

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

LETÍCIA TARAZUCH
WILLIAM DJONES DE OLIVEIRA

ANÁLISE DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS HOSPITAIS
BENEFICENTES DE SANTA CATARINA

Joinville

2019

LETÍCIA TARAZUCH
WILLIAM DJONES DE OLIVEIRA

ANÁLISE DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS HOSPITAIS
BENEFICENTES DE SANTA CATARINA

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

Orientador: Márcio Tadeu da Costa

Joinville

2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor

Oliveira, Letícia Tarazuch de; Oliveira, William Djones de;

Análise do Processo de Recrutamento e Seleção dos Hospitais Beneficentes de Santa Catarina / Letícia Tarazuch de Oliveira, William Djones de Oliveira; orientação de Marcio Tadeu da Costa - Joinville, SC, 2019.

59p.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Instituto Federal de Santa Catarina, Câmpus Joinville. Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar.
Inclui Referencias.

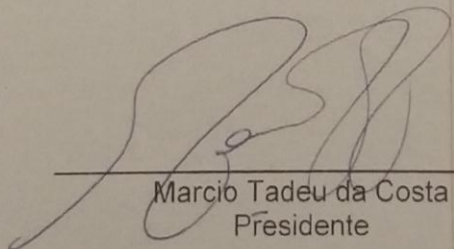
1. Recursos Humanos. 2. Seleção de Pessoal. 3. Hospitais.
I. Costa, Marcio Tadeu da. II. Instituto Federal de Santa Catarina.

**ANÁLISE DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS
HOSPITAIS BENEFICENTES DE SANTA CATARINA**

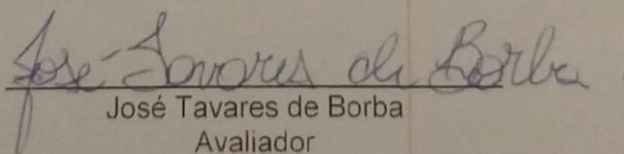
**LETÍCIA TARAZUCH
WILLIAM DJONES DE OLIVEIRA**

Este trabalho foi julgado adequado para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Hospitalar e **APROVADO** em sua forma final pela comissão avaliadora abaixo indicada.

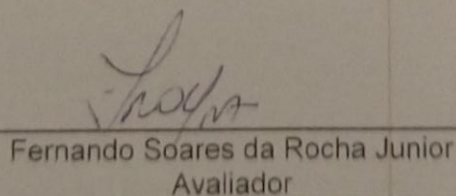
Joinville, 19 de junho de 2019.



Marcio Tadeu da Costa
Presidente



José Tavares de Borba
Avaliador



Fernando Soares da Rocha Junior
Avaliador

AGRADECIMENTOS

Á Deus, por ter nos dado saúde e força para concluirmos essa etapa das nossas vidas. Aos familiares, por entenderem nossa ausência nesse tempo, pelo apoio e encorajamento. Aos amigos de classe, pelo companheirismo e risadas. Aos professores, por todo tempo disponível e toda a sabedoria a nós propagada, especialmente ao nosso orientador Professor Márcio Tadeu da Costa. E aos senhores Hilário Dalmann e Pedro Cezar Peliser, pelo apoio dado na conclusão desse trabalho.

A riqueza do saber é como água salgada;
quanto mais se bebe, mais sede se tem.
(Arthur Schopenhauer)

RESUMO

Todas as empresas, independentemente de porte, região ou área de atuação, valorizam a importância de profissionais qualificados e adequados. Para atingir seus objetivos, a organização necessita ter uma estrutura de recursos humanos com capacidade e habilidade para a execução das atividades, para isso, as organizações realizam o processo de suprimento de vaga (recrutamento e seleção). Não diferente é a área de saúde, que atende diariamente milhares de pessoas, é de extrema importância a contratação das pessoas certas, para os lugares certos. Este trabalho tem como objetivo analisar as características no processo de recrutamento e seleção para profissionais, dos hospitais beneficentes do estado de Santa Catarina nos anos de 2014 a 2018, para isto foi utilizado a análise do tipo não probabilística por adesão ou amostragem, como resultado evidenciou-se que há uma grande quantidade de hospitais que ainda não utilizam, ou desconhecem um processo de recrutamento e seleção padronizados, e para os hospitais que fazem uso de técnicas, ficou evidenciado que não há técnica ou critérios padronizados para cada etapa do recrutamento, é possível analisar a importância da implementação de um processo de recrutamento e seleção eficaz, antes de fazer a identificação de quais técnicas são mais adequadas para cada instituição, também é de suma importância e relevância para as organizações hospitalares e órgãos gestores ter conhecimento dos resultados deste trabalho, em que enfatiza a necessidade da introdução de um processo de recrutamento e seleção, pois o mesmo alavanca melhorias e diminui tempo de reposição de novas contratações.

Palavras-Chave: Recursos Humanos. Seleção de Pessoal. Hospitais.

ABSTRACT

All companies, regardless of size, region or occupation area, they value the importance of qualified and appropriate professionals. In order to achieve its objectives, the organization needs to have a human resources structure with capacity and ability to carry out the activities. For this, organizations carry out the vacancy process (recruitment and selection). the health system is no different, which attends daily thousands of people, it is of extreme importance to hire the right people, to the right places, This work aims to analyze the characteristics in the process of recruitment and selection for professionals, charity hospitals of the Santa Catarina state in the years 2014 to 2018, for this was used the analysis of the non-probabilistic type by adhesion or sampling, as evidenced that there are a large number of hospitals that do not yet use, or are unaware of a recruitment and selection process standardized, and for hospitals that use techniques, it was evidenced that there is no technique or standardized criterion for each stage of recruitment, it is possible to analyze the importance of implementing an effective recruitment and selection process before identifying which techniques are most appropriate for each institution, it is also extremely important and relevant for hospital organizations and head managers to be aware of the results of this work, which emphasizes the need for the introduction of a recruitment and selection process, as it leverages improvements and reduces the time of replacement of new hires.

