

# PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO SUBSISTEMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NO INSTITUTO DO CORAÇÃO DA SERRA GAÚCHA

*Alessandra Bagattini<sup>1</sup>*  
*Lumara Rocha da Silva<sup>2</sup>*  
*Eliete Kunrath Dilly<sup>3</sup>*

## RESUMO

Este trabalho visa apresentar uma proposta de Recrutamento e Seleção por competências para o Instituto do Coração da Serra Gaúcha, empresa de pequeno porte prestadora de serviços na área da saúde. O método de pesquisa utilizado foi o de estudo de caso, sendo realizado um levantamento dos dados referentes ao histórico do INCORSG e seu planejamento estratégico, bem como analisados problemas enfrentados no processo de recrutamento e seleção da empresa, mais especificamente a rotatividade do quadro funcional. O recrutamento é o primeiro passo, a fase inicial para o preenchimento de uma vaga, este processo pode ser interno, externo ou misto, a seleção é a escolha do candidato ideal, o que tem o perfil adequado para a vaga em aberto. Como principais resultados deste projeto, propõe-se a estruturação dos subsistemas de recrutamento e seleção por competências no Instituto do Coração da Serra Gaúcha, também sugere-se neste projeto, a divisão setorial dos cargos por blocos, o que auxiliará a elaboração e execução do recrutamento e seleção adequados à empresa, bem como um modelo de entrevista de desligamento, que visa avaliação dos processos e aprimoramento dos mesmos.

**Palavras-chave:** recrutamento e seleção por competências. Cultura organizacional.

## ABSTRACT

This work is to present a proposal of structuring for the Selection and Recruiting by activities for the Heart Institute of Serra Gaúcha, which is a small business enterprise in the health service field. The research method utilized was the case study, being made a research of data referring to the INCORSG historic and its strategic recruiting, as well as it was analyzed the problems occurring in the recruiting and selection process of the company, more specifically the rotativity of the work force. Recruiting is the first step, the initial phase for the placement of a work opening and this process can be internal, external or mixed. The selection is the choice of the ideal applicant, the one who has the right profile for the opening. As main results for this Project, it is proposed a structure for the recruiting subsystems, and the selection by skills in the 'Instituto do Coração da Serra Gaúcha', as well as it is recommended, the setorial job position division by company. It is also shown a sample of the job severance interview, which is intended as an evaluation of the processes and improvement of the same.

**Keywords:** Recruiting and Selection, activities. Organizational culture.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Tecnologia TecBrasil (FTEC- Caxias do Sul).

<sup>2</sup> Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Tecnologia TecBrasil (FTEC- Caxias do Sul).

<sup>3</sup> Coordenadora do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia TecBrasil (FTEC- Caxias do Sul).

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado globalizado estabelece uma competitividade acirrada entre as organizações, que sofrem pressão para que haja melhoria contínua dos processos e serviços ofertados. Este ambiente de competição exige dos gestores uma ação de aprimoramento e alinhamento de todos os setores da empresa ao planejamento estratégico e a cultura organizacional. Isto é possível realizar, quando se tem pessoas inseridas nesta ação. Portanto, ter uma Área de Recursos Humanos (RH) que seja capaz de gerir pessoas se torna vital para a manutenção e desenvolvimento da empresa.

O RH deixou de ser um setor mecanicista e passou a ser um agente de mudança dentro da organização e hoje, busca desenvolver uma gestão mais participativa e que permite reter capital humano e melhorar o estabelecimento dos vínculos entre colaborador e organização. Tendo em vista esta retenção, o RH subdivide-se em subsistemas como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, benefícios, planejamento de carreiras, avaliação de desempenho e relações trabalhistas e segurança do trabalho. Esta divisão permite ao departamento estruturação para uma eficiente gestão de pessoas.

