RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UMA ANÁLISE DO LAINHAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE SAÚDE

Rogério Rodrigues Martins
Hérica Landi de Brito

Resumo
Os processos de recrutamento e seleção de pessoas (R&S) são considerados atividades tradicionais da atuação em gestão de pessoas. Porém, embora haja uma ampla literatura informativa disponível acerca dos procedimentos técnico-instrumentais dos mesmos, há uma escassez de estudos que abrangem reflexões teóricas e críticas sobre o assunto. Além disso, a produção nacional não se dedica a avaliar a eficácia dos procedimentos adotados em processos seletivos, para fins de aperfeiçoamento, e novos métodos a serem adotados, sobretudo para que estejam em alinhamento aos objetivos estratégicos da organização. Nesse sentido, o objetivo do presente estudo é analisar e descrever a percepção da área de gestão de pessoas (GP) de uma empresa do segmento de saúde quanto ao alinhamento estratégico das práticas de Recrutamento e Seleção (R&S). Participaram do estudo as três pessoas responsáveis pelo R&S de uma empresa que tem atuação no mercado no segmento de saúde há 30 anos. Os dados foram coletados por meio de uma entrevista semiestruturada construída para fins do presente estudo. As entrevistas foram transcritas e submetidas à técnica de análise de discurso. O relato dos participantes indicou um desconhecimento da área de GP no que se refere às diretrizes estratégicas para as práticas de R&S, que são conduzidas sem considerá-las, indicando que não há um enfoque estratégico das organizações em busca de candidatos que se alinham com as estratégias da organização.

Palavras-chave: recrutamento; seleção; alinhamento estratégico.

Abstract
Personnel recruitment and selection (R&S) processes are considered traditional activities in people management. However, although there is a large informative literature available about their technical and instrumental procedures, there is a shortage of studies that cover theoretical and critical reflections on the subject. In addition, the national production is not dedicated to assessing the effectiveness of procedures adopted in selection processes, for improvement purposes, and new methods to be adopted, especially to be in alignment with the strategic objectives of the organization. In this sense, the objective of the present study is to analyze and describe the perception of the people management (GP) area of a healthcare company regarding the strategic alignment of Recruitment and Selection (R&S) practices. The study included the three people responsible for R&S of a company that has been active in the healthcare industry for 30 years. Data were collected through a semi-structured interview constructed for the purposes of this study. The interviews were transcribed and subjected to the discourse analysis technique. The participants' report indicated a lack of knowledge of the GP area regarding the strategic guidelines for R&S practices, which are conducted without considering them, indicating that there is no strategic focus of organizations looking for candidates that align with organization's strategies.

Keywords: recruitment; selection; strategic alignment.

1. INTRODUÇÃO

As instituições sempre agregam novas pessoas para incorporar suas equipes, seja para substituir funcionários que se desligam, seja para ampliar a quantidade de pessoal em períodos de crescimento e expansão (CHIAVENATO, 2008). O sistema de ingresso de pessoas envolve práticas relacionadas com o recrutamento, a seleção e a socialização das pessoas no contexto

organizacional em uma perspectiva de ação integrada da entrada de pessoas em uma estrutura, dinâmica social e cultura organizacional específica (GONDIM; SOUZA; PEIXOTO, 2013).

Recrutamento e Seleção são procedimentos direcionados ao preenchimento de vagas em aberto, ou seja, da admissão de pessoal sendo requisitados de acordo com a movimentação de pessoas na empresa: transferência, promoção, demissão ou contratação. Recrutamento é a fase inicial do preenchimento de uma vaga em aberto e envolve um processo de procurar candidatos à mesma com base nas requisições encaminhadas pelos supervisores e no mercado de trabalho, e no qual de um lado competem os empregadores, no que se refere a condições de trabalho, salário e benefícios – e, de outro, profissionais, em relação à qualificação pessoal. Uma variável relevante nesse processo é imagem projetada pela empresa no mercado de trabalho, pois aquelas reconhecidas como um lugar bom para trabalhar têm maior probabilidade de receber um maior número de candidatos (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Os processos de recrutamento iniciam-se com uma necessidade interna da organização no que se refere à contratação de novos profissionais de diferentes áreas e níveis hierárquicos, em curto, médio e logo prazo, seja por motivos de substituição ou aumento de quadro previsto ou não no *budget*. Ou seja, no que de imediato a organização necessita em termos da reposição de pessoas e nos seus planos futuros de desenvolvimento e crescimento. O recrutamento tem por finalidade a captação de candidatos internos e externos organização visando munir o sistema de seleção de pessoal no seu acolhimento aos clientes internos da empresa (MARRAS, 2011). Para Carvalho et al. (2005), o recrutamento compõe-se por um conjunto de ações para a atração de candidatos qualificados para os cargos por meio do qual a organização divulga e oferece oportunidade de emprego em aberto.