Keywords: Human Resources. Staff Selection. Hospitals.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Metodologia de Coleta	40
Figura 2 - Amostra da população Fase 1 vs. Fase 2	42
Figura 3 - Amostra da População Divididos por Fase e Região	43
Figura 4 - Distribuição da Amostra por Região do estado de Santa Catarina	44
Figura 5 - Distribuição da Amostra por Porte.....	45
Figura 6 - Divisão por Porte de Instituição – População X Amostra	46
Figura 7 - Tipo de Recrutamento.....	48
Figura 8 - Técnicas para Recrutamento	49
Figura 9 - Critérios de Classificação.....	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Técnicas de Recrutamento Interno.....	30
Tabela 2 – Técnicas de Recrutamento Externo.....	31
Tabela 3 – Técnicas de Recrutamento Externo 2.....	32
Tabela 4 – Divisão por Porte de Instituição – Porcentagem da Amostra.....	45
Tabela 5 – Perfil das instituições – Quanto ao Porte (pergunta 1).....	46
Tabela 6 - Pergunta 2: A Que Região de Santa Catarina pertence a Instituição.....	47
Tabela 7 - Pergunta 3 e 4: Como é realizado o processo de Recrutamento na instituição atualmente e nos anos anteriores?.....	47
Tabela 8 - Pergunta 5: Pontue as técnicas utilizadas pela instituição para atrair candidatos ao recrutamento nos últimos 5 anos?.....	48
Tabela 9 - Pergunta 6: Como é identificado a vaga em aberto para o suprimento?..	49
Tabela 10 - Pergunta 7: Quais os critérios têm maior peso para que o candidato entre no processo de seleção?.....	50
Tabela 11 - Pergunta 8: É utilizado algum critério para estabelecer uma ordem classificatória dos qualificados? Se sim quais?.....	50
Tabela 12 - Pergunta 9: Que critérios tem mais peso na escolha de um candidato a outro?.....	51
Tabela 13 - Pergunta 10: A Instituição possui alguma referência?.....	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	21
1.1	Projeto Integrador	22
1.2	Objetivos	23
1.2.1	Objetivo geral	23
1.2.2	Objetivo específico	23
1.3	Justificativa	23
1.4	Problema de Pesquisa	24
2	DESENVOLVIMENTO	25
2.1	Administração de Recursos Humanos	25
2.1.1	Administração de Recursos Humanos em Hospitais	26
2.2	Hospitais Privados Beneficentes	28
2.3	Recrutamento	29
2.3.1.1	Recrutamento Interno.....	30
2.3.1.1.1	Técnicas de Recrutamento Interno.....	30
2.3.1.2	Recrutamento Externo.....	31
2.3.1.2.1	Técnicas de Recrutamento Externo	31
2.3.1.3	Recrutamento Misto	32
2.4	Seleção	32
2.4.1	Técnicas de Seleção	33
2.5	Escolha do Profissional	35
2.6	Metodologia	36
2.7	Análise e Discussão dos Resultados	43
3	CONCLUSÃO	53
	REFERÊNCIAS	55
	APÊNDICE A – Questionário 1	58
	APÊNDICE B – Questionário 2	59

1 INTRODUÇÃO

Todas as empresas, independentemente de porte, região e área de atuação, valorizam a importância de profissionais qualificados e adequados. Os recursos humanos são fundamentais para a efetividade e reconhecimento da empresa. Quanto maior a organização, maiores são seus objetivos, quanto maior o objetivo, maior o grau de risco operacional atribuído a ele. Para atingir os objetivos a organização necessita de uma estrutura de recursos humanos com capacidade e habilidade para a execução das atividades, e para que este processo seja efetivo e eficaz, as organizações realizam o processo de suprimento de vaga (recrutamento e seleção), onde após ser estabelecido o filtro das qualificações é escolhido o candidato mais adequado ao preenchimento da vaga na organização.

Sabe-se que o subsistema de suprimento, onde estão alocados os processos de Recrutamento e de Seleção são demasiadamente exigidos. A carga de responsabilidade sobre uma contratação mal realizada é atribuída aos processos. Sabe-se também que existem características específicas esperadas de um profissional que atua em ambientes de saúde como: empatia, concentração, confiança, responsabilidade, dentre outros que são valores mínimos para a adequação de um profissional no segmento hospitalar.

A área de saúde atende a uma demanda enorme da população à espera de consultas, exames e procedimentos. Observa-se que é de extrema importância a contratação das pessoas certas, para os lugares certos, e que há um contingente grande de profissionais com formação e qualificações, porém ainda não contratados.

O referido trabalho é do tipo integrado, ou seja, faz parte de um projeto maior que possui elementos específicos, convergentes ao projeto aqui escrito, sendo que esta pesquisa buscou explorar os processos de suprimento de vagas lotados no segmento hospitalar, identificando as principais práticas do processo de recrutamento e as principais práticas do processo de seleção, as variáveis, quantificando e indicando quais as técnicas mais utilizadas pelos hospitais. Em paralelo, o projeto integrador com características específicas, usará do referido projeto para compreender o fenômeno de recrutamento e seleção em sua integralidade.