O presente trabalho aborda o RH de uma empresa prestadora de serviços na área da saúde, o Instituto do Coração da Serra Gaúcha, com foco no subsistema de Recrutamento e Seleção por competências. Este exerce papel fundamental dentro da organização, pois é a porta de entrada do novo colaborador e, também, o responsável pelas análises da saída do mesmo. A escolha do tema se deu pela observação das dificuldades apresentadas pela empresa em seus processos de recrutamento e seleção e teve sua pesquisa viabilizada pela utilização do método de estudo de caso, onde foram levantados dados referentes ao histórico da empresa, o planejamento estratégico, avaliação do RH e índices de rotatividade (*turnover*). Para o desenvolvimento desta proposta, além do estudo de caso, foi realizada pesquisa bibliográfica sobre recrutamento, seleção por competências e cultura organizacional, o que possibilitou um embasamento maior para a execução do projeto.

A instituição iniciou suas atividades em 1986, através de um grupo de médicos orientados por uma ideia pioneira na região: serviços cardiológicos especializados para Serra Gaúcha. Com a denominação inicial de Clinitor Nordeste Ltda, foram disponibilizados à população serviços de diagnóstico, prevenção e reabilitação de cardiopatias, realizando exames de diagnósticos não invasivos.

Em Janeiro de 2001, uma nova instituição foi criada a partir da fusão das empresas Clinicor Nordeste Ltda e Instituto de Diagnóstico e Tratamento de Doenças Cardiovasculares Ltda, denominada Instituto do Coração da Serra Gaúcha Ltda (INCORSG). O INCORSG presta assistência médica cardiológica à população, atendendo pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS), além de beneficiários de convênios, seguros médicos e pacientes particulares.

Atualmente a empresa é constituída por 44 funcionários e um corpo clínico de 51 médicos nas diversas especialidades como: cardiologia clínica, cardiologia intervencionista (hemodinamicista), angiologia e cirurgião vascular, neurocirurgião, cardiologista pediátrico, ecografista, infectologista, endocrinologista e nefrologista.

O Instituto do Coração é uma empresa reconhecida pelo mercado sendo referência na região, entretanto algumas de suas políticas internas ainda não estão bem formuladas. A política de gestão de pessoas é uma delas e se torna evidente a carência de um setor de Recursos Humanos capacitado em gerir pessoas, conflitos e processos. Percebe-se ainda, a falta de conhecimento da cultura organizacional por todos que fazem parte dela.

A situação atual da empresa desfavorece o seu crescimento, já que não há retenção de talentos devido à grande rotatividade de funcionários, que no mês de abril de 2011, apresentou um percentual de 11,13%. Muitas informações pertinentes as rotinas de cada cargo se perdem quando um funcionário é desligado, o que gera desgaste no novo colaborador. Este problema é agravado pela má contratação ou falta de critério para avaliação de perfil dos cargos e a inexistência de um profissional capacitado para recrutar e selecionar candidatos às vagas. Os índices de rotatividade indicam que além da falta de critérios para o recrutamento e seleção, há desorganização dos procedimentos internos, referente às atividades de cada cargo. Isto reflete também na identificação do cliente com o INCORSG, pois o cliente analisa criticamente a empresa como um todo e se identifica com ela desta forma, se percebe que há *turnover*, ele poderá questionar a credibilidade desta.

Como objetivo geral deste projeto propõe-se a estruturação dos subsistemas de recrutamento e seleção por competências no Instituto do Coração da Serra Gaúcha. Do objetivo geral derivam os objetivos específicos, descritos como: alinhar o processo de recrutar e selecionar ao planejamento estratégico; reduzir o alto índice de rotatividade; alinhar o processo de recrutar e selecionar a cultura da empresa; propor a implantação da entrevista de desligamento; validar a proposta desenvolvida com o conselho gestor e a questão problema, que é: como identificar o perfil dos candidatos em fase de seleção a fim de contratar o profissional mais adequado ao cargo em questão, bem como a cultura organizacional?

O RH carece de uma estrutura de Recrutamento e Seleção (R&S), assim sendo, foi proposto ao Instituto do Coração da Serra Gaúcha a implantação do R&S por competências, visando à diminuição da rotatividade do quadro funcional. Já que é o capital humano que promove mudanças e crescimento para a organização.