A realização do recrutamento poderá ser feita de duas formas: atração pessoas já efetivadas na empresa e que atuam em outros cargos (recrutamento interno) e/ou buscando-se candidatos que não têm vínculo com a empresa no mercado de trabalho (recrutamento externo). Cada um desses tipos de recrutamento apresenta vantagens e desvantagens cabendo ao gestor dos recursos humanos a análise do que é melhor para a empresa. Desta forma, o recrutamento interno é a busca de candidatos dentro da própria organização para preencher uma vaga em aberto e deve ser amparado por práticas e políticas transparentes em todos os níveis da estrutura organizacional já que pode gerar competição interna e descontentamento por parte daqueles candidatos que não foram selecionados. Por outro lado, o recrutamento interno contribui com o desenvolvimento profissional oferecendo perspectivas no desenvolvimento na carreira dos funcionários. Suas principais vantagens são: a redução de custo direto; um prévio

conhecimento do perfil de desempenho dos candidatos; a valorização dos funcionários que já pertencem ao quadro da empresa; incentivo à permanência e fidelização à organização (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; MARRAS; 2011).

O recrutamento externo, por sua vez, é um processo de captação de candidatos disponibilizados no mercado de trabalho ou em fontes especificas para a ocupação do cargo. É recomendável que a escolha por esse tipo de recrutamento ocorra depois de devida avaliação da possibilidade de alocação de pessoas que já pertencem a organização para que gere expectativas positivas de carreira, senso de justiça pela disponibilização de oportunidades a funcionários comprometidos com os objetivos organizacionais. Entre as vantagens cita-se: novos talentos no banco de dados; inovação da composição das equipes de trabalho; atualização de estilo e tendências de mercado. Em geral os custos diretos do recrutamento externo são maiores que os do interno (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; MARRAS, 2011).

Os processos de seleção, por sua vez, investigam entre os selecionados aqueles mais qualificados aos cargos com disponibilidade na empresa, para manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização (CHIAVENATO, 2002). Assim, o processo de seleção que tem por finalidade escolher baseando-se em métodos científicos, candidatos encaminhados pelo setor de recrutamento que atendam as necessidades da empresa (MARRAS, 2011). Trata-se da escolha do candidato mais adequado para uma função predeterminada na instituição, dentre os recrutados por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Os processos relacionados ao recrutamento e seleção se inserem na denominação de captação de pessoas no âmbito das relações macroeconômicas para a obtenção de mão-de-obra. Ao serem realizados considerando tanto as futuras necessidades ou excessos presentes quanto ao quadro de pessoas garante o alinhamento entre a estratégia da empresa e a gestão do movimento de pessoas, além de permitir melhor utilização dos recursos disponíveis tanto interna quanto externamente pois a empresa precisa deve ter clareza de sua necessidade de pessoal ao longo do tempo em termos quantitativos e qualitativos (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Nesta perspectiva, o recrutamento e seleção passam a ter um papel fundamental na renovação ou confirmação da estratégia adotada na organização no sentido de contribuir para a consecução de objetivos organizacionais.

De acordo com Spector (2010 p. 201) “as decisões sobre procedimentos de seleção precisam estar alinhadas a empresa, sugerindo estar baseados em experiência pessoal e na

orientação de manuais técnicos do que propriamente em pesquisas que visam testar o valor preventivo dos instrumentos e das técnicas usadas". Ou seja, decisão sobre o procedimento de seleção precisa estar alinhada com a estratégia organizacional (GONDIM; QUEIROGA, 2013). Para tal, que haja uma metodologia validada e assertiva, os profissionais deverão ser capacitados considerando os objetivos estratégicos da organização (BAYLAO; ROCHA, 2014).

