe, pacientes e familiares? Você pode fornecer exemplos específicos de interações? Essas perguntas servem para indicar se o candidato possui conhecimentos exigidos pelo cargo.

- f) Atitudes e interesses: Para realizar perguntas relacionadas a essa área, convém haver um grande cuidado na coleta dos dados e na avaliação deles.

Exemplo: Como você equilibra suas atividades pessoais com as demandas profissionais na área da saúde? Isso fornece insights sobre como o candidato gerencia seu tempo e mantém um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional.

Qual é o último livro ou artigo relacionado à saúde que você leu voluntariamente? Isso pode indicar o comprometimento com a atualização constante de conhecimentos na área.

Quais são suas metas pessoais em termos de desenvolvimento profissional na área da saúde? Essa pergunta visa entender as ambições do candidato e se estão alinhadas com o crescimento na área.

Burmester et al (2019) destaca que a entrevista serve para todos os tipos de cargos, como cargos técnicos, cargos administrativos, cargos de liderança e cargos operacionais. Observa-se um exemplo de entrevista por competências para cargos técnicos, apresentado no quadro 12.

Quadro 12 - Modelo de entrevista por competências para cargos técnicos

INFORMAÇÕES	
Nome do candidato:	Data da entrevista:
Cargo pretendido:	Setor:
Nome do entrevistador:	1. O que tem feito para se manter atualizado em sua profissão?
Tipo de vaga () Início imediato () Banco de candidatos	2. Conte-nos sobre um momento em que teve que assumir responsabilidades por uma atividade que não fazia parte de suas atribuições.
	3. Conte-nos sobre um momento em que se sentiu sem motivação para o trabalho e como lidou com isso.
	4. Conte-nos sobre alguma decisão que você foi forçado a tomar durante a sua carreira profissional.
	5. Quais são suas expectativas com relação a este processo, e o que pensa ou tem conhecimento sobre a nossa empresa?
	Parecer do entrevistador

Fonte: Adaptado de Burmester *et al* (2019), as autoras (2023).

Observa-se um exemplo de modelo de entrevista por competências para cargos administrativos, apresentado no quadro 13.

Quadro 13 - Modelo de entrevista por competências para cargos administrativos

INFORMAÇÕES	
Nome do candidato:	Data da entrevista:
Cargo pretendido:	Setor:
Nome do entrevistador:	1. O que tem feito para se manter atualizado em sua profissão fora os cursos que estão em seu currículo?
Tipo de vaga () Início imediato () Banco de candidatos	2. Conte-nos sobre um momento em que se sentiu sem motivação para o trabalho e como superou isso.
	3. Conte-nos sobre uma situação complicada vivenciada no ambiente de trabalho e como a conduziu.
	4. Conte-nos sobre alguma ideia inovadora que teve e qual o efeito causado na equipe ou na empresa que trabalhava.
	5. Quais são suas expectativas com relação a este processo, e o que pensa ou tem conhecimento sobre a nossa empresa?
	Parecer do entrevistador

Fonte: Adaptado de Burmester *et al* (2019), as autoras (2023).

Exemplo de modelo de entrevista por competências para cargos de liderança, apresentado no quadro 14.

Quadro 14 - Modelo de entrevista por competências para cargos de liderança

INFORMAÇÕES	
Nome do candidato:	Data da entrevista:
Cargo pretendido:	Setor:
Nome do entrevistador:	1. No seu ponto de vista, como deve ser um líder?
Tipo de vaga () Início imediato () Banco de candidatos	2. Conte-nos sobre um momento que teve que atuar sob pressão em sua carreira profissional.
	3. Conte-nos sobre alguma decisão que você foi forçado a tomar durante a sua carreira profissional.
	4. Conte-nos sobre como conduziu ao presenciar algum problema de relacionamento em sua equipe.
	5. Quais conhecimentos obteve com o trabalho em equipe e qual foi a sua maior contribuição para ela?
	6. Quais são suas expectativas com relação a este processo, e o que pensa ou tem conhecimento sobre a nossa empresa?
	Parecer do entrevistador

Fonte: Adaptado de Burmester *et al* (2019), as autoras (2023).

Modelo de Exemplo de entrevista por competências para cargos operacionais, apresentado no quadro 15.

Quadro 15 - Modelo de entrevista por competências para cargos operacionais

INFORMAÇÕES	
Nome do candidato:	Data da entrevista:
Cargo pretendido:	Setor:
Nome do entrevistador:	1. Qual foi o seu comportamento ao realizar alguma atividade que o seu chefe pediu, mas que você discordava, e por que não concordava?
Tipo de vaga () Início imediato () Banco de candidatos	2. Conte-nos sobre um momento em que se sentiu sem motivação para o trabalho e como lidou com isso.
	3. No seu ponto de vista, como um líder deve ser?
	4. Conte-nos quais foram os motivos que o fizeram se desligar dos últimos empregos.
	5. Quais são suas expectativas com relação a este processo, e o que pensa ou tem conhecimento sobre a nossa empresa?
	Parecer do entrevistador

Fonte: Adaptado de Burmester *et al* (2019), as autoras (2023).

Modelo de ficha para registro dos dados dos participantes na entrevista apresentada no quadro 16.

Quadro 16 - Ficha de registro para entrevista

Perfil de entrevista		
Identificação:	Nome:	Idade:
	Escolaridade:	Sexo:
	Candidato à vaga de:	
	Tempo de aplicação:	
Histórico familiar e social:		
Formação educacional:		
Histórico profissional:		
Conhecimentos e Habilidades:		
Atitudes e interesses:		
Condições físicas:		
Situação financeira:		
Comportamento durante a entrevista:		
Conclusão:		
Data	Selecionador	Classificação
—/—/—	—	—

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2021), as autoras (2023).

4.3.1.2 Testes psicológicos

Os testes psicológicos são instrumentos importantes para o processo de seleção, permitindo avaliar o desempenho e as habilidades dos candidatos de forma padronizada (BURMESTER et al., 2019). As questões podem ser respondidas de forma dissertativas e orais, dependendo da organização e da vaga. São adaptados ao que se quer analisar e devem ser realizados e aplicados por um profissional psicólogo que forneça laudos em relação aos resultados dos testes (BANOV, 2012; CHIAVENATO, 2010; KNAPIK, 2006). É importante lembrar que os testes psicológicos apresentam três aspectos principais: predição, validade e precisão. A predição refere-se à capacidade do teste de mostrar resultados prospectivos que predizem o desempenho do candidato no cargo futuro. A validade está relacionada à capacidade do teste de medir a variável humana que se pretende avaliar. Já a precisão diz respeito à capacidade do teste de apresentar resultados parecidos em diferentes aplicações no mesmo indivíduo (CHIAVENATO, 2020). Essa técnica deve ser utilizada para cargos técnicos ou para qualquer outro cargo, ficando a critério da organização aplicá-la ou não.

A operacionalização da técnica de testes psicológicos deve ser conduzida apenas após a definição do perfil do cargo. Antes de escolher os testes a serem aplicados, é fundamental ter um perfil claro do cargo que se pretende preencher, incluindo as aptidões necessárias para o desempenho da função. Essas aptidões devem ser descritas na ficha de descrição do cargo. Os testes devem ser escolhidos com base no perfil do cargo, pois é relevante escolher os testes apropriados para avaliar as aptidões necessárias. Os testes podem incluir provas escritas, testes práticos e testes psicológicos. Em relação aos testes psicológicos, podem ser feitos através de questões objetivas que requerem respostas padronizadas (CHIAVENATO, 2010). Para a sua realização é importante:

- a) Elaboração dos testes: ao se elaborar os testes, levar em consideração a universalidade das questões e a possibilidade de múltiplas interpretações. Os testes devem avaliar o conhecimento geral exigido para o cargo em questão (CHIAVENATO, 2010).
- b) Focalização do teste: os testes psicológicos têm como objetivo as aptidões, se baseando nas diferenças físicas, intelectuais e de personalidade específicas de cada candidato. Busca a determinação de quanto elas estão presentes em cada indivíduo, com a intenção de generalizar e prever aquele comportamento em determinadas formas de emprego (CHIAVENATO, 2021).

- c) De acordo com Banov (2012), geralmente são usados os testes de inteligência, em que se busca averiguar a memória, habilidade numérica, verbal, entre outras características. Há também o teste de interesse, pelo qual se identifica o que o indivíduo gosta de fazer; e o teste de personalidade, que possibilita identificar as características individuais dos candidatos; e os testes de integridade, que são escritos e buscam medir a integridade e responsabilidade do candidato.
- d) Realização dos testes psicológicos: os testes devem ser aplicados por um profissional da área da psicologia apenas aos candidatos que já passaram pela fase de análise do currículo e entrevista, pois é necessário usufruir do uso de outras técnicas para melhor avaliação das informações. Eles devem ser realizados a fim de enfatizar as aptidões e características psicológicas individuais dos candidatos. Os testes psicológicos podem ser aplicados de maneira virtual, colocados em um site onde os candidatos possam acessá-los e respondê-los, e, ao final, seja gerada uma pontuação (BANOV, 2012).
- e) Análise dos resultados: avaliar os resultados dos testes em conjunto com as outras informações obtidas ao longo do processo de seleção, como análise de currículo e entrevista (CHIAVENATO, 2010).
- f) Devolução dos testes: os candidatos finalistas devem receber uma devolução do teste, com um parecer ao gestor da área requisitante (CHIAVENATO, 2010).