No contexto de Gestão Hospitalar este trabalho conciliou as teorias aprendidas nas grades curriculares do curso, como: gestão de pessoas e teorias da

administração I e II com a prática realizada em organizações hospitalares, identificando as fontes de recrutamento, os tipos de perfis, e as diferenças entre recrutamento e seleção, assim como qualificação e adequação dos candidatos às vagas ligados principalmente às técnicas utilizadas para tal. Agregou também as instituições investigadas elevada relevância, pois o projeto levantou dados acerca de “vícios” comuns em processos de recrutamento e seleção, assim como leitura de perfis de candidatos e técnicas adequadas a um ambiente hospitalar, servindo de base para a autoavaliação dos processos existentes nas instituições hospitalares e também análise de técnicas de recrutamento e seleção consideradas adequadas e inadequadas segundo a bibliografia.

1.1 Projeto Integrador

O presente trabalho intitulado, “Análise do processo de recrutamento e seleção dos hospitais beneficentes de Santa Catarina”, possui as características específicas apresentadas ao longo dos capítulos que seguem, e está agregado ao projeto **“A análise do subsistema de suprimento de recursos humanos dos hospitais privados da região norte de Santa Catarina”**, este se caracteriza por ser do tipo integrador, popularmente conhecido como “projeto guarda-chuva” que busca a compilação de informações obtidas de vários segmentos da pesquisa, complementando assim em um estudo maior, com resultados mais profundos. Este projeto integrador fará a análise do subsistema de suprimento de recursos humanos dos hospitais privados e beneficentes da região norte de Santa Catarina. Consiste na análise de forma integral do processo do subsistema de suprimento, utilizando-se também das quantificações coletadas do projeto “Análise do processo de recrutamento e seleção dos hospitais beneficentes de Santa Catarina”. Assim o projeto integrador criará uma observação integral, desde a requisição do profissional, passando pelos motivos que levaram à solicitação do mesmo, as causas do *turnover*, o perfil ideal do profissional, e as técnicas para a admissão do mesmo. O projeto integrador tem, além do trabalho de pesquisa aqui apresentado, uma pesquisa do tipo quali quantitativa, onde buscará indicar os níveis de *turnover* de funcionários nos hospitais privados e beneficentes do município de Joinville. E posteriormente, refletirá resultados para avaliação, de quais os motivos que levam as organizações hospitalares a demonstrarem os menores valores de níveis de

turnover e também os motivos que levam outras organizações hospitalares ao maior nível de *turnover*.

O presente trabalho busca acrescer ao projeto integrador com informações acerca de como se dá o processo de recrutamento e seleção em unidades hospitalares beneficentes no estado de Santa Catarina, identificando quais as fontes de recrutamento utilizadas e as técnicas usadas à uma organização.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral:

Analisar as técnicas utilizadas no processo de recrutamento e seleção para profissionais, dos hospitais beneficentes do estado de Santa Catarina nos anos de 2014 a 2018.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Elencar quais as fontes de recrutamento mais utilizadas pelos hospitais beneficentes de Santa Catarina no período de 2014 a 2018;

- Identificar quais são as técnicas específicas na seleção de um subsistema de suprimento utilizada nos hospitais beneficentes do estado de Santa Catarina entre os anos de 2014 a 2018;

- Identificar quais os critérios de seleção de novos funcionários em hospitais beneficentes do estado de Santa Catarina no período de 2014 a 2018;

- Analisar os dados coletados nos períodos correspondentes aos anos de 2014 a 2018 e avaliar de que forma se diferenciam os processos de recrutamento e seleção das unidades hospitalares beneficentes do estado de Santa Catarina.

1.3 Justificativa

Há uma crescente necessidade da especialização da mão de obra, profissionais

são diariamente exigidos de forma a se adaptarem às novas diretrizes, legislações e técnicas, antes de efetivamente ingressarem no mercado de trabalho, alinhado ao grande número de desemprego dos últimos anos, a demanda de profissionais aumentou, haja visto que mais pessoas buscam a especialização, porém a demanda não foi acompanhada pela quantidade de vagas para o mesmo número de profissionais.

Robbins (2000, p. 234) define que recrutamento é “o processo de localizar, identificar e atrair candidatos qualificados” e a seleção como a escolha dos mais adequados para a vaga, correlacionando esta afirmação ao processo do recrutamento e da seleção, acredita-se que hajam critérios específicos para o preenchimento de cada vaga correspondente a uma função ou de maneira geral, haja um critério para o alinhamento do perfil da instituição contratante com o profissional a ser contratado, um perfil que vá suprir as necessidades e características de um determinado setor e, que também seja adequado para o profissional.

Com o mercado de trabalho com maior exigência dos candidatos, os profissionais buscam ampliar os conhecimentos e isso também leva a uma maior exigência por parte dos candidatos, podendo ser esse um dos motivos para o *turnover*.

É de grande relevância para o projeto integrador, (**Análise do Subsistema de Suprimento de Recursos Humanos dos Hospitais Privados da Região Norte de Santa Catarina**), ter definido os motivos do *turnover* dentro de uma organização, mas para a identificação dos motivos, precisa se entender todos os fatores que compõem um processo de recrutamento e também um processo de seleção, fazendo uma análise detalhada, compreendendo as variáveis e mensurando-as, justificando assim o motivo desse trabalho.

1.4 Problema de Pesquisa

Quais as técnicas de recrutamento e de seleção, utilizados pelos hospitais beneficentes do estado de Santa Catarina no suprimento de novos profissionais?