Embora o recrutamento e a seleção de pessoas sejam considerados atividades tradicionais da atuação dos profissionais da área, historicamente foram abordados no domínio técnico instrumental, sendo ainda frequentemente relacionadas a abordagens padronizadas onde se procurava a pessoa certa para o lugar certo desconsiderando suas dimensões políticas e estratégicas. Na prática isso significa conceber o sistema de ingresso como um fim em si mesmo, enquanto sistema fechado, sem articulação com ações dos demais sistemas de gestão. Dentro do modelo estratégico de gestão espera-se que um sistema de recrutamento, seleção e socialização tenha um alinhamento entre as competências e os objetivos estratégicos da organização (GONDIM; SOUZA; PEIXOTO, 2013).

Para que haja um alinhamento entre a área de Recursos Humanos (RH) e a estratégica de negócios da organização, é necessário que cada atividade do RH seja integrada verticalmente, de modo para se alinhar os imperativos estratégicos da empresa. Atualmente seu enfoque tem se tornado mais orientado estrategicamente, buscando-se candidatos para a organização e não especificamente para um cargo, considerando o quanto as competências que as pessoas têm se alinham às competências essenciais da empresa. Se a conduta estratégica exige que a organização vincule seus recursos no longo prazo, às demandas e mudanças ambientais, o capital humano torna-se uma importante fonte de vantagem competitiva para as organizações. Sob este aspecto, o recrutamento e seleção assuem funções essenciais dentro da área de RH para dar suporte à execução da estratégia da corporação (CESAR; CODA; GARCIA, 2006).

Para que a área de recrutamento e seleção seja considerada estratégica, três condições primárias independentes precisam ser atendidas: integração estratégica; foco no longo prazo; e mecanismo para transformar demandas estratégicas em especificações apropriadas para recrutamento e seleção. Nesta perspectiva, o papel das funções de recrutamento e seleção está no abastecimento de pessoas com competências críticas para o futuro ou, em outras palavras, em saber escolher as pessoas que assumirão a gestão da empresa no futuro (CESAR et al., 2006).

Limongi-França e Arellano (2002) consideram o recrutamento e seleção como importante ferramenta que integra a estratégia de negócios da empresa. “Se a empresa necessita passar por mudanças e renovação, deverá buscar e atrair pessoas com tal potencial. Se, pelo contrário trata-se de uma empresa conservadora e enrijecida, o perfil do profissional de que necessitará será outro” (p.63).

Uma das maiores dificuldades organizacionais, tem se destacado o processo de R&S, que se é feito erroneamente e distante da estratégia da empresa. A busca por um processo seletivo eficaz torna-se um dos pré-requisitos para que, a organização possa gerar resultados a partir da disponibilidade da vaga, e até o início efetivo do candidato. Mas há uma necessidade que haja um alinhamento estratégico com a organização, caso ocorra o oposto, a organização poderá ter perdas estimadas (SPECTOR, 2010).

Para que haja um processo de R&S em alinhamento com a organização, destacam-se os seguintes requisitos: autonomia do líder de R&S para desenvolver sua equipe de acordo com as decisões estratégicas da organização e atualização contínua quanto às decisões estratégicas da organização para a equipe de R&S (BAGATINI, 2014).

Embora haja uma ampla literatura informativa disponível acerca dos procedimentos técnicos de recrutamento e seleção, há uma carência nos textos que abrangem reflexões teóricas e críticas sobre o assunto. Além disso, a produção nacional não se dedica a avaliar a eficácia dos procedimentos adotados em processos seletivos, para fins de aperfeiçoamento, e novos métodos a serem adotados, sobretudo para que estejam em alinhamento aos objetivos estratégicos da organização (GONDIM; QUEIROGA, 2013).