Por meio da aplicação dos testes psicológicos, podem ser identificados vários tipos de informações do candidato. Os testes psicológicos têm como finalidade coletar informações indiretas, averiguar o conhecimento dos candidatos, que podem ser relacionados com os conhecimentos exigidos pelo cargo. Geralmente medem aptidões pessoais, como a inteligência geral; aptidão ou habilidade para números, palavras, espaço, detalhes; e aptidão para habilidade manual. Além disso, buscam medir detalhes sobre a personalidade, as características psicológicas dos indivíduos e competências dos participantes (BANOV, 2012; CHIAVENATO, 2010; KNAPIK, 2006). Banov (2020) destaca que os testes podem ser classificados em quatro tipos e devem ser realizados da seguinte forma:

- a) Teste de perfil comportamental (DISC): Esse teste busca mapear o perfil comportamental e profissional do indivíduo. Ele avalia os quatros perfis comportamentais, sendo eles o comunicador, analista, planejador e executor. Há muitas combinações possíveis, o que acaba gerando personalidades diferenciadas. Existem os perfis com

determinadas características, e o teste analisa qual ou quais perfis são predominantes, reconhecendo seus pontos fortes e fracos. As características de cada perfil são:

- i) Executores (Dominância): Com esse perfil, obtêm-se características de pessoas que são mais dinâmicas e otimistas, que possuem um senso de liderança e gostam de enfrentar desafios, mas também apreciam a liberdade para agir de maneira individual. É um perfil que possui uma grande força de vontade e raciocínio lógico, podendo até mesmo ser autoritário.
 - ii) Comunicadores (Influência): Com esse perfil, destacam-se as características de pessoas comunicativas, extrovertidas, que apreciam o contato interpessoal e trabalhos em grupo. Também prezam por um ambiente de harmonia no trabalho, mas, apesar de terem facilidade em se adaptar no ambiente de trabalho, são pessoas que não gostam tanto de monotonias e rotinas.
 - iii) Planejadores (estabilidade): Com esse perfil, observam-se características de pessoas mais calmas e introvertidas, que prezam pela rotina; contudo, são pessoas de fácil relacionamento. São pessoas prudentes e costumam agir de maneira tranquila frente a emergências e tomam boas decisões.
 - iv) Analistas (Conformidade): Com esse perfil, as características já são de pessoas mais rígidas, porém calmas e que dispõem de habilidades para tarefas que demandem maiores detalhes e imprevisto. São pessoas calmas que buscam fazer o seu trabalho em constante perfeição; mas isso pode levar ao pessimismo por considerarem os seus trabalhos imperfeitos.
- b) Teste palográfico: Esse teste tem como propósito analisar a personalidade. É realizado por meio de uma folha em branco que o candidato recebe. Ele deve preenchê-la com traços paralelos, conforme for orientado. Com base nos tipos de traços que o candidato fizer, como traços equilibrados, inclinados, espaçosos, entre outros, e como os traços forem dispostos na folha, uma característica da sua personalidade será relacionada a eles.
- c) Questionário de avaliação tipológica: Esse teste define padrões de personalidades compostos por seis situações hipotéticas, cada uma com quinze pares afirmativos. O candidato deve escolher o par que mais se encaixa com o seu comportamento. As respostas de cada candidato serão posteriormente cruzadas com o perfil desejado

pela organização, e a aprovação será daqueles que mais se aproximaram desse perfil.

- d) Teste de atenção concentrada (AC): Esse teste busca medir a capacidade de atenção das pessoas. Ele deve ser realizado em três partes, e a tarefa do candidato é conferir pares de palavras ou números com limite de tempo. Com isso, é possível comparar como foi o rendimento da sua produção nos primeiros momentos, e, por meio dessa comparação, verificar se durante o teste o candidato se manteve estável, se aumentou a sua produção ou se caiu. Com ele é possível verificar a resistência e o seu interesse pelo tipo de trabalho. A correção consiste na quantidade de acertos e na qualidade ao realizá-la.

4.3.1.3 Provas de conhecimento ou de capacidade

As provas de conhecimentos são instrumentos utilizados para avaliar o nível de conhecimento técnico ou profissional exigido pelo cargo, bem como a habilidade e a capacidade adquirida por meio de estudo e prática para realizar determinadas tarefas. As questões, geralmente, são colocadas em forma de questionários, podendo ser respondidas de forma dissertativas ou oralmente, dependendo da vaga e da competência que se deseja medir (BANOV, 2012; CHIAVENATO, 2010; KNAPIK, 2006). Essa técnica deve ser utilizada para cargos técnicos ou qualquer outro cargo, ficando a critério da organização aplicá-la ou não.

A operacionalização da técnica de provas de conhecimento ou de capacidade deve ser executada de acordo com a sua escolha, pois existem diversos tipos. Elas podem ser classificadas quanto à maneira, à área abordada e à forma como são elaboradas (CHIAVENATO, 2021).

a) Classificação quanto à maneira:

- i) Provas Orais: São aplicadas por meio de perguntas verbais específicas, buscando respostas verbais específicas.
- ii) Provas Escritas: São aplicadas por meio de perguntas e respostas para verificar os conhecimentos adquiridos.
- iii) Provas de Realização: São aplicadas por meio da elaboração de um trabalho ou atividade, seguindo um padrão e com um determinado tempo de realização.

b) Classificação quanto à área abordada:

- i) Provas Gerais: Aferem noções de cultura geral ou generalidades de conhecimento.
- ii) Provas Específicas: Pesquisam os conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados ao cargo em referência.

c) Classificação quanto à forma de elaboração:

- i) Provas Tradicionais: Podem ser improvisadas, não necessitando de planejamento, e podem ser do tipo dissertativo e expositivo.
- ii) Provas Objetivas: São estruturadas na forma de testes objetivos, precisando de planejamento para que perguntas sejam formuladas na forma de itens de testes. Os principais tipos de testes são:
 - Testes de alternativas simples (alternativas de certo e errado, sim e não): tem uma probabilidade de 50% de acerto ao acaso.
 - Testes para preencher lacunas: perguntas com espaços abertos para serem preenchidos
 - Testes de múltipla escolha: há várias alternativas, e a resposta pode ser mais de uma alternativa, reduzindo a possibilidade de acerto ao acaso.
 - Testes de ordenação ou conjugação de pares: pode haver alternativas numeradas de um lado, e do outro lado, alternativas ao acaso, as quais serão relacionadas com as primeiras; por exemplo, vários países numerados de um lado e as capitais do outro lado, sem estarem ordenadas.
- iii) Provas Mistas: Utilizam perguntas dissertativas como itens em forma de testes.

Por meio da aplicação das provas de conhecimento ou de capacidade, há como ser identificados vários tipos de informações do candidato. Essas provas buscam avaliar o grau de conhecimento ou habilidade do candidato que foram adquiridos através da prática e de estudo. Medem o nível de conhecimento técnico, avaliando o grau de entendimento em uma área específica ou o nível de conhecimento profissional requeridos pelo cargo, como noção de informática, de vendas etc. Contudo, as provas de capacidade buscam averiguar o desempenho dos candidatos quanto a realizar determinadas tarefas, ou seja, verificam

habilidades para resolução de problemas, para realização de determinada tarefa etc (CHI-AVENATO, 2021).

4.3.1.4 Provas situacionais

As provas situacionais podem ser objetivas ou em forma de testes. Elas requerem, na maioria das vezes, respostas específicas referentes ao cargo. Ou seja, o teste pode ser voltado para a área que o candidato está competindo (BANOV, 2012; KNAPIK, 2006). Além disso, são aplicadas por meio de questões que podem ser respondidas oralmente e de forma dissertativa, ou por meio de um teste de capacidade, ou prova prática (CHIAVENATO, 2020). Essa técnica deve ser utilizada para cargos técnicos, de liderança ou para qualquer outro cargo, ficando a critério da organização aplicá-la ou não.

A operacionalização da técnica de provas situacionais identifica o comportamento do candidato diante de uma situação que pode vir a ocorrer no dia a dia do trabalho. O avaliador pede para que o candidato descreva qual seria o seu comportamento diante de uma determinada situação, sendo esse um questionamento referente ao que o cargo requer. Por exemplo: O que você faria se o seu chefe imediato pedisse de forma urgente um relatório a ser feito no mesmo dia, contudo você possui um outro trabalho urgente para também realizar nesse mesmo dia, e, se você não o fizer, terá que pagar uma multa para a empresa? Esse tipo de pergunta faz com que o candidato mostre suas habilidades comportamentais e demonstre conhecimentos para realizar a solução da situação. Essas provas são importantes para verificar se o candidato possui conhecimentos suficientes para desempenhar as funções do cargo em questão (KNAPIK, 2006).

Por meio da aplicação das provas situacionais, identificam-se vários tipos de dados do candidato. As provas situacionais têm como objetivo observar a reação do candidato frente a uma situação real que poderá acontecer nas atividades diárias do trabalho, levando-se em conta a descrição de como o candidato se comporta diante de determinada situação. Elas servem para identificar o conhecimento dos participantes em relação aos conhecimentos que o cargo requer e buscam identificar características de capacidade do participante; também servem para medir as habilidades dos participantes quando forem demandados a realizar tarefas reais exigidas pelo cargo em questão (KNAPIK, 2006; CHIAVENATO, 2020).

4.3.1.5 Técnica de simulação

A técnica de simulação consiste em simular de maneira teatral como se comportar caso ocupasse determinado cargo, tendo até observação do psicólogo para acompanhar e comparar com os outros candidatos. O candidato deve mostrar a sua habilidade em ocupar o cargo vago almejado, frente a outros candidatos (CHIAVENATO, 2010). A principal técnica de simulação é o psicodrama, que ajuda a revelar como os candidatos vivenciam papéis e se comportam em interação com outros indivíduos ou grupos. Essas técnicas são úteis para cargos que requerem relacionamento interpessoal e devem ser conduzidas por profissionais especialistas no assunto ou psicólogos (CHIAVENATO, 2020). A técnica da simulação deve ser utilizada para cargos técnicos, de liderança ou qualquer outro cargo, ficando a critério da organização aplicá-la ou não.

A operacionalização da técnica de simulação, de acordo com Chiavenato (2021) deve seguir alguns pontos:

- a) Realizar a técnica de simulação de maneira que grupos de candidatos possam assistir à simulação, e de forma que outros candidatos venham ou não a participar da cena. Isso permite que os candidatos revelem como eles se comportam em situações de interação com outras pessoas.
- b) Utilizar as técnicas de simulação em trabalhos que requerem relacionamento interpessoal, como gerência, contatos com o público etc.
- c) Conduzir as técnicas de simulação por profissionais especialistas no assunto ou psicólogo. Eles devem ser capazes de guiar os candidatos durante a simulação e interpretar os resultados.
- d) Explicar aos candidatos o que será solicitado deles durante a simulação, fornecer informações adicionais sobre a empresa e a posição para a qual eles estão se candidatando.
- e) Observar atentamente os candidatos durante a simulação e fazer anotações sobre seu comportamento e habilidades interpessoais.
- f) Avaliar as respostas dos candidatos, comparando-as com as competências e habilidades exigidas para a posição. Isso permitirá que você avalie se o candidato possui as qualidades necessárias para o trabalho.
- g) Utilizar as informações obtidas durante a simulação para tomar uma decisão informada sobre a contratação dos candidatos.

Por meio da aplicação da técnica de simulação, pode ser medido o comportamento dos candidatos em situações que simulam o ambiente de trabalho. Com as técnicas de simulação, os candidatos são colocados em situações simuladas que se assemelham aos acontecimentos e atividades que enfrentarão futuramente no trabalho e, com isso, é possível identificar características relevantes relacionadas aos comportamentos e as habilidades dos candidatos (CHIAVENATO, 2021).

4.3.1.6 Análise de currículo ou ficha de solicitação de emprego

A técnica de análise de currículo ou ficha de solicitação de emprego diz respeito à análise de currículo ou fichas, que são documentos que podem ser preenchidos com dados do candidato, como características pessoais e profissionais, informações sobre suas competências e objetivos; também com outras questões, como cargo almejado e experiências anteriores (CHIAVENATO, 2010). O currículo pode ser um instrumento proveitoso para investigar a experiência profissional do candidato e sua formação; contudo, não é suficiente para se ter uma visão global do candidato à vaga. Por isso, é necessário se utilizar também de outras técnicas (GIL, 2007). Essa técnica deve ser utilizada para todos os tipos de cargo, ficando a critério da organização aplicá-la ou não.