## **2 HISTÓRIA DE RECURSOS HUMANOS**

A administração de Recursos Humanos é constituída de subsistemas interdependentes [...] que formam um processo através do qual os recursos humanos são captados e atraídos, aplicados, mantidos, desenvolvidos e controlados pela organização. Contudo, esses subsistemas não são estabelecidos de uma única maneira. São contingentes ou situacionais: variam conforme a organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos, etc (CHIAVENATO, 1989, p. 181-182).

De acordo com Tegen (2007), as fases e o crescimento do RH foram bem demarcadas. Até a década de 30 o RH era reconhecido como um setor Contábil a década de 30 até a década de 50 como um setor de área Legal, onde advogados administravam o setor. Já da década de 50 a 1965, como uma área Tecnicista, marcada pelo surgimento dos processos como descrição de cargo e avaliação de desempenho. A fase administrativa, que surgiu entre os anos de 1965 e 1985, era caracterizada pela racionalização do trabalho e, a partir do final da década de 80 até os dias atuais, como um setor estratégico, onde a comunicação e o envolvimento de todos os colaboradores nas mudanças da empresa são essenciais para o crescimento e o bom funcionamento das organizações.

## **3 RECRUTAMENTO**

Atualmente as organizações necessitam de pessoas certas para a obtenção de resultados satisfatórios, assim o sistema de recrutamento deve ser eficiente e eficaz, já que é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga que está em aberto. Lodi (1967 apud França 2010) define recrutamento como “um processo de procurar empregados”. Este processo inicia-se a partir do levantamento das necessidades presentes e futuras dos recursos humanos da empresa e requer planejamento alinhado à estratégia organizacional.

Segundo Câmara, Guerra e Rodrigues (2003) é necessário traçar o perfil do cargo a partir da avaliação das tarefas executadas e deve ser feita minuciosamente para que o processo tenha êxito. Após a verificação de todas as necessidades da empresa no que diz respeito a

preenchimento de vaga em aberto, parte-se para a escolha do tipo de recrutamento mais adequado a realidade da empresa. Este processo possui três fontes: interna, externa a empresa e mista.

Chiavenato (2004) define o recrutamento interno como “um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. O recrutamento externo por sua vez, para, é um conjunto de atividades que visa atrair um conjunto de candidatos qualificados, que estão espalhados no mercado, ou seja, fora da organização. O recrutamento misto apresenta as mesmas vantagens e desvantagens do recrutamento externo e interno, por abranger as duas técnicas de recrutamento.

A avaliação da melhor fonte a ser utilizada dependerá do profissional de RH, que analisará o custo benefício de sua ação, vinculada a sua criatividade quanto recrutador; o perfil do cargo, bem como os perfis dos colaboradores da organização, os recursos financeiros que a mesma dispõe e a urgência ou não do preenchimento da vaga.

#### **4 SELEÇÃO**

A seleção é a escolha do(s) candidato(s) mais adequado(s) para a organização, dentre os candidatos recrutados. Existem diversos tipos de entrevista: entrevista com roteiro semiestruturado, entrevista de solução de problemas, entrevista para triagem, entrevista coletiva, entrevista sob pressão, dinâmicas de grupo.

A seleção de Recursos Humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal (CHIAVENATO,1983, p. 139).

De acordo com Chiavenato (2000), a entrevista de seleção ocorre em cinco fases: a definição do tipo de entrevista a ser utilizada, a preparação do ambiente onde será realizada a entrevista, que deve ser de acordo com a técnica de entrevista escolhida e deve ser livre de interrupções e ruídos, a entrevista propriamente dita, onde todos os aspectos serão observados e anotados na ficha de avaliação ou no próprio currículo do candidato que servirá para a finalização da análise de perfil, encerramento e finalmente a avaliação do candidato.

Geralmente os artifícios utilizados são provas orais, teste de conhecimento específico relacionados aos cargos, noções de cultura geral ou conhecimento geral. Provas ou testes de conhecimentos ou capacidade são instrumentos que permitem medir “o grau de conhecimentos profissionais e técnicos exigidos pelo cargo” assim como o “grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas” (CHIAVENATO, 2000).

Os testes psicométricos, segundo Chiavenato (1999, p. 22), constituem uma medida objetiva e estandardizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões da pessoa.