Nesse sentido o objetivo do presente estudo é analisar e descrever a percepção da área de gestão de pessoas de uma empresa do segmento de saúde quanto ao alinhamento estratégico das práticas de Recrutamento e Seleção.

2. MÉTODO

2.1 Participantes

Participaram do estudo as três pessoas responsáveis pelo R&S de uma empresa que tem atuação no mercado no segmento de saúde a 30 anos sendo: a gestora do R&S, que tem sua

formação em curso superior de administração; a responsável técnica que é a psicóloga organizacional e a recrutadora auxiliar que é estudante de psicologia.

2.2 Instrumentos

Para a coleta de dados, utilizou-se uma entrevista semiestruturada composta das seguintes categorias norteadoras: diretrizes estratégicas do recrutamento; objetivos do recrutamento; processo de realização do recrutamento; avaliação dos candidatos recrutados; contribuição da prática de recrutamento para a organização; definições e metas da área de recrutamento; indicadores monitorados pela área de recrutamento; envolvimento, plano de ações e metas dos gestores para o processo de recrutamento e seleção; o mapeamento dos custos dos processos seletivos. Este instrumento foi construído com base no estudo de Foroni (2014).

2.3 Procedimentos de coleta de dados

Após a autorização para a condução da pesquisa emitida pela presidência do hospital, as entrevistas foram realizadas individualmente na instituição pelo primeiro autor. As mesmas foram gravadas, transcritas e submetidas à técnica de análise do discurso (LANE, 1985).

3. RESULTADOS

Ao serem questionados se a área de R&S tinha diretrizes estratégicas formalmente definidas, os participantes que realiza o processo de R&S afirmaram que sim, sob a justificativa de que foi feito um estudo de mapeamento para a definição de conhecimentos e habilidades de cada área para a implantação de um processo de R&S por competência na instituição conforme pode ser identificado na fala da responsável técnica: “Bom, então incialmente quando eu entrei no RH não tinha muito bem, era mais ou menos uma entrevista semiestruturada (...). Então aí a gente realizou o mapeamento, e definimos quais eram os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada área (...) nós então começamos a desenvolver os processos seletivos através das competências para conhecer melhor o candidato e a elaboração de provas específicas para cada cargo”. De acordo com uma das responsáveis técnicas do R&S: “a área de recrutamento e

seleção tem as diretrizes que são as etapas que são feitas no processo seletivo, é, as pessoas envolvidas no processo é o departamento de recrutamento e seleção juntamente com a psicologia, e as estratégias são, começando primeiro pela prova de conhecimentos específicos e por uma ficha de dados do candidato, depois uma dinâmica de grupo, que é eliminatória também, e uma entrevista por competências".

No que se refere aos objetivos do R&S, as participantes afirmaram que estes são: conhecer e identificar as pessoas mais qualificadas que se encaixem na organização e designá-las para as funções mais adequadas baseando-se com o perfil da vaga e do líder conforme se observa na fala da gestora do R&S: "Ele serve para tentar buscar o candidato de acordo com o que o líder peça né, ele envia um e-mail, preciso dessas competências para essa função. O recrutamento e seleção vai tentar buscar o candidato de acordo com o perfil do líder". Assim, o R&S é descrito pelos participantes do estudo como um processo baseado nas competências de cargos e líderes que foram mapeados sem mencionar quais foram às diretrizes da organização que orientaram ou que amparam tal processo.

Quando questionadas se são utilizadas técnicas diferenciadas neste processo relatou-se em geral que sim, porém, o relato das mesmas não evidenciou o uso das mesmas de forma estratégica, alinhada ao que é aos objetivos de negócio da organização. De acordo com os participantes, as técnicas utilizadas no processo de R&S são definidas de acordo com o local para qual será direcionado o candidato, confirmado pela fala da gestora: "Cada um tem o perfil do local. Tem local que gosta de pessoas um pouco mais novas, outras pessoas mais velhas, outras com experiência, e outras sem. O processo seletivo a gente faz a triagem dos currículos, primeiro de tudo a gente recebe a solicitação da vaga né, recebe a solicitação, tem o perfil, faz a divulgação nas redes sociais, ai depois faz a triagem dos currículos, chama os candidatos pra participar, chega aqui eles preenchem um ficha, a gente fala do salário, dos benefícios depois realiza uma dinâmica, depois tem algumas perguntas que a gente faz em grupo ou individual e finaliza com um teste psicológico".