A operacionalização da técnica de análise de currículo ou ficha de solicitação de emprego, segundo Banov (2012), deve seguir algumas exigências, como:

- a) Escolha do documento: A ficha de solicitação ou o currículo não segue um modelo padrão. Contudo, necessita que ambos contenham informações básicas sobre o profissional. Há dois tipos de currículo que devem ser levados em consideração, o completo ou detalhado, onde há todos os dados do candidato, incluindo informações sobre seus documentos. E o outro, é o currículo simplificado, que geralmente contém uma página e meia, onde o candidato coloca um resumo sobre a sua trajetória.
- b) Preenchimento: o candidato deve preenchê-lo com as suas informações, como suas experiências profissionais, dados pessoais, formação acadêmica, habilidades e demais dados relacionados ao profissional.
- c) Organização: É necessário classificá-los e agrupá-los, por exemplo, em três pilhas: “prováveis”, “com possibilidade” e “sem possibilidade”, de acordo com os critérios de

possíveis candidatos a ocupar ou não cargo. Se a pilha dos “com possibilidade” estiver muito maior que a dos “prováveis”, é importante revisar os critérios e realizar uma nova análise dos currículos.

Por meio da aplicação da técnica de análise de currículo ou ficha de solicitação de emprego, identificam-se características importantes do candidato. É por meio desses dados que se selecionam as pessoas para participar das próximas etapas, pois a análise das informações possibilita formar hipóteses quanto às habilidades dos candidatos, e os que estiverem mais perto do perfil poderão ser convocados para o processo de seleção (CHIAVENATO, 2010).

Em relação a análise de currículo, Gil (2007) descreve que os currículos devem ser lidos de maneira cuidadosa, procurando identificar:

- i) Competência profissional: é necessário identificar os motivos da mudança de emprego e se a cada mudança houve melhora de posição.
- ii) Desejo de permanência no emprego e de seguir carreira: averigua-se a cronologia dos vínculos empregatícios, ou seja, seu tempo de permanência ao ocupar determinado cargo, verificando os espaços de tempo entre um vínculo e outro.
- iii) Experiência prática: atentar-se nas qualificações apresentadas, a fim de analisar se estão voltadas para as experiências práticas, de forma clara, pois muitas descrições de cursos e dados pessoais nem sempre são úteis para identificação de experiência na área.
- iv) Adequação ao grupo: a descrição clara das responsabilidades e conhecimentos deve servir para que haja a preferência por um ou outro candidato, pois, na maioria das vezes, é difícil se mensurar de fato o que o candidato sabe fazer. Por exemplo, “noções de informática”, “conhecimento em inglês” e outros precisam estar bem descritos.
- v) Vontade de trabalhar e encarar novos desafios: deve-se analisar se as descrições das responsabilidades vão além das exigidas pelo cargo.
- vi) Orientação para os lucros e melhorias de desempenho: da forma como o candidato descreve as atividades desenvolvidas e suas responsabilidades e expectativas, pode-se obter critérios da expectativa de melhoria de desempenho.

4.3.1.7 Dinâmicas de grupo

A técnica de dinâmicas de grupo é utilizada em processos seletivos para avaliar as habilidades e atitudes dos candidatos. Devem ser conduzidas por meio de atividades como simulações e jogos, onde os participantes são reunidos em grupos para interagir e demonstrar suas capacidades (GIL, 2007). Ela é realizada com um número limitado de candidatos, ou seja, doze participantes no máximo concorreriam a esse mesmo cargo (BANOV, 2012; KNAPIK, 2006). Essa técnica deve ser utilizada para cargos técnicos ou qualquer outro cargo, ficando a critério da organização aplicá-la ou não.

A operacionalização da técnica de dinâmicas de grupo deve ser conduzida apenas depois de se obter dados básicos relacionados aos candidatos. Ou seja, para se usufruir de procedimentos de dinâmica de grupo, convém garantir que todos os candidatos possuam requisitos mínimos necessários para ocupar a vaga. Quando se deseja ter informações sobre as características dos candidatos, deve-se realizar uma pergunta em que o candidato se valha dessa característica para respondê-la (GIL, 2007). A dinâmica de grupo deve seguir, segundo os autores Banov (2012), Knapik (2006) e Chiavenato (2010), os seguintes pontos:

- a) Preparação antes de iniciar a dinâmica de grupo: é importante obter informações básicas sobre os candidatos para assegurar que apresentam requisitos mínimos para o cargo, para que posteriormente seja escolhida a dinâmica de acordo com as competências do perfil da vaga. Essas competências serão observadas na dinâmica. É recomendado que a quantidade de candidatos por sessão não seja maior que oito (GIL, 2007).
- b) Duração: é necessário determinar de forma estimada quanto tempo a dinâmica em grupo durará, para que não exceda o tempo especificado (BANOV, 2012).
- c) Providências dos materiais: é relevante ter uma sala com cadeiras em número suficiente para acomodar apenas os candidatos da sessão e demais matérias a serem utilizados, como papel, cartolina, tesoura, entre outros (BANOV, 2012).
- d) Procedimento: deve ter a descrição de forma detalhada da dinâmica de grupo (BANOV, 2012). Depende do que se quer avaliar. Por exemplo, para se obter informações sobre a criatividade dos candidatos, é cabível se estipular algumas perguntas como: “Você tem capacidade de encontrar diferentes usos para um cotonete?” Ou,

expor oralmente alguma situação problemática e questionar como os candidatos fariam para solucioná-la, caso se deseje avaliar a capacidade de tomada de decisões (GIL, 2007). Convém também escolher uma modalidade de dinâmica que permite uma observação direta do comportamento do candidato em situações específicas. Essas situações podem ser incentivadas através de jogos, exercícios, resoluções de problemas, debates ou atividades que apresentem pontos que podem ser relacionadas com a atuação profissional dos indivíduos. Isso serve para simular a forma que o candidato reagiria em uma situação real e por meio disso, avaliar os comportamentos, atitudes e traços de personalidade dos participantes (ARELLANO; CESAR 2017).

- e) Coordenador e Observador: O coordenador da dinâmica pode ser o selecionador de pessoal e deve ser acompanhado por um observador para auxiliá-lo na avaliação dos candidatos. O observador será responsável por fazer anotações sobre o desempenho de cada participante. O requisitante também pode participar da sessão (GIL, 2007).
- f) Início da sessão: A sessão deve ser iniciada com a apresentação dos candidatos e com alguma outra abordagem que ajude a integrar o grupo. Em seguida, o coordenador deve esclarecer informações sobre as tarefas que deverão ser desenvolvidas e o tempo disponível para isso (GIL, 2007).
- g) Condução da dinâmica: O coordenador deve estar ciente das condições de aplicação e da eficiência das técnicas. Ele deve manter uma postura de total neutralidade quanto aos candidatos, não demonstrando concordância ou discordância a respeito das colocações realizadas (GIL, 2007).
- h) Coleta de dados: Para facilitar a coleta de dados, é recomendado o uso de fichas com os fatores que estão sendo avaliados. O observador deve preencher essas fichas ao longo da dinâmica, com base nas observações feitas sobre cada candidato (GIL, 2007). Um modelo dessa ficha é apresentado logo a seguir no quadro 17.

Quadro 17 - Ficha de avaliação

Ficha de avaliação		
Nome:	Vaga:	Idade:
Escolaridade:	Fatores avaliados:	Sexo:
Participantes:	Expressão verbal	
	Liderança	
	Capacidade de análise	
	Criatividade	
	Tomada de decisão	
Data	Selecionador	Classificação
—/—/—	—	—

Fonte: Adaptado de Gil (2007), as autoras (2023).

Por meio da aplicação da técnica de dinâmicas de grupo, segundo Gil (2007), identifica-se a forma de reação do candidato ao ser colocado em determinadas situações. Ou seja, busca-se identificar o comportamento dos candidatos uns para com os outros, suas características pessoais e como desempenham e se destacam no grupo, de maneira que se detecte características que a organização preza (BANOV, 2012; KNAPIK, 2006).

Gil (2007) expõe as seguintes características dos candidatos a serem avaliadas, tais como:

- Liderança;
- Iniciativa;
- Comunicação e socialização;
- Maneira criativa e espontânea;
- Habilidades para tratar de situações de conflito, de agir sob pressão e tomar decisões;
- Capacidade de fazer análise, julgamento e argumentos, bem como a capacidade de controlar tensões e ansiedade.

4.3.1.8 Exame médico específico

Tem-se a necessidade de averiguar se o candidato pode exercer as funções prescritas no cargo, prevendo e resguardando as questões de saúde. Com a realização dos exames e obtenção dos resultados, a organização pode selecionar os candidatos que estão mais capacitados para o cargo, prevendo (com menor margem de erros) o comportamento e o desempenho do candidato numa vaga em específico (BANOV, 2012). Essa técnica deve ser utilizada para todos os tipos de cargo, ficando a critério da organização decidir sobre a necessidade de aplicá-la ou não.

A operacionalização da técnica de exame médico se dá pela necessidade de averiguar se o candidato pode exercer as funções prescritas no cargo, prevendo e resguardando as questões de saúde. É necessário que o médico do trabalho da organização esteja presente para realizar o exame, sendo responsável por receber as especificações das atribuições e requisitos do cargo a que o candidato está concorrendo. É importante que a organização forneça aparelhos adequados para a obtenção de resultados objetivos ou próximos a isso, garantindo a igualdade de tratamento a todos os candidatos (RAMOS, 1948).

Por meio da aplicação da técnica de exame médico específico, algumas características do candidato são identificadas. Com o exame, verifica-se se o candidato possui condições de atuar no cargo e se tais condições podem se agravar por causa do trabalho. Uma pessoa com asma grave, por exemplo, pode ter sérios problemas ao trabalhar em locais onde há poeira, e isso pode gerar questões judiciais, caso houvesse a contratação. Essa técnica tem como propósito proteger a saúde do participante e não fazer discriminação com potenciais candidatos à vaga (ARELLANO; CESAR 2017). O exame médico é uma etapa importante do processo de seleção profissional, pois é responsável por avaliar se o candidato possui condições específicas para desempenhar as funções exigidas pelo cargo, podendo ser realizado no início do processo, pois tem caráter eliminatório (BANOV, 2012).

Por fim, o analista de Recursos Humanos da organização hospitalar privada deve primeiramente, averiguar as principais características de cada uma das técnicas de seleção e filtrar as técnicas mais adequadas para analisar os candidatos. Ou seja, serão avaliadas as técnicas de seleção, e as melhores serão aplicadas no processo de seleção de pessoal, de acordo com o cargo (BANOV, 2012; KNAPIK, 2006; CHIAVENATO, 2010). Fica a critério do analista ou profissional responsável escolher mais de uma técnica de seleção para cada caso. Cada técnica fornece um vasto conjunto de informações sobre o candidato, podendo auxiliar as demais técnicas utilizadas (CHIAVENATO, 2021).