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Administração de Recursos Humanos

A Administração de Recursos Humanos tem como principal função o gerenciamento de pessoal, administrando um capital essencial para o funcionamento de uma organização, as pessoas. No início dos anos 90, já se tinha o conhecimento acerca da importância do capital humano nas organizações, porém somente a partir dos anos 2000 com a evolução dos processos e da visão de administração houve uma preocupação em estudar o capital humano. De acordo com Gil (2009), a partir desta nova era da informação, as equipes de gestão de pessoas assumem atividades estratégicas de orientação global que entram para substituir os antigos departamentos de RH, passa-se a valorizar o capital humano, a importância do mesmo para a organização e também elaborar estratégias para o aproveitamento de um “capital” mais qualificado e adequado, fica em maior evidência a vasta mudança do que era considerado Administração de Recursos Humanos, inclusive na mudança do termo técnico, onde era apenas chamado de Administração de Pessoal (AP), culturalmente conhecido como o local onde se admitia e demitia as pessoas, fazia-se o controle de jornada de trabalho , através do cartão ponto e por ele se efetuavam o pagamento dos funcionários (CHIAVENATO, 2010, p. 6).

A Administração de Pessoal (AP) sofreu mudanças estruturais e de nomenclatura, passou a ser chamada de Administração de Recursos Humanos (ARH) e possui tendência em certas organizações de se denominar de Gestão de Pessoas, a Administração de Recursos Humanos é composta por um conjunto amplo de atividades que está diretamente ligada aos objetivos da empresa, pois consiste em conciliar e fazer interagir os objetivos da empresa com o capital humano da organização, fazer as pessoas agregarem valores à organização (CHIAVENATO, 2010, p. 7).

Para fazer o capital humano agregar valor à organização necessita-se de que a mesma tenha realizado um bom processo de contratação de funcionários, e para que o mesmo seja realizado de forma eficiente e eficaz, é necessário avaliar toda as variáveis que envolvem um processo de recrutamento e seleção, inclusive fatores anteriores ao recrutamento (BANOV, 2012, p. 5).

Antecedem ao recrutamento e à seleção de pessoal a coleta de dados sobre a cultura organizacional, a estrutura organizacional, a missão, a visão, os valores da organização e a análise do mercado de trabalho, que direcionarão as políticas e práticas de recrutamento e seleção de pessoal (BANOV, 2012, p. 5).

O processo é muito amplo e complexo e não dar a atenção a todas as variáveis que o antecedem é não realizar o processo por completo, ou pelo menos não o tornar cem por cento aproveitável. As variáveis do sistema de Administração de Recursos Humanos diferenciam-se conforme atuação e ramo de uma organização e também diferem entre si quanto à sua cultura organizacional. O conhecimento da cultura de uma organização é indispensável para o sucesso de uma contratação profissional, pois a cultura que antecede as adequações de um candidato à vaga a ser preenchida (BANOV, 2012, p. 9).

As variáveis de uma organização industrial, não são as mesmas de uma organização de serviços. Não se trata de qual finalidade é mais necessária e ou importante para a sociedade, identificar o que contempla uma organização vai muito além das variáveis internas. Uma organização depende tanto das variáveis internas e externas, que devem ser compreendidas e mensuradas em conjunto, visando contribuir para que os objetivos da organização sejam efetivamente alcançados. “Se as pessoas são diferentes e as empresas também, buscar a pessoa certa para o lugar certo é o objetivo básico do processo de seleção de pessoal” (BANOV, 2012, p. 53).

Segundo Chiavenato (2010), a administração de recursos humanos é a conjunção de duas realidades: empresas e pessoas, e que a Administração de Recursos Humanos é responsável por fazer com que o relacionamento entre as pessoas e a empresa seja excelente, fazendo as pessoas se sentirem bem, em contrapartida faz com que as pessoas agreguem valor ao trabalho contribuindo para que os objetivos da organização sejam alcançados.

2.1.1 Administração de Recursos Humanos em Hospitais

Sabe-se que em uma organização hospitalar, as variáveis da administração de recursos humanos são específicas, o que gera a busca por profissionais qualificados e com um maior grau de adequação, com menor margem de erro.

A cultura organizacional é um fator de inadequação de um profissional dentro de uma empresa, para isso, faz-se importante o uso de técnicas adequadas para cada tipo de organização e seu segmento. Para determinada organização uma técnica pode ser adequada, e para outra, a mesma técnica pode ser considerada inadequada ou insuficiente, principalmente, no que se diz respeito a especialidades das organizações hospitalares. Para Finamor *et al.* (2010) neste setor, com diversos agentes externos atuantes, como o SUS, a complexa produção de insumos e fármacos, a inovação e incorporação tecnológica, são fatores que afetaram e continuarão afetando a dinâmica organizacional e impactando a gestão de pessoas em saúde.

Seria inadequado utilizar a mesma técnica de seleção para avaliar um profissional, técnico de enfermagem, por exemplo, que irá atuar no berçário e um que atuará no setor de urgência e emergência de uma unidade hospitalar, haja visto que embora ambos tenham a mesma qualificação, existe um perfil de profissional mais adequado para cada necessidade, tornando um profissional mais adequado que outro ou tornar inadequado um profissional. Segundo Peres (2005), nos dias atuais além de exigir competência técnica dos candidatos, há a procura de pessoas com habilidades e atitudes muito específicas às necessidades que a vaga exige. Holthausen (2005) defende uma mudança cultural na área de Recursos Humanos, na qual, não há mais espaço para mera aplicação de testes, o RH deve analisar o profissional com toda a sua subjetividade, em sua totalidade, explorando melhor as competências do candidato.

A temática de recursos humanos vem sendo muito discutido em esfera nacional e internacional, uma onda crescente de valorização de mão de obra e como se tornar um líder, vêm alavancando o mercado de *coaching*, porém há uma necessidade de direcionar a pesquisa em recursos humanos, para as organizações, sobretudo nas organizações hospitalares.