Ainda segundo Chiavenato, os testes de personalidade analisam os diversos traços determinados pelo caráter (traços adquiridos) e pelo temperamento (traços inatos). São genéricos quando revelam os traços gerais de personalidade numa síntese global, sendo também chamados de psicodiagnósticos. São específicos quando avaliam determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, interesses, frustrações, ansiedade, agressividade, nível motivacional, adaptabilidade ao tipo de função e de ambiente.

## **5 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS**

Segundo Dutra (2008 apud Barbosa 2002;2005) os modelos de gestão de competências nas empresas constitui uma possibilidade de geração de ganhos e recompensas, concomitantes aos profissionais envolvidos. A avaliação das competências propicia uma análise abrangente sobre as características e contribuições dos profissionais inseridos na equipes de trabalho para com a empresa, as competências exercem uma função apoio cada vez mais solicitada no meio empresarial.

Conforme Rosso (2003), no processo tradicional de seleção há uma análise básica das descrições das atividades do cargo. Já na seleção por competências o foco são as competências necessárias para que as atividades sejam desenvolvidas com excelência.

O grande objetivo da seleção por competências é criar um perfil de competências para cada cargo dentro da empresa, isto é, elaborar um mapeamento de competências que façam parte das estratégias de competitividade, ainda segundo Dutra (2008 apud Dutra 2004) o aprimoramento da gestão de pessoas, a partir da década de 90, se deu quando se enfatizou a entrega e agregação de valor alinhado ao objetivos organizacionais, isto permite avaliação da repercussão das decisões que promovem o crescimento coletivo e individual.

A competência está relacionada ao desenvolvimento do trabalho e é focada no Conhecimento, nas Habilidades e nas Atitudes das pessoas e se refere basicamente aos atos de Pensar, Fazer e Ser.

Através da seleção por competências se diminui as chances de erro na contratação, porque ela é capaz de medir cada habilidade que os candidatos possuem para um bom desempenho no cargo. Neste tipo de seleção, são valorizadas muito mais as características pessoais do que as técnicas, pois as organizações buscam pessoas competentes, com habilidades técnicas, políticas e comportamentais, que atinjam resultados, compartilhem valores, planejem, liderem, organizem, controlem e satisfaçam os requisitos na execução de seu papel na empresa. No momento em que a organização abre uma vaga, é necessário definir as competências imprescindíveis, desejáveis e principalmente o que seria inaceitável em um candidato para assumir a determinada vaga. É preciso verificar se o candidato, além da formação e experiência profissional, sabe aplicar de forma adequada suas competências.

## **6 ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO**

A entrevista de desligamento, de acordo com Mandarini (2005) possibilita coletar dados, identificar deficiências, sugerir correções e evitar a repetição de erros. Auxilia no levantamento das necessidades e anseios do empregado.

Segundo Tranjan (2008) é na entrevista de desligamento que o gestor de RH ou a chefia imediata do colaborador descobre as reais razões e frustrações que motivaram o desligamento do funcionário, assim, a empresa e o colaborador compreendem suas falhas e procuram não repeti-las. Tranjan (2008) sugere que a entrevista de desligamento deve seguir um fluxo, com dados que auxiliem na obtenção do resultado desejado.

## **7 CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura organizacional é fator decisório nos processos de mudança. De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (2005), cultura organizacional compreende um conjunto de valores, crenças, ritos, histórias, formas de relacionamento, tabus, tipos de gestão, de distribuição de autoridade, de exercício da liderança e uma série de outros elementos que influenciam no aprendizado da organização.

Pettigrew (1973 apud Fleury 2007), sugere que a cultura é gerenciável, embora difícil pela complexidade dos elementos envolvidos (valores, ritos, crenças, histórias, etc). Segundo a autora, se torna administrável a partir do momento em que a organização se abre para uma racionalização e desenvolvimento dos pensamentos organizacionais, pois é o desenvolvimento da interação contínua entre respeito às ideias pré-estabelecidas, contextualização dos fatores de mudança e a relação com o conjunto de elementos que formam a empresa, que a caracterizam diante do mercado.