4.3.2 Especificações do Cargo e Especificações das Pessoas

Como já mencionado no referencial teórico, os hospitais possuem especificidades que os diferenciam de outras organizações, dado que estão intrinsecamente ligados à prestação de serviços de saúde. Isso implica a colaboração de diversos profissionais que atendem às diferentes necessidades dos pacientes. Portanto, os colaboradores de uma instituição hospitalar devem possuir competências técnicas sólidas, ética profissional, identificação com os valores da cultura organizacional e, sobretudo, habilidades interpessoais ao lidar com os pacientes (MAGALHÃES, 2006).

As organizações hospitalares em questão devem executar a seleção de forma adequada e comparar os requisitos específicos da vaga, que são obtidos através da análise e descrição do cargo, com o perfil do candidato, obtido por meio das técnicas seletivas (CHIAVENATO, 2021). A execução do processo de seleção deve ocorrer por meio das seguintes etapas:

- a) Comparação das especificações do cargo com as qualificações dos candidatos: É importante que as atividades, responsabilidades, competências e qualificações pessoais necessárias estejam claramente definidas para garantir a assertividade da seleção (CHIAVENATO, 2021).
- b) Especificações do cargo: As especificações do cargo devem incluir as atividades que serão executadas; responsabilidades e competências que o candidato deverá apresentar de acordo com as especificações do cargo e qualificações pessoais necessárias.
- c) Especificações das pessoas: As especificações das pessoas referem-se às competências necessárias à organização hospitalar privada que servem de delimitação para a escolha dos candidatos. É importante considerar não apenas as habilidades técnicas e experiência, mas também o perfil de personalidade e as atitudes dos candidatos.
- d) Formulário de seleção para cada candidato: Deve ser produzido um formulário com suas qualificações, incluindo os dados pessoais; formação acadêmica; experiência profissional; habilidades técnicas e o perfil de personalidade e atitudes.

4.4 Decisão Final

Após a aplicação das técnicas de seleção, os candidatos que apresentarem um bom desempenho serão classificados. A classificação reúne os candidatos que estão aptos ao cargo (GIL, 2007). A palavra “classificação”, no dicionário online de português, significa reunir um grupo de pessoas com resultados semelhantes, seguindo um método. Ou seja, mais de uma pessoa pode estar apta para um cargo, porém fora do número previsto de vagas efetivas. Os candidatos que foram aprovados em todas as etapas e classificados, mas não ocuparam a vaga, devem ficar em um banco de candidatos para serem chamados em outras oportunidades (CHIAVENATO, 2021). Segundo o autor, na análise da classificação, deve haver a interpretação dos dados coletados, separando o material relevante, aceitando ou rejeitando dados e organizando os traços dos candidatos em indicadores de suas características individuais, para em seguida:

- a) Verificar o desempenho de cada candidato na realização de atividades específicas;
- b) Avaliar se as competências apresentadas pelos candidatos são aquelas desejadas pela organização;
- c) Comparar as características dos candidatos com as exigidas para o cargo, para inferir sobre a vantagem ou não da admissão do candidato;
- d) Elaborar a classificação por ordem decrescente, de acordo com os resultados dos candidatos (da maior pontuação para a menor pontuação).

Para se organizar a classificação por ordem decrescente, deve-se realizar a comparação. Na comparação, mede-se os requisitos do cargo (x) e o perfil do candidato que foi classificado (y) (CHIAVENATO, 2021). De acordo com o autor, deve-se:

- a) Avaliar cada candidato em relação ao seu desempenho em uma atividade e registrar as informações em fichas;
- b) Utilizar as fichas para comparar os candidatos e determinar quais possuem condições equivalentes para serem indicados ao órgão requisitante;
- c) Ter a responsabilidade de decidir quem será aceito ou não entre os candidatos selecionados na comparação, o que será feito pelo órgão requisitante.

Observa-se o significado de cada variável, apresentado no quadro 18.

Quadro 18 - Variável e seu significado

Variável	Significado
X	Requisitos do cargo
Y	Condições do candidato para assumir a vaga
$y < x$	O candidato não possui as condições necessárias para a vaga
$y = x$	O candidato possui condições exigidas pelo cargo
$y > x$	Candidato tem habilidades superiores às exigidas pelo cargo
Faixa de aceitação	Critérios estabelecidos pelo controle de qualidade para determinar a faixa de aceitação
Limites de tolerância	Critérios estabelecidos pelo controle de qualidade para determinar a faixa de aceitação

Fonte: As autoras (2023).

Para se compreender sobre a comparação da variável (x) e (y) dentro dos hospitais, foi elaborado um exemplo de como deverá ser realizada a comparação, apresentado no quadro 19.

Quadro 19 - Comparação da variável (x) e (y)

Variável X	Habilidade técnica de Comunicação.
Variável Y	O candidato apresentou ter vício de linguagem, vocabulário limitado e desorganização das ideias durante a apresentação da dinâmica em grupo.

Fonte: As autoras (2023).

Se $y < x$, pode-se inferir que o candidato não possui as condições ideais para a vaga, pois, as suas habilidades de comunicação são insuficientes para atender à necessidade

técnica do cargo. Se $y > x$, isso pode indicar que o candidato possui habilidades superiores às necessidades para o cargo.

Os critérios de comparação entre as variáveis x e y podem ser ajustados de acordo com os limites estabelecidos pelo controle de qualidade, ao quais são baseados em fatores como a complexidade do cargo, as exigências do ambiente de trabalho e as metas da organização. Por exemplo, o controle de qualidade dos Recursos Humanos pode estabelecer que uma diferença de até 5% entre x e y seja aceitável, o que significa que o candidato deve ter um nível de competências e habilidades aceitável (CHIAVENATO, 2009). Para isso, os desempenhos subjetivos da seleção devem ser transformados em conceitos quantitativos. Contudo, para a realização desta transformação, é necessário:

- a) Formular a avaliação final: Deve ser feita a formulação de uma avaliação final que permita ao gestor requisitante da vaga avaliar e analisar os pontos positivos e negativos dos participantes escolhidos (BURMESTER *et al.*, 2019).
- b) Ter ênfase na tomada de decisão: Na decisão de um grande volume de candidatos selecionados, é fundamental dar ênfase ao processo de tomada de decisão. O órgão responsável pela seleção tem um papel decisivo na escolha final. Ela deve ser feita através da soma dos pontos que os candidatos obtiveram durante a aplicação das técnicas de seleção, e os candidatos com maior pontuação serão contratados (CHIAVENATO, 2009).

No quadro 20 e 21, exibe-se um exemplo de como deve ser efetuado o cálculo de avaliação das competências comportamentais e competências técnicas de um técnico (a) de enfermagem:

Quadro 20 - Modelo de cálculo de avaliação

Competências comportamentais	
Competências	Pontos
Condições exigidas pelo cargo (x)	50
Relacionamento Interpessoal/Empatia	15
Comunicação	5
Flexibilidade	5
Organização	10
Ética	5
Controle emocional	10

Fonte: As autoras (2023).

Quadro 21 - Modelo de cálculo de avaliação

Competências técnicas	
Competências	Pontos
Condições exigidas pelo cargo (x)	50
Averiguar sinais vitais de acordo com a prescrição médica e de enfermagem.	10
Administrar medicação de acordo com a prescrição pelas vias oral, tópica, intradérmica, subcutânea, intramuscular, endovenosa e retal.	10
Efetuar a movimentação de pacientes com segurança.	15
Fazer coleta de exames de laboratório.	5
Conhecimento das normas do Cofen (Conselho Federal de Enfermagem) e Coren (Conselho Regional de Enfermagem).	10

Fonte: As autoras (2023).

Feito isso, na soma dos resultados, a escala é apresentada de 0 (zero) a 100 (cem) pontos. Em que: CC = Competência Comportamental e CT = Competência Técnica, sendo atribuídos os pontos dos quadros, conforme a fórmula abaixo:

$$\text{Pontuação Final} = (\text{CC}) + (\text{CT})$$

Exemplo para o cargo de Técnico (a) de Enfermagem

$$\begin{aligned} \text{Pontuação Final} &= (\text{CC}) + (\text{CT}) \\ (50) + (50) &= 100 \text{ pontos} \end{aligned}$$

Exemplo de margem de aceitação: Foi exigido pelo cargo 100 pontos na soma das competências e o candidato atingiu 93 pontos no total. O candidato pode ser selecionado por atingir a maior pontuação ou não selecionado por ter competências insuficientes para atender à necessidade do cargo. No entanto, como já mencionado, a organização deve estabelecer uma diferença de até 5% entre x e y que seja aceitável. Ou seja, ao se realizar o cálculo de 5% de 100 pontos da soma das competências, obtém-se um valor de 95 pontos, o mínimo que o candidato deve atingir (CHIAVENATO, 2009).

4.5 Avaliação do Processo de Suprimento

Ao término da decisão final, é importante realizar uma avaliação dos processos de captação, triagem e seleção para verificar se o objetivo de obter um número adequado de candidatos classificados foi alcançado. Banov (2012) salienta que o propósito da avaliação da captação é analisar quão bem a etapa está funcionando para atender às necessidades da empresa. Isso envolve considerar se os candidatos estão atendendo aos requisitos da empresa, quantos currículos foram recebidos e quão bons são os candidatos.

Para fazer isso, é necessário que os documentos já tenham sido examinados pela triagem para verificar se os candidatos são adequados à vaga e, assim, serem conduzidos à etapa da seleção. É importante entender se a captação está funcionando como deveria e se está valendo a pena. Para realizar essa avaliação, pode-se utilizar uma abordagem qualitativa e se elaborar um relatório sobre o processo. Os resultados ajudarão a identificar o que está tendo um bom funcionamento e o que precisa ser melhorado na etapa da captação.

Sobre a avaliação da etapa da seleção, Chiavenato (2020) discorre que, para avaliar e controlar os resultados da etapa de seleção, é importante medir o sistema em relação aos

objetivos estabelecidos. O sistema é considerado eficaz quando atinge seus objetivos, e, eficiente quando o faz de forma otimizada, utilizando recursos mínimos. Para avaliar se a etapa está alcançando os objetivos estabelecidos, é necessário realizar uma análise dos resultados. Caso os resultados não sejam satisfatórios, é preciso intervir para corrigir os problemas e ajustar o funcionamento do sistema.

Uma forma de avaliar o desempenho do processo seletivo é por meio do quociente de seleção. Essa medida é obtida pela divisão do número de candidatos classificados pelo número de candidatos que passaram pelas técnicas de seleção. É importante lembrar que o quociente de seleção pode ser afetado pelas condições do mercado de trabalho, como, por exemplo, oferta e demanda por profissionais qualificados.

Por isso, é recomendado que essa medida seja utilizada em conjunto com outras avaliações para uma análise mais precisa do processo seletivo. Além disso, de acordo com Chiavenato (2020), a avaliação da eficácia e eficiência do processo de suprir recursos humanos pode ser realizada através de diversas métricas, tanto diretas quanto indiretas. As métricas diretas utilizadas para a avaliação são as apresentadas nos quadros abaixo:

Quadro 22 - Medidas tradicionais para avaliar o processo de suprimento

Medidas de critérios para o processo de suprimento	
Número de candidatos captados	
Número de candidatos que se apresentaram	
Número de candidatos aprovados na triagem	
Número de candidatos que realizaram as técnicas de seleção	
Número de candidatos classificados	
Custo por candidato	

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2020), as autoras (2023).