Conforme Barbieri (2013, p. 118), as organizações têm feito uma relação melhor entre o *Coaching* e o desenvolvimento de líderes e pior entre a metodologia em questão e a gestão de talentos a necessidade de ter um direcionamento de pesquisa para as organizações hospitalares, associada à análise das variáveis que compõe um processo de recrutamento e seleção, dão viabilidade ao referido projeto. Para Finamor *et al.* (2010, p. 20 - 21), “as organizações públicas de saúde vivem uma crise que não é resultado apenas das políticas de sucateamento e da

consequente insuficiência de recursos” é certo que mesmo no momento de crise que o país enfrenta, a busca por qualificações não estacionou, e há mão de obra disponível no mercado, mas as organizações estão sabendo aproveitá-las?

De acordo com Azevedo *et al.* (2002) citado por Finamor *et al.* (2010), relata que essa crise tem impulsionado experiências inovadoras no que se refere tanto ao desenho de novos sistemas de gestão, como ao desenvolvimento de ferramentas gerenciais” sendo assim, a pesquisa baseia sua viabilidade associada ao resultado que proporcionará para as organizações de saúde, que consiste em verificar se há técnicas específicas no processo de recrutamento e seleção para um segmento hospitalar, fazer a coleta de dados e depois criticar os dados obtidos.

2.2 Hospitais Privados Beneficentes

Conforme a terminologia do Ministério da Saúde, Brasil (1983), Hospital Beneficente é aquele com fim de fornecimento de serviços, que é mantido por contribuições e doações particulares, que não gratifica sua diretoria e emprega os seus recursos na manutenção e desenvolvimento de seus objetivos. Já o hospital privado é a instituição cujas propriedades e administração são pertencentes a uma instituição privada.

Conforme Brasil (2016), diz que com o intuito de atender uma parcela da população usuária do Sistema Único de Saúde (SUS), o Ministério da Saúde, através da Portaria nº 834/2016, oferta aos hospitais privados a possibilidade de redução de impostos para com o governo, desde que os mesmos atendam aos serviços do Sistema Único de Saúde (SUS) em pelo menos 60% de prestação dos serviços com base nas internações hospitalares e atendimento ambulatoriais, além do cumprimento de metas pré-estabelecidas que melhoram o atendimento à população, sendo esse um dos critérios que tornam os hospitais privados com certificação de beneficência ao mesmo tempo.

Segundo Brasil (2017) atualmente, a rede hospitalar beneficente é responsável por 37,98% dos leitos disponíveis no SUS, distribuídos em 6,3 mil estabelecimentos em todo o Brasil. Desse total, 1,7 mil são hospitais beneficentes que prestam serviços ao SUS e aproximadamente mil são os municípios cuja a assistência hospitalar é formada somente por Santas Casas e Hospitais Filantrópicos.

2.3 Recrutamento

Ao se falar da contratação de novos funcionários (processo de suprimento ou ressuprimento de vaga), a primeira ideia que se têm é do processo de recrutamento e seleção, muitas vezes confundidos como sendo uma única área, pois até mesmo dentro das empresas o setor de recursos humanos, que é um só, faz ambos os processos, porém, o recrutamento e a seleção possuem objetos e objetivos distintos, atuando em momentos complementares no processo de contratação.

Mas o que seria então o recrutamento? Para Finamor *et al.* (2010), recrutamento denomina-se atração, onde se localiza os candidatos para vagas existentes e previstas, já para Pontes (2010), considera-se recrutamento o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização. De acordo com Chiavenato (2010, p. 26), “este é o papel do recrutamento: divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas”.

O recrutamento tem grande valia no processo de contratação, tendo em vista que é o mesmo que faz o chamado dos possíveis candidatos qualificados a compor o quadro da empresa, de acordo com Fidelis e Banov (2009, p. 55):

O recrutamento é importante porque não trata apenas da divulgação das vagas, mas de atrair pessoas qualificadas dentro das necessidades da organização. Uma divulgação mal planejada, ao invés de atrair candidatos potenciais às vagas, pode surtir efeitos contrários, como a captação de candidatos fora do perfil desejado, acarretado a má utilização do tempo disponível para a análise dos perfis.

Ou seja, o processo de recrutamento, nada mais é que, disponibilizar a vaga que está em aberto, para que as pessoas que sentem, e que podem preencher essa vaga, que acreditam que possam ter o perfil exigido na atividade, possam se candidatar ao processo de preenchimento da mesma. É função do recrutamento a disponibilização da vaga que pode ocorrer de diversas formas, dependendo de que vaga a empresa precisa suprir, que tipo perfil de pessoa ela precisa para essa vaga, os objetivos da empresa, identificando onde estão os candidatos e informá-los das oportunidades de trabalho que a empresa oferece (CHIAVENATO, 2010, p. 26).

Para Chiavenato (2010) as fontes de recrutamento seriam onde se pressupõe que estejam localizados os candidatos à oportunidade que a empresa pretende ofertar. Ao se definir a fonte do recrutamento, estamos definindo de que ambiente

estaremos captando as pessoas que de certa forma queremos que se candidatem a vaga oferecida. Pode ser através de escolas, região, bairro, universidades, tudo dependendo do objetivo da abertura da vaga. “Um recrutamento eficaz vai diretamente à fonte em que estão os candidatos e não fica atirando a esmo sem saber exatamente onde eles estão” (CHIAVENATO, 2010, p. 31).

2.3.1.1 Recrutamento Interno

“São duas as fontes de recrutamento: a interna e a externa. Por meio da interna, os candidatos são recrutados na própria empresa” (PONTES, 2010, p. 93). Marras (2000), denomina recrutamento interno aquele que privilegia os recursos próprios da empresa.

De acordo com Carvalho e Nascimento (2002), o recrutamento interno está ligado à movimentação do quadro de pessoal da empresa, envolvendo: a transferência e promoção de empregado, programas de desenvolvimento de RH, bem como os planos de carreira funcional.