Quando se é perguntado como são avaliados as competências e o desempenho dos candidatos, há uma concordância entre as entrevistadas de que essa avaliação é feita a partir da triagem dos currículos: "Então as competências e o desempenho dos candidatos é avaliado desde o recrutamento dos currículos, passando pela dinâmica de grupo, né, que o onde o desempenho deles e avaliados pelas competências que foram escolhidas pelo solicitante da vaga". Somente a gestora do R&S afirmou que esta avaliação é feita de acordo com a missão visão e valores da empresa: "Nós temos a missão, visão e valores definidos, e a gente tenta

encaixar o candidato de acordo com a missão, visão e valores da empresa, então a gente tenta buscar ao máximo pessoas que tenham o perfil alinhado mesmo". Porém, não foi relatado pela gestora, como é a feita essa relação entre o processo de R&S e a missão visão e valores da organização.

Ao serem questionados em como as práticas de R&S contribuem para a obtenção dos objetivos da organização a logo prazo, as respostas das entrevistadas indicaram: diferencial competitivo por meio de pessoas e menor rotatividade, como pode ser observado no relado da recrutadora: "Então eu acredito que a partir do momento que a gente trabalha né, com o perfil especifico que ele vai conseguir ocupar bem, a gente começa a contribuir pela qualidade que ela vai ter no mercado, deixando assim essa empresa, digamos, no mercado de trabalho sendo mais concorrente, sendo mais bem vista, demonstrando que tem qualidade para a diminuição considerável na rotatividade da empresa".

Na percepção das participantes do estudo, a empresa apoia e estimula o processo de recrutamento e seleção. De acordo com o relato da recrutadora que: "Então hoje a visão da empresa pra isso é diferente, até mesmo da gestão, que antes não participava dos processos e hoje a gestão acompanha. Então acho que isso é fundamental para gente poder pegar, as estratégias que estão sendo colocadas em práticas e modificar tudo que estamos fazendo". A gestora de R&S afirmou ainda que a empresa disponibiliza um profissional para treinamentos de desenvolvimentos da equipe de R&S: "Igual, atualmente a gente vai inaugurar o call center, então tá tendo todo o investimento com esse call center, tá vindo pessoa de fora pra fazer treinamento, pra dar palestra, pra melhorar e não só os colaboradores, mas também a equipe de R&S. Agente acompanha, participa e com isso a gente pode tá agregando também nos processos seletivos".

Quanto às metas relacionadas ao R&S, foi relatado pela gestora do processo que não se tem metas definidas: "Assim, a agente não tem meta por enquanto, mas mesmo sem não ter, não é exigido, nós temos o controle, então eu tenho tudo no computador, tenho os indicadores, tem quantos processos foram realizados, quantos vieram, quantos não vieram, quantos desistiram". A responsável técnica reforça a fala da gestora ao afirmar que "cada vez que aparece uma vaga ela é preenchida, então assim não tem uma data certa, não tem um processo, não tem uma meta certa definida não". A única meta afirmada diz respeito ao tempo de preenchimento de vagas em aberto. Estas relacionam apenas ao preenchimento de vagas em aberto: "As metas que os gestores colocam e justamente quando é aberto uma vaga pra que seja

feito o mais rápido possível né, então isso é cobrado pra que seja, seja breve, e não tem mais nenhum outro, nenhum outro tipo de pedido".