Quadro 23 - Custos totais do processo de suprimento

Despesas da Gestão de Pessoas dedicadas à captação	Exemplos: • salários e encargos sociais do staff de RH (baseado na porcentagem de tempo dedicado ao papel de captação de pessoas); • despesas administrativas (telefonemas, correios, material e programas de relações públicas); • despesas de viagens, alojamento e despesas pessoais dos responsáveis.	R\$
Despesas da Gestão de Pessoas dedicadas à triagem	Exemplos: • salários e encargos sociais (baseados na porcentagem de tempo dedicado ao papel de recepção e análise de dados); • despesas relacionadas (transcrições e cópias de documentação).	R\$
Despesas com as técnicas de captação	Exemplos: • anúncios em jornais e revistas; • pagamentos a agências de captação.	R\$
Despesas com as técnicas de seleção	Exemplos: • entrevistas; testes psicológicos; • dinâmicas em grupo; • exame médico.	R\$
Total		R\$

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014), as autoras (2023).

As métricas de suprimento de natureza indireta, que demonstram menor ênfase no próprio processo de suprimento e maior concentração nos resultados alcançados pela empresa são as apresentadas no quadro 24.

Quadro 24 - Métricas indiretas focadas nos resultados dentro da organização

A correspondência do candidato escolhido com o cargo.	Quanto mais eficaz o processo de seleção, mais alinhado e compatível o candidato será com as responsabilidades do cargo.
Tempo necessário para a adaptação do candidato ao cargo.	À medida que o processo de seleção se torna mais eficaz, a adaptação e a integração do candidato ao cargo ocorrem de maneira mais rápida.
Maior retenção na empresa	O processo de seleção contribui para a retenção de funcionários, pois seleciona candidatos que se alinham à cultura organizacional.
Potencial de aprendizado ampliado	O processo de seleção promove um ambiente propício para aquisição de conhecimento, ao ajustar o perfil do candidato às particularidades da organização.
Aumento das chances de sucesso	O processo de seleção aumenta as probabilidades de sucesso do candidato dentro da empresa.
Contribuição de valor agregado	A seleção de pessoal agrega valor ao capital humano ao escolher os candidatos mais talentosos e adequados às necessidades da empresa.
Avaliação do retorno sobre o investimento em seleção	Essa métrica compara os benefícios obtidos em relação ao investimento feito no processo de suprimento de funcionários, sendo crucial avaliar o equilíbrio entre custos e benefícios.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014), as autoras (2023).

Em suma, pode-se concluir que o processo de suprimento não deve ser visto apenas como uma forma de preencher uma vaga específica mas, sim, como uma oportunidade de adquirir competências valiosas para toda a organização. Dessa forma, o processo pode se tornar uma ferramenta estratégica para a construção de uma equipe altamente qualificada, capaz de enfrentar os desafios de um ambiente em constante mudança (CHIAVENATO, 2020).

5 DISCUSSÃO

As organizações hospitalares desempenham um papel fundamental ao oferecer cuidados abrangentes e especializados aos indivíduos que se encontram em estado de vulnerabilidade e apreensão. Nesse contexto, a interação inicial dos colaboradores com os usuários desempenha um papel crucial para criar um ambiente acolhedor e seguro. Isso exige que os profissionais de saúde estejam adequadamente preparados para lidar com uma variedade de situações envolvendo pacientes e seus familiares.

Por isso, quando a necessidade de contratar novos profissionais surge, torna-se imperativo que os gestores do setor em questão estabeleçam os requisitos precisos para a função, levando em consideração as observações do parágrafo anterior, desde o início do processo. Essa etapa é crucial para garantir que os conhecimentos e habilidades técnicas necessárias sejam consideradas e atendidas.

Após a coleta, apresentação e análise dos dados, foi realizado um modelo de suprimento de recursos humanos. Desta forma, descreve-se no tópico da discussão a relevância da aplicação deste modelo sugerido às organizações hospitalares privadas. Esta seção foi construída à luz da apresentação e análise dos resultados.

5.1 Captação

É importante ressaltar que a requisição de funcionário é uma ferramenta essencial na gestão do processo de suprimento de recursos humanos. Ela serve como um meio de comunicação entre os gestores técnicos dos setores e o departamento de Recursos Humanos, permitindo que os requisitos específicos da posição em aberto sejam claramente delineados. O departamento de Recursos Humanos, embora possua expertise em processos de captação, depende da informação técnica fornecida pelos gestores para identificar com precisão o perfil do profissional necessário. Cabe ao gestor ou líder do setor, no qual a vaga está em aberto, fazer o preenchimento do documento de requisição, visto que apenas o profissional dos cargos mencionados tem a plena capacidade de gerenciar as funções dos colaboradores e de avaliar quando aumentar o quadro funcional da organização.

A requisição realizada de forma correta influencia na eficácia e colabora para a eficiência do processo, tornando-se mais fácil encontrar colaboradores com o perfil mais próximo do adequado para a vaga existente. Traz melhorias não apenas para o processo

de captação de pessoal, mas garante que, ao final todas as etapas, a contratação seja, além de eficaz, pró-ativa e não apenas reativa.

Após o preenchimento da requisição de funcionário, é feita uma análise cuidadosa das variáveis apresentadas na requisição, análise crucial para o alinhamento adequado do perfil do candidato. Esse processo de ajuste visa garantir que o novo colaborador atenda às demandas específicas da posição. Portanto, a colaboração estreita entre os gestores técnicos e o departamento de Recursos Humanos assegura que o perfil traçado seja congruente com as necessidades da instituição.

As organizações de saúde que usufruem de um processo técnico de suprimento de funcionário podem obter vários benefícios, tornando o processo menos burocrático e exaustivo, alcançando, assim, mais sucesso e precisão no preenchimento das vagas. É necessário que as organizações hospitalares tenham ciência que a eficiência e eficácia de todo o processo de suprimento se dá pela forma que ocorre o primeiro passo. Então, é importante agir com precaução para realizar uma boa requisição de funcionário, para que se obtenham maiores números de aprovação de candidatos e menos falhas.

Depois de efetuada a requisição e sua análise, buscam-se as fontes de captação. Essas fontes são os locais onde poderão ser encontrados os candidatos com o potencial para assumir a vaga em aberto. São os meios para alcançar recursos humanos para a organização de saúde. Elas estão presentes em três tipos de abordagem de captação existentes: interno, externo e misto. Para que sejam selecionadas as fontes para o processo de captação de pessoal, é necessário que primeiramente seja feita uma categorização das fontes e se realize a análise de cada uma delas. A categorização consiste em separar as fontes de candidatos e seus critérios para fazer a análise e classificar as que proporcionam rapidez, menor custo e que forneçam candidatos adequados, atingindo os objetivos da organização. Cada fonte apresenta critérios com as vantagens e desvantagens que devem ser meticulosamente analisadas de forma a convergirem para as necessidades específicas da organização.

Antes de dar início ao processo de captação, é essencial que se realize uma análise das fontes de captação, ou seja, que se reconheça quais são os locais ideais para encontrar o tipo de pessoa que possua características que a organização de saúde precisa. Essa análise otimiza tempo e recursos, pois, a partir dela, a possibilidade de achar pessoas adequadas é maior. Se os responsáveis pela captação não fizerem essa análise, aumenta o risco de atrair muitos curiosos.

A análise das vantagens e desvantagens associada a diversas fontes de captação de recursos humanos revela que a escolha da abordagem mais apropriada está intrinsecamente ligada às necessidades específicas da organização, bem como à sua disposição em investir nesse aspecto. Em outras palavras, o montante financeiro alocado para esse propósito tem um papel crucial na determinação da fonte a ser selecionada. Isso se deve ao fato de que as diferentes fontes de aquisição oferecem benefícios e desafios singulares.

Por exemplo, a aquisição interna pode se revelar mais econômica e ágil, uma vez que aproveita os talentos já presentes na organização de saúde; contudo, pode restringir a diversidade de novos candidatos. Por outro lado, a utilização de agências de captação pode expandir a base de candidatos, mas também pode acarretar custos mais elevados. Ademais, a reputação da organização e sua cultura corporativa também exercem um papel de suma importância na atração de candidatos de alta qualidade, influenciando, assim, a eficácia das diversas fontes de aquisição.

Sobre a fonte da captação interna, trata-se da busca por candidatos na própria organização de saúde. Em relação à área de enfermagem, a captação de recursos humanos apresenta algumas especificidades únicas. As especificidades na área de enfermagem ocorrem porque a enfermagem frequentemente enfrenta altas demandas de pessoal, especialmente em unidades de cuidados intensivos e emergenciais. Essa demanda pode ser urgente, e, portanto, a captação interna de recursos humanos é uma estratégia para preencher essas necessidades rapidamente, reduzindo os custos e o tempo associados à contratação externa.

Embora essa abordagem ofereça a vantagem de reduzir o tempo e os custos, é importante reconhecer que o ambiente para atrair um número suficiente de candidatos adequados pode ser bastante limitado, pois é captado somente pessoas internas, ou seja, que já fazem parte da organização. Mesmo que seja limitado, dentro de uma organização hospitalar privada pode-se encontrar uma alta demanda de técnicos (as) de enfermagem que estão cursando o curso superior em enfermagem e se especializando. Sendo assim, esses terão capacidade de substituir um cargo na área de enfermagem.

Ainda que os candidatos internos levem vantagem em termos de conhecimento da cultura organizacional, políticas e procedimentos do hospital, é possível que precisem de treinamento adicional para se ajustarem às necessidades específicas da enfermagem. Isso é especialmente relevante devido à natureza em constante evolução da profissão, com protocolos médicos frequentemente sendo atualizados.

Por outro lado, uma das vantagens da captação interna é o potencial aumento da retenção de funcionários. Profissionais que já estão familiarizados com a organização de saúde podem estar mais comprometidos a longo prazo, o que pode levar a uma maior retenção de talentos. Além disso, enfermeiros e enfermeiras muitas vezes constroem redes de contatos profissionais ao longo de suas carreiras. Essas conexões tendem a ser valiosas na identificação de candidatos internos adequados, permitindo que a empresa aproveite essas redes para identificar e captar talentos internos.

Partindo para a análise das fontes de captação externa, as instituições de ensino são excelentes fontes de captação para organizações de saúde, pois aquelas possuem profissionais em formação como, por exemplo, os profissionais que cursam bacharelado em enfermagem, odontologia, fisioterapia e medicina; cursos técnicos, como técnico de enfermagem, radiologia; e cursos tecnológicos, como gestão de pessoas e gestão hospitalar. Os cursos da área da saúde, como medicina, enfermagem, odontologia, fisioterapia, por exemplo, têm como objetivo formar profissionais aptos a trabalhar na manutenção e na recuperação da saúde das pessoas. Eles apresentam especificidades únicas de formação.