Complementando Chiavenato (2010), o recrutamento interno ocorre com os colaboradores que já trabalham na empresa, dando-lhes uma oportunidade de transferência de atividade exercida (cargos de mesmo nível, mas envolvendo outras atividades e áreas), assim como promoção para atividades mais complexas (cargos mais elevados, dentro da mesma área), focando em buscar competências internas e melhor aproveitá-las, oportunizando-os dentro da empresa.

2.3.1.1.1 Técnicas de Recrutamento Interno

Carvalho e Nascimento (2002) descrevem como principais meios de recrutamento interno:

Tabela 1 – Técnicas de Recrutamento Interno

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Quadros de avisos ao pessoal: que comunicam as vagas em aberto;- Comunicações internas: informando funcionários disponíveis para transferências;- Consulta ao Banco de Recursos Humanos, se a empresa obter;- Encontros com pessoal de categoria funcional, para informá-los sobre as vagas disponíveis e;- Divulgação das vagas existentes em periódicos da empresa. |
|---|

Fonte: Os Autores, 2019.

2.3.1.2 Recrutamento Externo

“Quando não for possível obter-se candidatos às vagas no âmbito da organização, recorre-se ao recrutamento externo” (CARVALHO e NASCIMENTO, 2002, p. 94).

Complementando, Chiavenato (2010) discorre que recrutamento externo ocorre com os candidatos que estão no mercado de trabalho, portanto fora da organização, o foco é voltado para busca de competências externas, buscando novas experiências e habilidades não encontradas atualmente na organização, a abordagem deve ser precisa e eficaz, para alcançar os candidatos que deseja.

Para Marras (2000), o recrutamento externo capta recursos humanos no mercado de trabalho, com objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos. Ou seja, de acordo com os autores, o recrutamento externo é realizado quando percebido que os atuais colaboradores não suprem as necessidades da vaga em aberto, tendo que fazer a busca em pessoas de fora da organização.

2.3.1.2.1 Técnicas de Recrutamento Externo

Conforme Chiavenato (2010), como o recrutamento externo atinge um enorme contingente de candidatos e seus sinais nem sempre são recebidos pelos candidatos, utiliza-se vários meios para ir até o candidato e assim atraí-lo para a organização:

Tabela 2 – Técnicas de Recrutamento Externo

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Recebimento de currículos ou com o preenchimento de proposta de emprego; - Anúncios em jornais e revistas especializadas; - Agências de recrutamento: são bastante utilizadas para grandes organizações, quando se tem uma grande demanda de candidatos qualificados a serem contratados e a empresa não se sente qualificada para tal ação; - Contato com as escolas, universidades e agremiações; - Distribuição de cartazes e anúncios: são alguns exemplos de recrutamento com menor custo e com razoável rendimento e resposta; - Técnica de indicação: também é uma técnica de baixo custo, onde a organização também estimula a confiança de um colaborador e; - Recrutamento virtual: técnica mais utilizada atualmente e que tornou-se uma eficiente ferramenta de contato. |
|--|

Fonte: Os Autores, 2019.

Além dos meios defendidos por Chiavenato, Carvalho e Nascimento (2002), também citam como meios de recrutamento externo:

Tabela 3 – Técnicas de Recrutamento Externo 2

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Busca em associações de classe e sindicatos;- Utilização de arquivos de candidatos que se apresentaram à empresa outrora;- Divulgação de mensagens em rádio e TV;- Apresentação espontânea de candidatos e;- Intercâmbio com outras empresas. |
|---|

Fonte: Os Autores, 2019.

2.3.1.3 Recrutamento Misto

Para Banov (2012), o recrutamento misto ocorre quando a empresa utiliza no mesmo processo a divulgação de vagas em âmbito interno quanto no externo.

Complementando Chiavenato (2000, p. 218), “quando se faz um recrutamento interno, em algum ponto da organização surge sempre uma posição a ser preenchida pelo recrutamento externo”, assim, o recrutamento misto consiste na soma do recrutamento interno e do externo, ponderando os públicos interno e externo à organização, geralmente onde há uma vaga de conhecimentos específicos. O recrutamento interno tende a valorizar o recurso humano já disponível, enquanto que o recrutamento externo foca na obtenção de recursos humanos externo, para suprir uma necessidade ou agregar valores à organização ou a tarefa a ser executada.

2.4 Seleção

De forma geral a seleção se resume a “escolha, entre os candidatos, daqueles mais aptos para a execução de determinado trabalho, classificando-os conforme o grau de aptidão de cada um” (CARVALHO e NASCIMENTO, 2002, p. 114).

No setor de seleção é onde os currículos que passaram pelo recrutamento (e estão qualificados a preencherem a vaga), seguem para análise. Cada informação apresentada será ponderada e aquelas pessoas que tiverem o perfil mais indicado (os mais adequados) para a vaga serão selecionados e chamados para entrevistas e

testes. Carvalho e Nascimento (2002) também afirmam que é reconhecido e plenamente aceito o princípio de que as pessoas diferem uma das outras, e que essa distinção individual, envolve aspectos físicos, capacidade, temperamento, entre outros.

“A seleção diz respeito à avaliação das pessoas atraídas, objetivando a escolha das percebidas como as mais adequadas para o exercício da função” (FINAMOR *et al.*, 2010, p. 60). Chiavenato (2010), diz que a seleção de pessoas funciona como um filtro, permitindo que pessoas com as características desejadas pela organização, possam ingressar na mesma. Marquis e Huston (2005), afirmam que a seleção é um processo de escolha entre os candidatos com melhores qualificações para o cargo, envolvendo a verificação das qualificações do candidato, seu histórico de trabalho e a decisão da existência ou não de boa combinação entre as qualificações do candidato e as expectativas da organização.