## **8 PROPOSTA**

A proposta do projeto é dividir os setores da clínica por grupos funcionais e em cada um, definir as competências técnicas e comportamentais essenciais para cada cargo, bem como o tipo de recrutamento e seleção adequados. O primeiro passo do trabalho foi a definição do modelo de descrição de cargo a ser adotado, com a explicação de cada tópico e definição das competências técnicas e comportamentais. Nesta descrição deve ser preenchido o nome do cargo, o setor, a quem esse novo colaborador irá se reportar, nível de escolaridade, experiência mínima, os objetivos do cargo, onde deverá constar a missão e os resultados esperados dessa função. Responsabilidades do cargo, competências técnicas e comportamentais, requisitos complementares e ambiente de trabalho, onde será descrito se será necessário o uso de Epi's. Após definido o modelo de descrição de cargos, elaborou-se a proposta de divisão dos cargos por grupos funcionais e os respectivos processos de recrutamento e seleção por competências a serem seguidos por estas áreas, como pode ser visto a seguir:

a) Grupo funcional 1 - técnico administrativo:

- auxiliar de faturamento;
- assistente de suprimentos;
- auxiliar de recursos humanos;
- auxiliar financeiro;
- assistente contábil.

O recrutamento para o grupo funcional técnico administrativo será misto, pois, ao abrir uma vaga, poderá ser selecionado um funcionário do grupo operacional ou alguém recrutado através da agência ou do RH da própria empresa. A divulgação dessa vaga será feita através

de agências parceiras, dos murais e e-mail dos funcionários. Após a divulgação interna a chefia imediata do setor estará recebendo os colaboradores e os encaminhará ao setor de RH para participar do recrutamento da vaga em aberto juntamente com os candidatos recrutados pela agência. O RH fará uma triagem dos candidatos internos e a agência fará uma triagem dos currículos e as pré-entrevistas, indicando somente os candidatos dentro do perfil do cargo e da necessidade da empresa, baseado no Perfil de Competências Técnicas e Comportamentais. Após a seleção dos currículos adequados aos perfis, ocorrerá uma segunda entrevista no INCORSG, realizada pelo RH e pelo gestor imediato. Esta entrevista deve ocorrer dentro de uma sala específica para esse processo, ou seja, livre de ruídos e terá como base a entrevista com roteiro semiestruturado, onde o entrevistador terá os tópicos principais do cargo e os aspectos comportamentais a serem considerados. Com base nestes, conduzirá a entrevista, onde irá procurar obter o maior número de informações para reconhecer o perfil deste candidato e analisar para possível contratação. O contato com o candidato escolhido se dará através de telefone e o mesmo ocorrerá com os entrevistados não selecionados, informando que para esta vaga eles não foram selecionados, mas que seus currículos ficarão arquivados na empresa para um possível processo seletivo.

b) Grupo funcional 2 – operacional:

- recepcionistas;
- higienizadora.

O recrutamento para o grupo funcional operacional será externo, já que este é o cargo de nível hierárquico mais baixo, então não existe possibilidade de recrutamento interno. A divulgação da vaga ocorrerá através da agência, que fará o recrutamento através da triagem dos currículos e as pré-entrevistas, indicando somente os candidatos dentro do perfil do cargo e da necessidade da empresa, baseado no Perfil de Competências Técnicas e Comportamentais. Após a triagem feita pela agência, ocorrerá uma segunda entrevista no INCORSG, realizada pelo RH e pelo gestor imediato, numa sala específica para esse processo, ou seja, livre de ruídos. Terá como base a entrevista com roteiro semi estruturado, onde serão observadas as competências técnicas e comportamentais para o cargo operacional de recepcionista. Os (as) candidatos (as) que passarem da fase da entrevista, participarão de uma dinâmica de grupo estruturada para obter uma análise mais profunda, já que o cargo não exige conhecimentos técnicos aprofundados e sim competências comportamentais, relevantes para essa função. Este é o cargo com maior índice de rotatividade, pois a maioria não se adequa as atividades do cargo e a cultura da empresa. Esta segunda fase terá o

acompanhamento do RH, do gestor imediato e da psicóloga da agência. Concluída a seleção, o contato com o candidato escolhido se dará através de telefone, e o mesmo ocorrerá com os entrevistados não selecionados, informando que para esta vaga eles não foram selecionados, mas que seus currículos ficarão arquivados na empresa para um possível processo seletivo.