As profissões voltadas para essas áreas de formação exigem um conjunto de conhecimentos técnicos, habilidades clínicas e uma compreensão profunda do corpo humano e das doenças. Os profissionais dessas áreas da saúde precisam entender não apenas como o corpo humano funciona mas também como diagnosticar e tratar uma variedade de condições médicas. Além do conhecimento teórico, profissionais de saúde, como médicos e enfermeiros, precisam desenvolver habilidades clínicas avançadas, permitindo-lhes a realização de cirurgias, a administração de tratamentos intravenosos e a interpretação de exames médicos, por exemplo.

Sobre as especificidades da área administrativa na saúde, o curso de Gestão Hospitalar capacita profissionais para administrar instituições de saúde, desempenhando um papel crucial no planejamento, organização e supervisão de processos essenciais. Isso inclui o gerenciamento de áreas de controle de qualidade, logística hospitalar, faturamento, controle de custos e de gestão de recursos humanos. É fundamental lembrar que essa atuação ocorre em um ambiente de saúde, onde as pessoas frequentemente se encontram em situações de vulnerabilidade, exigindo uma abordagem específica.

Ressalta-se que a ética e a responsabilidade também são componentes essenciais dos cursos na área da saúde que as instituições de ensino dispõem, uma vez que os

profissionais devem tomar decisões críticas que afetam diretamente a vida e o bem-estar dos pacientes, exigindo um alto grau de integridade e responsabilidade.

Como apresentado, essa fonte é altamente eficaz para atrair muitos candidatos talentosos, que possuem uma base educacional e de conhecimento sólida. No entanto, é importante destacar que a implementação desse método exige investimento financeiro e um período de tempo significativo para a realização de eventos educacionais e de captação em instituições de ensino.

Uma alternativa viável para otimizar esse processo e reduzir os custos e o tempo envolvido é estabelecer uma parceria colaborativa entre a instituição de ensino e a organização hospitalar privada. Essa colaboração pode ser direcionada para a captação de talentos, onde ambas as partes podem se beneficiar mutuamente. Isso significa que uma instituição de ensino pode se tornar uma fonte contínua de talentos para a organização hospitalar, resultando em uma abordagem mais eficiente e econômica.

No que se refere às feiras e eventos, o uso dessa fonte traz alta possibilidade de captação de candidatos adequados, pois esses eventos sempre abrangem uma grande demanda de pessoas, no entanto requer tempo e o uso de recursos econômicos e recursos humanos.

Sobre a análise dos sindicatos e associação de classe, entende-se que são fontes de captação econômica, pois trabalham em parceria com a organização demandante; porém, isso não traz garantia de que haverá candidatos adequados, pois os sindicatos e associação de classe agem somente como apoio, ou seja, não há interesse e nem obrigação deles investirem recursos e tempo em busca de candidatos para a empresa.

A análise feita sobre a internet como fonte de captação, destacou que ela é uma excelente fonte para a captação de talentos na área da saúde, devido à sua capacidade de alcançar um público amplo em um curto período de tempo. Contudo, é crucial salientar que o uso da internet para esse propósito requer um planejamento cuidadoso, uma vez que envolve custos. Para alcançar os resultados desejados na captação de profissionais de saúde, é essencial investir em estratégias de tráfego pago, que permitam direcionar de maneira precisa as mensagens e anúncios para públicos específicos, como aqueles com interesse na área da medicina e saúde.

Ao analisar a fonte de banco de dados, percebe-se que ela é a mais adequada para se captar, pois os registros das informações dos candidatos já estão no sistema da organização. A análise das agências de captação como fontes de captação demonstra que elas possuem estratégias para captar bons candidatos, e que a organização de saúde

contratante tem a autonomia para estipular um prazo junto com a agência, porém é necessário investimento financeiro para que o contrato seja estabelecido. Ao analisar a fonte de consultorias, notou-se que é uma fonte confiável e fidedigna, pois tem como objetivo obter candidatos extremamente adequados para a empresa. A organização de saúde contrata a consultoria com o foco em um profissional especial. Todavia, requer investimento de recursos financeiros e espera, pois, o trabalho da consultoria é minucioso e detalhado.

Ao analisar a fonte de organizações governamentais, percebeu-se que são fontes de captação que enfrentam desafios específicos e algumas limitações. Por outro lado, uma das principais vantagens desses órgãos é a sua gratuidade e acessibilidade. Isso significa que eles estão disponíveis para pessoas desempregadas, o que é especialmente importante em um setor como a saúde, onde a busca por emprego é constante. Além disso, eles atingem uma grande quantidade de pessoas, contribuindo para a disseminação de vagas de emprego. No entanto, como mencionado, uma desvantagem é que a maioria das pessoas atraídas por esses serviços podem não ser adequadas para as vagas na área da saúde. Isso seria resultado da falta de um processo seletivo rigoroso e da priorização do preenchimento rápido das vagas em detrimento da qualidade dos candidatos. Isso é um desafio, especialmente na área da saúde, onde a qualificação e a competência dos profissionais são cruciais para garantir a segurança dos pacientes.

Após a análise das fontes, realiza-se a seleção das técnicas de captação a serem aplicadas, as quais podem ou não atrair os candidatos, haja vista que a atração e a motivação de candidatos dependem inteiramente da forma como eles são informados sobre as oportunidades.

Entretanto, atrair candidatos adequados para as funções se tornou cada vez mais difícil devido às grandes responsabilidades e exigências. Por isso, salienta-se a importância de se classificar as melhores fontes de captação, pois, somente assim, o processo irá atrair, através das técnicas, os candidatos mais adequados para as vagas, os que sejam capazes de atingir os objetivos organizacionais.

Portanto, fica explícito que a captação vai além de preencher vagas; trata-se de identificar indivíduos que impulsionarão o crescimento da organização. É importante considerar as técnicas para escolher pessoas com habilidades e compatibilidade cultural. Esses resultados destacam a relevância de estratégias flexíveis e personalizadas para atrair tanto o candidato ativo quanto o potencial.

Deverão ser selecionadas as técnicas que apresentam variáveis que proporcionam agilidade, redução de custos, segurança e incentivo aos colaboradores.

Ao se apresentar as técnicas de captação e suas especificidades nas organizações hospitalares, percebeu-se que elas possuem uma vasta quantidade de técnicas de captação, dentre as quais podem ser escolhidas as que proporcionam, por meio dos critérios, resultados positivos. Por isso, é considerado essencial que se utilizem técnicas distintas para identificar os candidatos mais qualificados. Essa prática contribui para evitar a dependência exclusiva de um único método de busca de candidatos, o que poderia restringir a amplitude e a qualidade do conjunto de candidatos disponíveis.

Depois da seleção das técnicas a serem utilizadas, é crucial que seja elaborada uma descrição precisa do cargo; isso dá aos indivíduos a oportunidade de decidirem a se candidatarem ou não. Portanto, a descrição do cargo desempenha um papel fundamental para a organização hospitalar privada, pois ajuda a atrair desde o início candidatos que melhor se adequam às necessidades da vaga. Por isso, é essencial dessa descrição com uma atenção especial para atender às demandas específicas, inclusive as especificidades de cada setor ou função que será ocupada. Por exemplo, a descrição de função de técnico de enfermagem precisa abranger todos os setores onde trabalham esses profissionais; mas, quando se vai repor um técnico de enfermagem da maternidade, deve-se buscar as características daquela função.

Para que os requisitos sejam bem definidos e obtenham resultados positivos, é necessário que se tenha um conteúdo bem elaborado com a descrição da vaga e do perfil do profissional detalhada, especificamente os requisitos obrigatórios e os desejáveis. Além disso, é importante utilizar uma linguagem de fácil entendimento, para evitar falhas na comunicação. Outra característica essencial é apresentar a cultura da empresa, pois o candidato, além de ser qualificado, deve também se identificar com a cultura organizacional, do contrário pode haver conflito no ambiente da organização.

5.2 Triagem

Após os candidatos serem atraídos pelas técnicas de captação, inicia-se o processo da triagem, que está dividido em três etapas: recepção dos dados, análise dos dados e filtragem dos dados.

A recepção de dados, em particular na área da saúde, é uma etapa importante no processo de triagem de candidatos para vagas, visto que a organização de saúde é

altamente regulamentada e sensível. Neste contexto, as informações adquiridas dos candidatos são essenciais, uma vez que eles estão se candidatando para prestar cuidados relacionados à saúde e à segurança dos pacientes.

Após a recepção dos dados, inicia-se a análise dos dados recebidos, que é uma etapa fundamental no processo de captação, tanto na coleta interna quanto na externa. Essa análise deve ser conduzida de forma criteriosa, pois é por meio dela que se confirma se os candidatos apresentam as qualificações e condições previstas na requisição de cargos.

Quando uma análise de dados é realizada internamente em um hospital, ela se baseia em informações já registradas no sistema da organização. Isso significa que os responsáveis pelo processo examinarão o histórico completo de um candidato dentro do ambiente hospitalar. Eles investigarão a trajetória profissional do candidato desde o momento em que ele ingressou na organização, levando em consideração as ações em que investiu para se manter atualizado, se participou de programas e cursos voltados ao seu crescimento profissional.

Assim, se o candidato demonstrar possuir as competências e habilidades possíveis para o cargo vago, ele poderá ser considerado adequado a ir à seleção. No entanto, é possível que ele também seja submetido a novos testes ou avaliações como parte do processo de seleção, a fim de garantir que atenda integralmente aos requisitos específicos do cargo em questão.

Tanto na captação interna quanto na externa, a análise de dados desempenha um papel essencial na garantia de um processo de triagem eficiente dos candidatos para as organizações de saúde. É fundamental que as competências e experiências dos candidatos estejam alinhadas com os requisitos específicos da posição. Para simplificar essa comparação, manter um registro completo e organizado de todas as informações dos candidatos em um banco de candidatos é de extrema importância. Essa análise é vital para filtrar candidatos qualificados para as organizações de saúde, visto que influencia diretamente na qualidade do atendimento ao paciente, na segurança do paciente, na eficiência operacional e em diversos outros aspectos do funcionamento da instituição.

Após concluir a análise dos dados, é fundamental iniciar o processo de filtragem, uma etapa de extrema importância que é decisiva na continuidade do processo de suprimento de recursos humanos no hospital. Nesse contexto, é essencial classificar todos os dados analisados, a fim de se identificar os candidatos aptos para prosseguir no processo, especialmente quando há informações semelhantes entre eles. Para fazer essa

classificação de forma eficaz, faz-se uso de uma escala de importância que permite diferenciar os candidatos.

A escala de importância é baseada na relevância dos requisitos da vaga, classificando os candidatos de acordo com a correspondência de suas qualificações com esses requisitos. Essa abordagem ajuda a garantir que a escolha dos candidatos aptos para o processo de seleção seja justa e alinhada com as necessidades da posição a ser preenchida.

Sendo assim, a triagem é essencial para a escolha de candidatos a organizações hospitalares, uma vez que visa identificar e escolher candidatos qualificados para o processo de seleção, de acordo com os dados objetivos fornecidos pelos indivíduos. É vital que sejam triados candidatos capazes de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços de saúde oferecidos pela organização, prestando atendimento adequado aos pacientes, prezando pela qualidade dos cuidados médicos, além de garantir a conformidade com regulamentações de saúde.