Percebe-se que a seleção é uma parte crucial do processo de contratação, pois é através dela que se pode conhecer brevemente o candidato que poderá preencher a vaga disponível, suas qualidades, conhecimentos e aspirações. Claro que, como efetivamente essa pessoa é, e a qualidade de seu trabalho, só se observa quando o mesmo já está efetivamente trabalhando, daí cresce a importância de um processo de seleção bem elaborado, com técnicas que se complementam a fim de ter uma visão bastante abrangente do candidato. Pode-se dizer que a seleção diz respeito à avaliação das pessoas atraídas, tendo como o objetivo a escolha das já qualificadas através do processo de recrutamento e observadas como as mais adequadas para o exercício da função” (FINAMOR *et al.*, 2010, p. 60).

2.4.1 Técnicas de seleção

De acordo com Chiavenato (2010), o passo seguinte ao do recrutamento é a seleção, onde será possível conhecer, comparar e escolher os candidatos adequados a preencher a vaga, sendo a seleção, possível através de aplicação de algumas técnicas:

- Entrevista de seleção: sendo a técnica mais usada pelas organizações, onde se avalia conhecimentos técnicos e especializados;

- Entrevistas de aconselhamento e orientação profissional no serviço social, entrevista de avaliação de desempenho, etc.
- Provas de conhecimentos ou de capacidades: que são utilizadas para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos exigidos no cargo, procurando medir o grau de conhecimento profissional ou técnico. Essa técnica é aplicada conforme a atividade que a pessoa irá exercer.
- Testes psicológicos: constituem medidas objetivas de uma amostra do comportamento, são utilizados como medida de desempenho e se baseiam em amostras estatísticas de comparação sendo aplicados sob condições padronizadas;
- Testes de personalidade: são muito utilizados, pois revelam certos aspectos das características superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter, como traços adquiridos ou fenótipos, e aqueles determinados pelo temperamento, como traços inatos ou genótipos.
- Técnicas de simulação: deixam o tratamento individual e isolado, para centrar-se no tratamento em grupo e substituem o método verbal, pode ser através de drama, com reconstrução de cena, próximo do real, etc.

Complementando os meios defendidos por Chiavenato, Carvalho e Nascimento (2002), citam que:

- Entrevista de seleção: abrange dois tipos, sendo elas: entrevista não estruturada e a entrevista estruturada. A não estruturada é a qual o entrevistador faz poucas perguntas planejadas, formulando-as conforme prosseguir a entrevista. E a estruturada é a qual o entrevistador já tem programação das perguntas a serem realizadas.
- Testes de conhecimento: podem ser de dois tipos, de respostas livres e respostas dirigidas. Os de respostas livres mais conhecidos são: os de prova de dissertação ou de questões dissertativas, onde esses deixam o candidato à vontade para responder sobre o assunto. E o de respostas dirigidas, contem perguntas objetivas, onde o candidato se reporta as opções dadas.
- Testes orais: voltado a cargos que exigem contato com o público. Indicado para colaborar com os testes de conhecimento e personalidade.

Bem como no recrutamento, na seleção as empresas também se utilizam de vários recursos, mas nesse caso, não para chegar ao candidato, mas sim para “achar” o perfil que mais se encaixa com a vaga disponível, recursos esses que são utilizados conforme a vaga, cargo, o tipo de pessoa que é o perfil desejado e o grau de complexidade da vaga. As técnicas de seleção visam fornecer informações objetivas sobre as qualificações e características de um candidato, que demandariam demasiado tempo por meio de uma simples observação diária de trabalho (GIL, 2009, p. 45 - 46).

2.5 Escolha do Profissional

Todo o processo de preenchimento da vaga irá gerar um acúmulo significativo de informações, dados que podem ser descartáveis no presente momento, porém é extremamente importante que a organização venha a analisar toda esta informação, pois a mesma gera informações secundárias, dos quais podem levar inclusive a análise da própria organização. Que tipo de público está sendo atraído para as minhas vagas? Quais as habilitações solicitadas no mercado? E quais profissionais possuem tais habilitações na minha organização? (D’ÁVILA; RÉGIS; OLIVEIRA; 2010, p. 65).

Todo material coletado no processo de seleção, nas redes sociais online, nos bancos de currículos, ou mesmo nas indicações de terceiros deve ser analisado. Essa análise fundamenta o processo de recrutamento e seleção da empresa estudada, pois, por meio dessa análise, podem-se direcionar as solicitações de vagas aos papéis sociais de maior aderência, aumentando a qualidade da seleção (D’ÁVILA; RÉGIS; OLIVEIRA; 2010, p. 66).

Para Giusti *et al.* (2006) a escolha do perfil contratado ideal deve estar diretamente ligado aos objetivos da organização. O planejamento abordado tem dois níveis, o primeiro é a organização em sua totalidade: o conjunto de objetivos, metas e indicadores da instituição. O segundo volta-se as equipes: uma vez definido o planejamento institucional, cada equipe realiza um processo próprio de planejamento, nos mesmos moldes, para definir, no âmbito de seu trabalho objetivos, metas e indicadores.

De acordo com Ruthes e Cunha (2008) na escolha do perfil se leva em conta as atitudes e comportamentos compatíveis com a atividade a ser executada, tais

como: iniciativa, criatividade, habilidade interpessoal, comunicação verbal, liderança, espírito de equipe, humildade, empreendedorismo, empatia e outros.

Para Gil (2009) um ponto essencial na escolha do profissional, consiste nos resultados que uma seleção adequada irá proporcionar, como: a adequação da pessoa ao cargo, rapidez na integração e no ajustamento do profissional ao cargo, maior rendimento e produtividade do profissional, redução no índice de absenteísmo. Também avalia os prejuízos de uma seleção mal realizada.