Para o cargo de higienizadora, será por intermédio de empresa terceirizada parceira (prestadora de serviços em higienização).

c) Grupo funcional 3 – técnico:

– técnica(o) de enfermagem.

O recrutamento para o grupo funcional técnico será misto, pois ao abrir uma vaga poderá ser selecionado um funcionário do bloco operacional ou alguém recrutado através da agência ou do RH da própria empresa. A divulgação dessa vaga será feita através de agências parceiras, dos murais e e-mail dos funcionários. Após a divulgação interna, a chefia imediata do setor estará recebendo os colaboradores e os encaminhará ao setor de RH para participarem do recrutamento da vaga em aberto juntamente com os candidatos recrutados pela agência. O RH fará uma triagem dos candidatos internos e a agência fará uma triagem dos currículos e as pré-entrevistas, indicando somente os candidatos dentro do perfil do cargo e da necessidade da empresa, baseado no Perfil de Competências Técnicas e Comportamentais. Após a triagem feita pela agência contratada, ocorrerá uma segunda entrevista no INCORSG, realizada pelo RH e pelo gestor imediato, numa sala específica para esse processo e sem interrupções, ou seja, livre de ruídos. Terá como base a entrevista com roteiro semi estruturado, onde serão observadas as competências técnicas e comportamentais exigidas para o cargo. Os candidatos que passarem da fase da entrevista, participarão de uma dinâmica de grupo, estruturada para obter uma análise mais profunda do perfil de cada candidato, já que este também é um cargo com alto índice de rotatividade, pois a maioria não se adequa a rotina e a cultura organizacional. Esta segunda fase terá o acompanhamento do RH, do gestor imediato e da psicóloga da agência. Concluída a seleção, o candidato escolhido será avisado através de telefone e o mesmo ocorrerá com os entrevistados não selecionados, serão avisados que para esta vaga eles não foram selecionados, mas que seus currículos ficarão arquivados na empresa para um possível processo seletivo.

d) Grupo funcional - gestores administrativos:

– gestor financeiro;

- gestor administrativo;
- gerente administrativo.

O recrutamento para o grupo funcional de gestores administrativos será externo, por conter cargos com perfil detalhado e a necessidade de conhecimentos e formação que os outros cargos da clínica não exigem. A divulgação da vaga será através da agência e terá o acompanhamento do RH e do gestor administrativo da clínica desde o início do processo, caso o recrutamento seja para o cargo de gestor administrativo, será acompanhado por algum membro do conselho. Na primeira etapa ocorrerá uma entrevista formal na agência para uma triagem e eliminação dos candidatos que não se encaixam no perfil. Na segunda etapa, com o acompanhamento do RH e de um membro do conselho, será realizada uma entrevista a fim de identificar as competências técnicas e comportamentais exigidas para o cargo, onde ele poderá contar suas experiências e como resolveu algumas situações. Na terceira etapa, será feita uma nova triagem e para os candidatos restantes será aplicada uma avaliação psicológica e uma última entrevista com todos os membros do conselho. Concluída a seleção, o contato com o candidato escolhido se dará através de telefone e o mesmo ocorrerá com os entrevistados não selecionados, informando que para esta vaga eles não foram selecionados, mas que seus currículos ficarão arquivados na empresa para um possível processo seletivo.

e) Grupo funcional 5 - gestores do conselho.

Os gestores do conselho desempenham atividades na organização, mas não possuem uma descrição de cargos estabelecida. Desta forma, propõe-se que sejam descritos os cargos, mesmo que para estas funções não sejam realizados processos seletivos.

f) Grupo funcional 6 - profissionais da saúde:

- médicos;
- enfermeiras(os);
- educador(a) fisiocorporal.