No que se refere aos indicadores que a área monitora para apoiar as decisões estratégicas, foi reafirmado pelos participantes gestora que estes são inexistentes até por não serem cobrados. Apenas há um acompanhamento acerca de índices relacionados à rotatividade por cargos e áreas, além de dados relacionados à caracterização das etapas do processo seletivo em si sem serem analisados a luz de processos organizacionais mais amplos, como evidenciado pela recrutadora: "Em geral, a gente observa quais são os setores que tem tido mais desligamento, o que está acontecendo naquele setor (...) Assim, a gente não tem meta por enquanto, mas mesmo sem não ter, não é exigido nós termos o controle, então eu tenho tudo no computador, tenho os indicadores, tem quantos processos foram realizados, quantos vieram, quantos não vieram, quantos desistiram, então eu tenho tudo salvo mesmo sem ninguém nunca ter repassado (...) Então nossos indicadores eles são feitos é, através da quantidade pessoas que a gente contrata, a quantidade de solicitações e a quantidade que a gente, é que são colocados no local de trabalho, e também os *turnovers* que é no caso a quantidade de pessoas que entra e que sai dentro dos três meses".

Os participantes relataram ainda que os gestores e supervisores não têm envolvimento direto com a estratégia do R&S e que precisam ser estimulados para tal, como evidenciado no relato da gestora do R&S: "Bom, eles, a gente tenta estimular eles a estarem envolvidos, mas assim, relatou-se a responsável técnica que: "os gestores participam do mapeamento de competências", a recrutadora complementa afirmando que "então hoje a gente tem solicitado os líderes para participarem do processo seletivo para acompanhar toda dinâmica, todo processo e ajudar na avaliação e na escolha final do candidato". A partir da fala dessa participante, constata-se ainda a inexistência de planos de ações elaborados pelos gestores de diferentes áreas para a melhoria do processo de R&S: "Planos dos gestores não tem, não é feito por eles, somente pelo pessoal do recrutamento e seleção mesmo, é passado pra eles como que a gente faz, como é feito, mas eles estarem junto conosco para fazer esse processo, não, eles não participam", conforme relato da gestora do R&S.

Por fim, os dados evidenciaram que os custos do processo de R&S são mapeados e repassados a direção, porém, este contempla apenas o custo de cada candidato no processo seletivo: "é tudo mapeado, porque como a gente trabalha para várias empresas, então a gente tem que ter o controle até mesmo porque igual, testes psicológicos, qual empresa que paga, é,

as vezes vai realizar algum evento, qual outra empresa paga, questão de salários também, tudo é repassado, tudo é calculado".

4. DISCUSSÃO

Na perspectiva dos participantes, a definição das diretrizes estratégicas da área de R&S refere-se somente a procedimentos técnicos vinculados aos processos de R&S por competência. O relato dos participantes sugere um desconhecimento da área de recursos humanos no que se refere às diretrizes estratégicas para essas práticas, que são conduzidas sem considerá-las, indicando que não há um enfoque estratégico das organizações em busca de candidatos que se alinham com as estratégias da organização. Bastos (2004) afirma que para se ter uma estratégia eficaz no processo seletivo, é crucial analisar os seguintes aspectos: a cultura da organização, sua estratégia, a demanda de pessoal requerida pela organização e as condições do mercado de trabalho. Nesse sentido, Guimarães e Arieira (2005) afirmam que é importante que as organizações reflitam acerca do perfil profissional requerido para a empresa em longo prazo para então decidir qual o tipo mais efetivo para a escolha do candidato a ocupar a vaga.

O presente estudo mostra que a área de R&S executa atividades operacionais, não alcançando, na visão dos respondentes, executar o salto qualitativo que lhe concede um desempenho efetivamente estratégico nas organizações onde está inserida. Nesta mesma direção, o estudo de Cesar et al. (2006) debate que o desempenho estratégico da área de Recursos Humanos (RH), tem a percepção de uma mostra não probabilística de 445 analistas e gerentes de nível superior, operando em organizações distintas e áreas funcionais e os profissionais da área de RH. Os resultados obtidos constatam, na prática, uma discrepância entre os aumentos teóricos para atuação da área de RH e a concretização da aplicação dos mesmos.

Quanto ao processo de R&S, o relato dos participantes evidenciou que concebem o sistema de ingresso como um fim em si mesmo, ou seja, um sistema fechado que não se articula com as ações dos demais sistemas de gestão como o de desenvolvimento e o de valorização. Essa constatação evidencia uma ausência de alinhamento tanto vertical quanto horizontal no que se refere às práticas e Recrutamento e Seleção o que significa dizer que, há uma falta de sintonia em relação aos diversos níveis hierárquicos e áreas da organização, no que se reflete as práticas de gestão de pessoas (BARCELLOS, 2015).