Ressalta-se que é importante para as organizações de saúde que as informações fornecidas pelos candidatos demonstrem que eles estão preparados para trabalhar no ambiente de saúde, visto que, os hospitais atendem uma grande parcela de pessoas em estado crítico, decorrente de doenças, acidentes, entre outras situações, o que demanda um bom preparo dos colaboradores da área da saúde, assim como saber lidar com as pessoas, demonstrar humanidade e empatia. No entanto, somente após a aplicação das técnicas de seleção é que serão confirmadas as informações e a certeza de quais candidatos são realmente adequados. Ou seja, a triagem contribui para tornar o processo seletivo mais eficaz e assertivo para as organizações hospitalares, otimizando o tempo e recursos.

5.3 Seleção

Após a triagem, os candidatos seguem para a aplicação das técnicas de seleção. Essas técnicas têm como objetivo verificar as informações subjetivas dos candidatos, como suas habilidades e competências. A seleção é mais complexa que os demais processos, pois envolve a análise e interpretação de dados através do uso das técnicas realizadas com base nas informações do currículo ou da ficha de solicitação de emprego.

As técnicas de seleção possuem características que indicam quais cargos são aplicáveis e como devem ser usadas. A aplicação das técnicas é importante para a

organização hospitalar privada, pois ajuda a prever como o candidato se comportará em uma função específica. Sendo assim, os critérios para eleger as técnicas adequadas para o processo seletivo de profissionais da área da saúde são os critérios que demonstrem ser eficientes para captar não somente as características técnicas dos candidatos mas também as competências específicas como, maturidade, tranquilidade, empatia e, de maneira geral, a afinidade com o contato humano.

As técnicas contêm tipos de aplicações diferentes. Cada forma de aplicá-las vai depender do resultado que a organização deseja obter. Por isso, é importante que o aplicador tenha conhecimento das características e das variedades de aplicações das técnicas seletivas, tendo em mente que se deve utilizar mais de uma técnica para se obter informações mais completas.

É crucial aplicar as técnicas corretamente, caso contrário a organização pode escolher um candidato inadequado para a vaga, resultando em prejuízos. Portanto, é essencial orientar o processo com cuidado para se obter resultados positivos para a organização hospitalar.

A entrevista na seleção de profissionais permite avaliar várias características e habilidades essenciais pertinentes à atuação em ambientes de saúde. Essas características incluem resistência ao estresse, uma vez que o ambiente hospitalar frequentemente apresenta situações de alta pressão e emergências médicas. Os entrevistadores avaliam a capacidade do candidato de permanecer calmo e tomar decisões acertadas sob pressão. Além disso, a empatia é fundamental, e os profissionais de saúde precisam demonstrar compreensão e apoio emocional aos pacientes e suas famílias. A capacidade de se comunicar de forma eficaz com colegas de trabalho, pacientes e seus familiares também é essencial, e os entrevistadores podem avaliar as habilidades de comunicação verbal e não verbal do candidato. Por exemplo, um técnico de enfermagem ou um enfermeiro precisa saber lidar com diferentes situações, ter calma mesmo em momentos complicados e ser interpessoal.

As organizações hospitalares podem aplicar testes que avaliem se o candidato possui habilidades para trabalhar sob pressão, por exemplo, pois no dia a dia do trabalho, os profissionais de saúde enfrentam situações que exigem a capacidade de agir sob pressão, caso contrário isso pode trazer danos à organização.

Trazendo para as especificidades das organizações hospitalares privadas, os candidatos que concorrem a cargos de liderança ou de gestão, por exemplo, podem ser colocados frente a uma situação específica que ocorre no dia a dia do trabalho, como por

exemplo lidar com o processo financeiro para comprar medicamentos e equipamentos importantes para a organização de saúde. Ao aplicar alguma prova situacional, pode-se observar se o candidato possui características importantes que garantam a otimização do processo, redução de desperdícios, fechamento do faturamento de forma positiva, habilidades com cálculos e maneiras tidas como necessárias para a obtenção de bons resultados.

A técnica de dinâmica de grupo estimula a interação entre os candidatos e busca verificar quem se destaca no grupo. A sua aplicação se dá através de jogos de simulação, apresentação em grupo, debates, entre outros. Para o registro das informações, foi adaptada uma ficha de avaliação com alguns fatores para serem avaliados durante a dinâmica de grupo.

Uma das especificidades das organizações hospitalares é o trabalho em equipe. Dessa forma, ao se realizar uma dinâmica de grupo, é possível verificar se o candidato possui habilidades para desenvolver um trabalho com os demais colegas de equipe. O candidato precisa ter um objetivo em comum aos demais, para que possa realizar o trabalho em conjunto e de forma eficiente, visto que nas organizações de saúde, os profissionais atuam em prol de um mesmo propósito, isto é, garantir eficiência no atendimento e, consequentemente, resultados positivos para as organizações hospitalares.

O processo seletivo ocorre por meio da comparação das especificações do cargo com o que os candidatos apresentaram após a aplicação das técnicas de seleção. E as especificações do cargo em questão incluem as funções que serão realizadas, as competências, habilidades, responsabilidades e as qualificações necessárias para se assumir a vaga.

As organizações hospitalares são constituídas por especificidades únicas, o que as torna diferentes das demais organizações, pois fornecem serviços relacionados à saúde e envolvem vários profissionais que atendem a diversas necessidades dos pacientes. Portanto, é essencial que as organizações hospitalares privadas tenham profissionais que demonstrem competências e habilidades para atender de forma eficaz os pacientes.

Logo depois da aplicação das técnicas de seleção, a próxima etapa envolve a avaliação dos candidatos que foram classificados, a fim de que uma decisão final seja tomada. Essa etapa é de extrema importância para garantir que a escolha do candidato seja adequada e baseada em informações sólidas. Para facilitar esse processo, é essencial que todas as informações sobre o desempenho de cada candidato sejam registradas e compiladas em um documento, que pode ser uma ficha ou um sistema de registro,

permitindo, assim, análise abrangente da trajetória de cada candidato, bem como comparações qualitativas.

A avaliação final desempenha um papel crucial nesse processo, pois visa transformar as informações subjetivas coletadas durante as técnicas de seleção em dados quantitativos. Isso significa que as informações obtidas são convertidas em notas para cada candidato, possibilitando uma classificação objetiva. A soma dos pontos reflete o desempenho de cada candidato nas diversas etapas do processo seletivo. Candidatos com notas mais elevadas são considerados para a contratação, embora isso possa variar dependendo dos critérios estabelecidos pela organização.

Vale ressaltar que, mesmo que um candidato não seja selecionado para a vaga em questão, ele poderá ser incluído em um banco de candidatos para futuras oportunidades. Isso pode ser especialmente útil para a organização, pois economiza tempo e recursos no futuro por ter uma lista de candidatos pré-qualificados para outras posições que possam surgir.

Neste contexto, foram introduzidos e delineados processos de captação, triagem e seleção de pessoal, com o intuito de possibilitar as suas aplicações por organizações de saúde. Esses procedimentos foram apresentados para serem adaptáveis, de modo que consideram as particularidades de cada organização e, ao mesmo tempo, garantem a seleção de candidatos adequados e funcionais às suas respectivas áreas de atuação.

Por fim, é essencial que haja uma avaliação do processo de suprimento de recursos humanos. Um dos primeiros aspectos a serem considerados, diz respeito à quantidade de candidatos que se candidataram às vagas disponíveis e quantos deles foram aptos para ocupar o cargo em questão. Esta avaliação inicial é de suma importância, pois fornece informações cruciais sobre a eficácia das técnicas utilizadas em todas as etapas do processo, desde a captação até a seleção.

É importante ressaltar que o resultado geral do processo de fornecimento de recursos humanos só será visível após um período em que os candidatos já estiveram presentes na organização. Essa avaliação a longo prazo dependerá não apenas das etapas de captação, triagem e seleção mas também das informações provenientes de outros subsistemas de recursos humanos, como treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho.

Portanto, fica evidente a necessidade de as organizações hospitalares conduzirem uma avaliação abrangente de todos os processos envolvidos no suprimento de recursos humanos, desde o processo inicial até a seleção final, ou seja, captação, triagem e seleção,

para que, dessa forma, sejam adotadas práticas de melhorias que asseguram que os processos estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização hospitalar. O aprimoramento contínuo dessas práticas é fundamental para garantir que a organização hospitalar atraia e retenha os talentos necessários para alcançar seus objetivos estratégicos. É uma oportunidade de melhorar a qualidade dos processos de suprimento de recursos humanos, melhorando a eficiência e promovendo a economia financeira.

6 CONCLUSÃO

O suprimento de recursos humanos é indiscutivelmente um dos subsistemas mais importantes da área de Recursos Humanos em qualquer organização e tem como principal missão suprir a necessidade de colaboradores das organizações, isto é, prover indivíduos para as vagas disponíveis. Ele representa o primeiro passo no processo de ingresso de um funcionário na empresa. Contudo, esse processo não se limita apenas em atrair ou selecionar candidatos para as vagas disponíveis, mas tem a responsabilidade estratégica de identificar candidatos alinhados com os objetivos organizacionais.

Neste contexto, o objetivo principal desta pesquisa foi propor técnicas de suprimento de recursos humanos para organizações hospitalares privadas. Os resultados alcançados confirmaram o êxito desse objetivo, uma vez que possibilitaram o levantamento de variáveis importantes para elencar as técnicas de suprimento de pessoal e adequá-las às especificidades das organizações hospitalares. Com isso, foi possível a elaboração de instruções que abrangem os processos de suprimento de recursos humanos, visando atender o maior número de atuações profissionais, com o intuito de garantir que esses processos sejam eficientes e contribuam para alcançar os propósitos da organização.

Ao apresentar as técnicas de captação e seleção de pessoal, adequando-as às organizações de saúde, foi possível atingir o primeiro e o segundo objetivos da pesquisa, pois demonstrou-se a adaptação das técnicas de captação e seleção de pessoal às necessidades específicas das organizações de saúde.

Quanto ao primeiro objetivo específico, tem-se que a escolha das técnicas corretas é vital para atrair profissionais de saúde, especialmente em um cenário de escassez de candidatos e alta demanda por serviços de saúde. A identificação das práticas do processo de suprimento de recursos humanos é fundamental para garantir que a organização possa atrair indivíduos adequados.

Quanto ao segundo objetivo específico, verificou-se que as organizações de saúde possuem características específicas, como regulamentações rigorosas e a necessidade de lidar com situações críticas. Portanto, é importante que as técnicas de captação e seleção de pessoal sejam ajustadas para assegurar que os profissionais contratados estejam preparados para enfrentar esses desafios exclusivos. Isso contribui diretamente para a eficiência e a segurança dos serviços de saúde prestados.