O recrutamento para o bloco dos profissionais da saúde será externo, porque são cargos que exigem formação superior e experiência, portanto a divulgação ocorrerá através de agência. Esta fará o recrutamento através da triagem dos currículos e as pré-entrevistas, indicando somente os candidatos dentro do perfil do cargo e da necessidade da empresa, baseado no Perfil de Competências Técnicas e Comportamentais. Após a triagem feita pela agência, ocorrerá uma segunda entrevista no INCORSG, realizada pelo RH e pelo gestor

administrativo numa sala específica para esse processo, ou seja, livre de ruídos e terá como base a entrevista com roteiro semi estruturado. Finalizada esta etapa, haverá outra triagem e os candidatos passarão pela última etapa da seleção, que será uma entrevista junto com o gestor administrativo e os gestores do conselho, a fim de identificar as competências técnicas e comportamentais exigidas, bem como uma avaliação psicológica aplicada pela agência. Concluída a seleção, o contato com o candidato escolhido se dará através de telefone e o mesmo ocorrerá com os entrevistados não selecionados, informando que para esta vaga eles não foram selecionados, mas que seus currículos ficarão arquivados na empresa para um possível processo seletivo. Para fechar o ciclo de recrutamento e seleção, se propõe a entrevista de desligamento, o que possibilita a coleta de dados que identificam as deficiências da empresa e as necessidades dos funcionários, podendo auxiliar na resolução destas falhas.

Para que o processo de R&S externo e misto proposto nos blocos ocorra, é necessário ter agências parceiras que supram as necessidades do INCORSG. Para isto, apresenta-se a proposta e orçamento de quatro agências de consultoria de R&S que atuam na cidade de Caxias do Sul. No quadro abaixo são apresentados os orçamentos e a descrição dos serviços oferecidos por elas.

**Quadro 1 – Orçamento das agências de consultoria**

<b>Empresa</b>	<b>Taxa cobrada por contratação</b>	<b>Taxa cobrada por avaliação psicológica</b>
Agência A	O custo para o processo de recrutamento e seleção é de 60% do primeiro salário considerando como referência o valor do piso em R\$ 585,00 como valor mínimo.	Todo nosso processo de recrutamento e seleção é realizado por psicólogos capacitados e experientes.
Agência B	O custo da avaliação é feito por candidato a ser avaliado, independente dos testes aplicados e do tempo de avaliação, com o valor de R\$ 290,00 para cargos operacionais e R\$ 350,00 para cargos de gestão.	Quanto a avaliação psicológica, nós oferecemos esse trabalho conforme a necessidade da empresa.
Agência C	Processos sem avaliação: 50% da remuneração (fixo+variáveis) de contratação.	Processos com avaliação: 70% da remuneração (fixo+variáveis) de contratação.
Agência D	50% incidente sobre a remuneração contratual inicial do profissional.	R\$ 150,00 para cargos operacionais e R\$ 185,00 para cargos gerenciais.
Agência E	Varia conforme o tipo de serviços escolhido.	Está inclusa apenas no serviço ouro e executivo.

Fonte: Elaborado pelas autoras

## **9 CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO NO INCORSG**

No cronograma elaborado para a implantação do subsistema de R&S está previsto dezesseis meses para a execução do mesmo, conforme demonstrado na figura abaixo. Na

primeira etapa será feita a definição dos treinamentos para a capacitação dos profissionais responsáveis pelo R&S do INCORSG. A segunda etapa compreende a realização dos treinamentos. Na terceira fase o profissional de RH fará a revisão das descrições de cargo, bem como a adequação das competências técnicas e comportamentais necessárias. Na quarta etapa serão definidas e estabelecidas as parcerias com as agências de R&S. Na última etapa o RH, iniciará a execução dos processos de R&S, conforme a divisão setorial por blocos, esta fase requer maior duração, pois exige adequação desta nova ideia à cultura organizacional. Cumpridas as etapas conforme o cronograma apresentado se dá por finalizada a proposta de implantação do subsistema de R&S por competências para o Instituto do Coração da Serra Gaúcha.