Importante ressaltar que mais do que exercer a função de preenchimento de vagas, o R&S é uma ferramenta de gestão na medida em que uma empresa apenas atinge seus objetivos por meio de seu quadro de pessoal. Sendo assim, tanto o recrutamento quanto a seleção participam de um processo maior que é o de suprir a organização de talentos e competências que agregam valor organizacional em um contexto altamente dinâmico e competitivo (BAYLÃO; ROCHA, 2004).

Para tal, além do domínio de procedimentos técnicos relacionados à avaliação de conhecimentos e habilidades dos candidatos, a área de gestão de pessoas deve apresentar uma atuação alinhada à estratégia da organização, para que possa identificar e desenvolver as competências indispensáveis à concretização dos objetivos da mesma (ALBUQUERQUE, 2015; FICHER, 2004; RIBEIRO, 2017; VARGAS, 2005). Porém não foi observado por meio do relato dos participantes do estudo a existência de uma consideração da estratégia do negócio para o planejamento e implementação dos processos relacionados ao recrutamento e seleção. Além disso, a área de R&S não possui medidas de desempenho objetivas que mensurem e monitorem o impacto de suas ações nos resultados do negócio, ou seja, do quanto adiciona valor ao mesmo.

Quanto à participação dos gestores no processo, Chiavenato (1999) afirma que o R&S não são processos que devam estar restritos somente à área de Gestão de Pessoas e que a integração e acompanhamento dos gestores possibilita um resultado mais assertivo. Assim, para Guimarães e Arueira (2005), um aprimoramento na qualificação das chefias imediatas fornecerá as ferramentas para que haja um êxito no processo de recrutar e selecionar candidatos.

Sobre o processo de gestão por competências implantado na empresa e mencionado pelos participantes, Limongi-França e Arellano (2002) afirmam que antes do processo seletivo ser iniciado há a necessidade de obter informações sobre as atividades a serem desenvolvidas e as habilidades indispensáveis para sua execução por meio de descrições e análises das competências necessárias. Porém, a decisão sobre o preenchimento da vaga, a avaliação e a comparação dos candidatos devem ser feitas pela pessoa ou área que receberá o empregado selecionado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o relato dos participantes que atuam na área de Recrutamento e Seleção da organização avaliada indicam defasagens no que se refere a aspectos definidos como estratégicos. A área realiza atividades rotineiras e operacionais relacionadas à atração de pessoas, porém não foi mencionado aspectos relacionados à alocação de pessoas dentro da organização visando fornecer suporte às necessidades atuais e futuras da instituição e que estejam alinhadas aos objetivos organizacionais.

Dessa maneira, a presente pesquisa contribui para demonstrar que os processos relacionados ao R&S não conseguiram ainda, na percepção das pessoas que atuam nesta área, efetuar o salto qualitativo que lhe confira um desempenho efetivamente estratégico no que se refere ao processo de recrutamento e seleção. Tais achados corroboram resultados de pesquisas realizadas no contexto brasileiro e que avaliaram práticas de gestão.

É de uma grande importância a implementação de critérios de mensuração de resultados para avaliação do alinhamento da área de recrutamento e seleção à estratégia da empresa, uma vez que estes permitiriam que os resultados sejam compartilhados dentro da organização, além de prover evidências da contribuição da área.

Sugerem-se novos estudos que investiguem os fatores que impedem uma atuação do R&S mais estratégica, considerando inclusive o atual grau de capacitação dos responsáveis pela área para atender esse desafio e a própria visão e concepção que possuem a respeito da área em que atuam. Seria também interessante investigar com os gestores de outras áreas percebem a área de RH pode contribuir para a gestão das mudanças organizacionais.

REFERÊNCIAS

BAGATINI, D. Alinhamento e planejamento de recursos humanos às estratégias organizacionais: estudo em uma empresa do comércio varejista. Trabalho de conclusão de curso, Curso de administração, Centro Universitário Univates, 2016.