Como resultado, alcançou-se o terceiro objetivo específico, que visava à construção de processos de suprimento de pessoal, os quais pudessem ser usados em uma ampla

variedade de funções profissionais. Isso implica que os procedimentos desenvolvidos podem ser adaptados para atender às diversas necessidades de suprimento de profissionais nas organizações de saúde. Essas orientações e processos foram especialmente formulados para serem aplicados pelo departamento de Gestão de Pessoas dessas organizações. Portanto, o objetivo geral, que tinha como propósito disponibilizar técnicas de suprimento de recursos humanos para organizações hospitalares privadas, também foi integralmente atingido.

Os dados coletados ao longo desta pesquisa destacam a necessidade de uma abordagem mais estruturada na segmentação dos processos de suprimento de pessoal. Ficou evidente que entre os autores estudados, algumas perspectivas sugeriam que o recrutamento abrangia tanto a captação quanto a triagem de candidatos, enquanto a maioria dos pesquisadores dividia o processo de recrutamento em duas etapas distintas, captação e triagem. Isso enfatiza a importância de definir claramente os termos e procedimentos envolvidos no suprimento de pessoal, a fim de evitar ambiguidades e garantir uma compreensão precisa desses processos. Por isso, como atualmente cada um desses processos é executado por departamentos diferentes, o processo de suprimento de recursos humanos foi subdividido em três etapas interconectadas: captação, triagem e seleção. É crucial enfatizar que a eficácia de cada um desses processos é fundamental para garantir o suprimento de pessoal com candidatos que se encaixam de forma adequada nas vagas em aberto, tornando, portanto, a integração do novo colaborador mais fluida e eficiente.

Sendo as técnicas de suprimento de recursos humanos o tema central desta pesquisa, buscou-se investigar e compreender as principais ferramentas que as organizações hospitalares podem empregar para identificar os candidatos mais adequados para as vagas de emprego disponíveis. Após a leitura das contribuições de diversos autores, constatou-se a existência de uma variedade de técnicas que podem ser utilizadas para realizar o processo de suprimento de pessoal. No entanto, tornou-se evidente a necessidade de uma adaptação e reformulação dos processos, em que as técnicas devem ser vistas como cruciais no momento de captar, triar e selecionar os candidatos, de modo a atender de forma mais precisa e eficaz às especificidades inerentes às organizações hospitalares privadas.

Dessa forma, sabe-se que os gestores hospitalares enfrentam o desafio de garantir que seus quadros de recursos humanos estejam supridos, a fim de assegurar o atendimento à população que recorre aos serviços hospitalares quando necessita de cuidados médicos. Para atender a essa demanda vital, é de suma importância que os profissionais de saúde sejam não apenas suficientes em número mas também capacitados e adequados

para desempenhar suas funções específicas. Portanto, é importante a seleção de colaboradores adequados nas organizações hospitalares, pois a eficácia e a competência dos funcionários são determinantes para a qualidade do atendimento prestado aos pacientes e para o funcionamento eficiente da instituição de saúde.

No que diz respeito ao processo de captação, esse processo representa o estágio inicial do processo de suprimento de pessoal, já que é por meio dele que se efetua a divulgação das vagas disponíveis, com o objetivo de atrair potenciais candidatos, possibilitando, assim, a realização da triagem e da seleção. Para abordar de maneira abrangente esse processo, optou-se pela sua divisão em quatro fases: a realização e análise da requisição de funcionários; a análise das fontes e a aplicação das diversas técnicas de captação. Cada uma dessas fases assume uma importância singular, sendo essencial para o processo de suprimento de pessoal, pois cada uma atrai e seleciona candidatos para o próximo processo.

Quanto à triagem, o seu papel consiste em analisar os dados apresentados pelos candidatos. Nessa etapa, ocorre a recepção dos dados, análise e filtragem das informações, permitindo que apenas os candidatos mais aptos e condizentes com as necessidades da organização prossigam para a fase subsequente, que é a seleção de pessoal.

O processo de seleção, por sua vez, é a etapa responsável por escolher os candidatos mais adequados para preencher as vagas em aberto, com base nos resultados obtidos por meio da aplicação das técnicas seletivas. Nessa fase, a decisão é tomada após uma análise comparativa dos candidatos, atribuindo maior relevância àqueles que apresentaram a pontuação mais alta. Candidatos que foram classificados, mas não selecionados, podem ser mantidos em um banco de candidatos para futuras oportunidades.

Ademais, é importante destacar que as instruções desenvolvidas como resultado desse estudo desempenham um papel de guia essencial para a gestão de recursos humanos em organizações hospitalares privadas. Ele oferece práticas e estratégias para melhorar a eficiência e eficácia dos processos de suprimento de pessoal, contribuindo para evitar falhas que possam acarretar prejuízos para as organizações, tais como prejuízos financeiros, perda de tempo, alta rotatividade de colaboradores, custos de produtividade, baixa produtividade e instabilidade na organização por causa da incompatibilidade de perfil com as necessidades específicas do ambiente hospitalar.

Ao finalizar esta pesquisa e estando ciente de que os processos de suprimento de recursos humanos estão sujeitos às mudanças e evoluções futuras, que podem exigir a

implementação de novas técnicas e estratégias por parte dos gestores hospitalares, sugere-se que estudos posteriores abordem questões adicionais que possam ser importantes para acrescentar e expandir a discussão sobre o tema em questão. Alguns exemplos de temas que poderiam ser explorados em futuras pesquisas incluem as estratégias implementadas para o suprimento de recursos humanos em tempos de pandemia nas organizações hospitalares; a importância do papel da gestão hospitalar na aplicação de técnicas de suprimento de pessoal; a preparação de profissionais da área de gestão de pessoas para eficiência dos processos de suprimento de recursos humanos; o papel do recrutamento e seleção nas organizações hospitalares; bem como a estratégia da gestão de recursos humanos em contextos hospitalares.

REFERÊNCIAS

ABRÃO, Adriana. **Realidade e tendências da gestão de recursos Humanos**: Administração Estratégica de Recursos Humanos. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, Curso de Pós-Graduação da EAESP FGV, Área de Concentração: Organização, Planejamento e Recursos Humanos, São Paulo, 1998.

ARRUDA, Ariana Lima; FREITAS, Camila Fernanda. CARVALHO, Marcia Roberta. **Gestão de pessoas no ambiente hospitalar**. São José do Rio Preto, SP, 2019. Disponível em: <https://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/555/373>. Acesso em: 07 jun. 2023.

ARAÚJO, Fernanda Ferreira; MEDEIROS, Janete Maria Lucena de. **A Lei Geral de Proteção de Dados no Processo de Recrutamento e Seleção**. Gama, DF, 2021. 23 f. TCC (Graduação) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos, Gama, DF, 2021.

ARELLANO, Eliete Bernal; CESAR, Ana Maria. (orgs). **Gestão de pessoas nas empresas contemporâneas brasileiras**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento e seleção com foco na transformação digital**. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026115/>. Acesso em: 12 abr. 2023.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BOUDREAU, John W.; CASCIO, Wayne F. **Gestão estratégica de recursos humanos**. São Paulo: Saraiva, 2014.

BRASIL. **A investigação sobre recursos humanos em saúde: relatório de seminário**. Brasília: Ministério da Saúde, Coordenação Geral de Desenvolvimento de Recursos Humanos para o SUS, 1993.

BRASIL. **Resolução nº 510/2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2021.

BURMESTER, Haino; MATIAS, Claudia; NOVAES, Maria Aparecida; POUSA, Patrícia. **Gestão de pessoas em saúde**. São Paulo: Saraiva, 2019. (Série Gestão Estratégica de Saúde). Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440647/>. Acesso em: 20 abr. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. Barueri, SP: Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4 ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente líder de talentos: um guia para o executivo lidar com sua equipe de trabalho**. 6. ed. Barueri, SP: Atlas, 2023. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773855/>. Acesso em: 21 abr. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 20 abr. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 9. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Atlas, 2021. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771196/>. Acesso em: 11 abr. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. 8. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2015.

CLASSIFICAÇÃO. In: **DICIO:** dicionário online de português. Porto: 7 Graus, 2023. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/classificacao/>. Acesso em: 16 de ago. 2023.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa.** 3. ed. Porto Alegre: Grupo A, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

STEINMETZ, Edeuzane. **Administração de Recursos Humanos.** Brasília: NT, 2014. Disponível em: <https://avant.grupont.com.br/dirVirtualLMS/arquivos/texto/f5e741ed009ead6f79ff97e6d2313b69.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2022.

FERREIRA, Patrícia I. **Gestão de pessoas:** atração e seleção de talentos. Grupo GEN, 2014. (Série MBA). Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#!/books/978-85-216-2577-3/>. Acesso em: 12 abr. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/maiaracfds/antonio-carlos-gil-gesto-de-pessoas-enfoque-nos-papis-profissionais>. Acesso em: 20 abr. 2023.

HACKETT, Penny. **Como fazer entrevistas de seleção.** São Paulo: Nobel, 2000. Disponível em: <file:///C:/Users/elias/Downloads/Como%20Fazer%20Entrevistas%20de%20Selecao.Hackett,%20Penny.%20pdf.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2023.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos.** 20. ed. Curitiba, Paraná: Ibplex, 2006.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2021. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571441262/>. Acesso em: 16 ago. 2023.

LIMA, Michele Rafaela. **Como as falhas no processo de recrutamento e seleção podem afetar as empresas**. São Paulo, 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão Financeira) – Faculdade Nossa Cidade, São Paulo, 2016.

LODI, João Bosco. Agências de emprego: uma avaliação crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 6, n. 21, p. 97-127, 13 jul. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901966000400004>. Acesso em: 23 jun. 2023.

MAGALHÃES, Sheilimar Regina Barragão de Sá. **Gestão de recursos humanos em uma organização hospitalar: a utilização de indicadores como ferramentas de gestão**. Fortaleza, 2006. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2006.

MAINARDES, Emerson; FERREIRA, João; RAPOSO, Mário. **Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão?** **FACEF Pesquisa**, Franca, SP, v.14, n.3, p. 278-298, set./dez. 2011.

MARQUES, José C. **Recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122516/>. Acesso em: 07 jun. 2023.

NODA, Karin. **Estudo da administração estratégica com foco no processo da qualidade**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. 3. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2014. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522485888/>. Acesso em: 07 jun. 2023.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS): **Trabalhando juntos pela saúde**: relatório mundial de saúde 2006. Brasília: Ministério da Saúde, 2007. 14 p.

RAMOS, Arlindo Vieira de Almeida. Seleção de pessoal e exame médico antes do ingresso no emprego. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 2, n. 1 e 2., p. 31-34, 1948. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/7442>. Acesso em: 20 abr. 2023.

SILVA, Marilene Luzia da. **Administração de departamento de pessoal**. São Paulo: Saraiva, 2017. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536529967/>. Acesso em: 07 jun. 2023.

TAYLOR, Frederick. **Princípios de administração científica**. 9. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND, A. J.; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. 15. ed. São Paulo: Grupo A, 2008.

VAZQUEZ, Ana Claudia Souza; MULLER, Cláudia Maria. **Manual das boas práticas de recursos humanos**. Porto Alegre: Buqui, 2017.