	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12	jun/12	jul/12	ago/12	set/12	out/12
1ª Etapa																
2ª Etapa																
3ª Etapa																
4ª Etapa																
5ª Etapa																

**Figura 1 – Cronograma de implantação**

Fonte: Elaborado pelas autoras.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desafio atual das organizações é a condução do processo de contratação que, na maioria das vezes, é falho e a falta de critérios e instrumentos adequados é um dos principais motivos destas falhas e, em muitas oportunidades, pode gerar grandes perdas financeiras. Acredita-se que a estruturação do R&S possibilite maior assertividade na contratação de novos colaboradores, alinhado a descrição de competências técnicas e comportamentais onde se consegue identificar o profissional que se encaixe não somente pelo currículo, mas também pelas suas atitudes e que venha agregar conhecimento e valor à organização.

O presente projeto através do método de pesquisa, o estudo de caso, analisou a empresa prestadora de serviços na área da saúde, o Instituto do Coração da Serra Gaúcha e a partir de dados coletados, bem como as vivências diárias, devido ao vínculo empregatício que temos com a mesma, foi possível analisar um dos problemas que acarretam em perda de capital humano e financeiro que é a rotatividade do quadro funcional. Com isso chegou-se ao

objetivo geral deste projeto, propor a estruturação dos subsistemas de recrutamento e seleção por competências. Uma vez que este subsistema estiver alinhado será possível minimizar os índices de *turnover*.

O objetivo específico desta proposta é o alinhamento do subsistema de R&S ao planejamento estratégico e à cultura organizacional. Conhecer a história da organização, os valores, princípios, missão, visão e planejamento estratégico é fundamental para a implantação de qualquer processo. Além da proposta de implantação propõe-se ainda um modelo de entrevista de desligamento, uma divisão setorial por blocos e um cronograma, que estabelece, inicialmente, dezesseis meses para a execução do projeto.

Desenvolver um projeto, onde é necessário conhecer outros cenários e realizar pesquisas, traz inúmeros benefícios, pois durante os estudos bibliográficos e histórico da empresa foi possível complementar nosso conhecimento e esclarecer dúvidas a respeito de conceitos que os grandes teóricos nos apresentaram. Analisar a empresa para qual trabalhamos e vislumbrar a melhora dos processos nos quais estamos inseridos é de suma importância. Acreditamos que ser críticos em relação aquilo que vivenciamos agrega crescimento pessoal e profissional, possibilitando o desenvolvimento do todo.

O crescimento da organização depende não somente de um processo de recrutamento e seleção assertivo, mas também da capacidade de reter talentos, isto pode ser viabilizado por outros subsistemas de RH estruturados, como a integração, que é o processo que sucede a seleção, sendo o primeiro passo após a entrada de um novo colaborador para integrá-lo ao quadro funcional, além de um plano de carreira e benefícios. Por isso sugere-se que ao final da execução deste projeto se de início a elaboração do processo de integração dos novos colaboradores.

Contudo, a proposta, em algumas circunstâncias representa quebrar paradigmas. Toda a mudança que ocorra numa empresa passa por um período de aceitação de todos aqueles inseridos nela, por isso a necessidade de clareza na adequação dos processos. Vale salientar que as inovações são benéficas a um empreendimento e cabe aos envolvidos a aceitação e colaboração para o sucesso da mesma.

## **REFERÊNCIAS**

CÂMARA, P. B.; GUERRA, P. B; RODRIGUES, J. V. **Humanator, recursos humanos e sucesso empresarial**. Lisboa: Edição Dom Quixote, 2003.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1983.

- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos na empresa.** São Paulo: Atlas, 1989.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital das organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Desempenho humano nas empresas.** São Paulo: Manole, 2009a.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa.** 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Manoli, 2009b.
- DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2008.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- FLEURY, Maria Teresa Leme. **Cultura e poder nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1999.
- MANDARINI, Marcos. **Segurança corporativa estratégica: fundamentos.** São Paulo: Manole, 2005.
- ROSSO, Fabrício. **Gestão ou indigestão de pessoas? manual de sobrevivência para RH na área de Saúde.** São Paulo: Editora Loyola, 2003.
- SCHERMERHORN, John Jr.; HUNT, James G; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- TRANJAN, Roberto Adami. **Rico de verdade.** São Paulo: Editora Gente, 2008.
- TEGON, Cesar Antonio. **Sistema de informação de recursos humanos no Brasil.** 2007. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/PAG21J.htm>. Acesso em 12 abr. 2011.