BAYLÃO, S. L. A.; ROCHA, S. P. A. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. *Simpósio de excelência em gestão e tecnologia.* Resende, RJ, Brasil, 2014.

BARCELLOS, P. F. P; JUNIOR. B. F. A. Alinhamento Estratégico da Área de Recursos Humanos: Um Estudo de Caso: *XV Mostra de iniciação científica,* 2015.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 5ª ed., Lisboa, Edições 70, 280, p., 2008.

BORGES, O. L.; MOURÃO. L. Recrutamento e Seleção de Pessoas. In: QUEIROGA, D. F.; GONDIM, S. M. G. (Orgs.) *O Trabalho e as Organizações: Atuações a partir da Psicologia* (pp.377) Porto Alegre: Artmed, 2013.

BOSQUETTI, M. A.; ALBUQUERQUE, L. G. A. (2005). Gestão Estratégica de Pessoas: Visão do RH x Visão dos Clientes. Enampad, 2005.

CARVALHO, D. C. F.; MARCATO;, N. C. J., MINGORANCE, N. V. M., & SARRACENI, M. J. A importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações para redução do turnover. *Encontro científico e simpósio de educação unisalesiano*, São Paulo, SP, Brasil, 9, 2015.

CASTILHO, V & OKANO, H. I. H. Levantamento do custo admissional de técnico de enfermagem de um hospital de ensino. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v.41, n. 3, p. 492-499, 2007.

CESAR, A. M. R. V.; CODA, R.; GARCIA, M. N. (2006). Um novo RH? – avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. **Revista Facef Pesquisa.** V. 9, n. 2. p.151-165, 2006.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos** .7a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública.** 4a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA. E. R. L, SILVA. A. S, OLIVEIRA. R. P, MATOS. M. N, CAMPOS. A. C. Planejamento estratégico de recursos humanos: análise de uma empresa de eletrodomésticos de Bambui/mg. *VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT)*, 2011.

FERREIRA. S. F; VARGAS, C. E. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. Estação científica (UNIFAP). Macapá, 2005.

FORONI, P. G (2014). **Gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso sobre o alinhamento estratégico**. (Dissertação Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

GOMES. M; REIS,. C. R, CENTURIÓN. C. W. Recrutamento e Seleção Estratégico: Processos Tradicionais e a Influencia das Mídias Sociais: *Congresso de gestão, negócio e tecnologia da informação (1º CONGENTI)*, 2017.

LANE, S. T. M. Uma técnica de análise de discurso. In: Congresso Interamericano de Psicologia, 20, Anais... Caracas (Venezuela), 1985.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. p. 63-72

MAZON, L.; TREVIZAN, M. A. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. **Revista Latino Americana de Enfermagem.** v. 8. n. 4, p. 81-87, 2000.

MOREIRA, B. M. M. M. Alinhamento estre gestão de pessoas e estratégia organizacional: um estudo de caso em uma empresa pública brasileira. Instituto universitário de Lisboa (ISCTE).

Pereira. B. C. M. **RH Essencial: Gestão estratégica de pessoas e competências.** São Paulo: Saraiva, 2014.
GUIMARÃES, M. F.; ARIEIRA, J. de O. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR.** v. 6. n. 2, p. 203-214, 2005.

RIBEIRO M. C.; OLIVEIRA, F. H. Planejamento Estratégico no Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal: Um estudo de caso em uma empresa no setor terciário: *Curso de tecnologia em gestão de recursos humanos*. Brasília DF, 2013.

RICARDO, G. R.; COSTA F. V. D; FERREIRA, P. C. V.; ALTAF. G. J.; TROCCOLI, R. I. Recrutamento e Seleção nas Organizações: Apresentação e analise do processo em uma organização do setor de transporte ferroviário: *Gestão e Tecnologia para a competitividade*, 2013.

SPECTOR E. P. **Psicologia nas Organizações** (3a ed.) São Paulo: Saraiva, 2010.

Rogério Rodrigues Martins
Graduado em Psicologia pelo Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA)
rogerio.r.martinss@gmail.com

Hérica Landi de Brito
Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB).
Professora do Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA).
herica_lb@hotmail.com

Recebido em 11/06/2019
Aprovado em 01/04/2020