Quanto custa um gerente inadequado que toma decisões errôneas e prejudiciais para uma empresa? Ou quanto custa prejudicar o negócio e criar uma imagem negativa no mercado? Quanto tempo leva para substituir uma pessoa inadequada? São custos muitas vezes imensuráveis, que podem ser evitados realizando uma seleção adequada.

2.6 Metodologia

Segundo Martins e Theóphilo (2016, p. 35) “utiliza-se a palavra metodologia para fazer referência a uma disciplina e ao seu objeto, identificando tanto o estudo dos métodos, quanto o método ou métodos empregados por uma dada ciência”. Já para Gil (2002, p. 162) “nesta parte descrevem-se os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa.” Em ambas as citações se observa que a metodologia descreve o caminho a ser seguido para alcançar um determinado fim, não existindo um único modelo para ser seguido, cabendo ao pesquisador optar pela metodologia que melhor lhe aprouver, porém sempre seguindo um modelo com base sólida, adaptando-o conforme necessidade. Para Kerlinger (2007, p. 335) “a metodologia inclui maneiras de formular problemas e hipóteses, métodos de observação e coleta de dados, a mensuração de variáveis e técnicas de análise de dados”.

Este trabalho foi executado com abordagem quantitativa, pois identificou as técnicas e mensurou a frequência em que as mesmas são utilizadas nos processos de recrutamento e seleção apresentados no contexto dos hospitais beneficentes de Santa Catarina. Mattar (1996) define que “a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente”, para Martins e Theóphilo (2016, p. 107), a pesquisa quantitativa é caracterizada por “organizar, sumarizar, caracterizar e interpretar os

dados numéricos coletados.” Complementando, Podanov e Freitas (2013), dizem que a pesquisa quantitativa é tudo que se quantifica, exprimindo as opiniões e os dados através de números, para serem classificados e explorados, fazendo uso de técnicas matemáticas.

Tratando-se da natureza, foi do tipo aplicada, pois identificamos e quantificamos as técnicas do processo de recrutamento e de seleção, utilizados pelos hospitais no momento do suprimento de vaga, oferecendo um painel das técnicas para as organizações hospitalares. De acordo com Podanov e Freitas (2013, p. 51) a “pesquisa aplicada: objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.” E para Kerlinger (2007, p. 321), “pesquisa aplicada é pesquisa dirigida para a solução de problemas práticos especificados em áreas delineadas e da qual se espera melhoria ou progresso de algum processo ou atividade, ou o alcance de metas práticas”.

O trabalho supracitado quantificou os processos utilizados no recrutamento e seleção através das técnicas utilizadas pelas instituições hospitalares, sendo assim se encaixam no modelo de pesquisa descritiva, pois segundo Gil (2002) essas pesquisas têm o propósito de detalhar características de determinada população e suas variáveis, podendo incluir, opiniões das pessoas, atitudes e crenças de um povo. Ainda sobre pesquisa descritiva:

A pesquisa descritiva é utilizada quando o propósito for: descrever as características de grupos. [...] estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos. [...] e descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis (MATTAR, 1996, p. 85).

Complementando, Martins e Theóphilo (2016, p. 108) dizem que a pesquisa descritiva pode ser apresentada “através da construção de gráficos, tabelas e do cálculo de medidas a partir de uma coleção de dados numéricos”.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa se caracterizou como sendo de levantamento, haja visto que foi levantado e apresentado as técnicas mais utilizadas pelos hospitais no processo de recrutamento e seleção. Segundo Gil (2002) procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema a ser levantando, em seguida, mediante a análise quantitativa se obtêm as conclusões dos dados obtidos. Complementando Gil, Martins e Theóphilo (2016,

p. 57), dizem que: “os levantamentos são próprios para os casos em que o pesquisador deseja responder a questões acerca da distribuição de uma variável”.

As fontes de dados utilizados para a pesquisa, foi a fonte primária, haja visto que não observado outra pesquisa já realizada do tipo. De acordo com Mattar (1996), “chamamos de fontes primarias ou diretas de dados as que são portadoras de dados brutos, ou seja, dados que nunca foram coletados, tabulados e analisados.” Deixamos claro que os responsáveis por responder as questões podem ter sido usuários de dados secundários, tendo em vista que os dados coletados se referem à vários anos, e os mesmos podem ter bancos de dados internos nas instituições. Ainda de acordo com Mattar (1996), chamamos de fontes secundárias ou indiretas de dados as que possuem dados que já foram coletados, tabulados e analisados ou seja: informação – e que estão à disposição para consulta.

Existem diversas formas de coleta de dados. Segundo Martins e Theóphilo (2016) pode ser realizada através de observação, pesquisa documental, entrevista, questionário, entre outros. O método escolhido para essa pesquisa foi o de questionário, definido por Martins e Theóphilo (2016, p. 93) como “conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever”, parafraseando Brevidelli e Domenico (2006, p. 61):

Os questionários têm a vantagem de possibilitar a coleta de dados de um grande número de pessoas, mesmo que estejam em áreas geográficas distantes, uma vez que podem ser enviados por correio. Além disso, garantem o anonimato das respostas e não expõem os participantes às opiniões do pesquisador, como pode ocorrer nas entrevistas.

O questionário foi aplicado através plataforma de coleta de dados, do tipo misto, compondo questões do tipo abertas, que conduzem o informante a responder livremente com frases e orações (MARTINS e THEÓPHILO, 2016, p. 94), e com questões fechadas, na qual existe uma resposta pré selecionada.

As respostas provenientes do questionário direcionadas às instituições hospitalares foram elencadas e quantificadas, mostrando em números quais são as técnicas mais utilizadas pelos hospitais no processo de recrutamento e seleção.

De acordo com Martins e Theóphilo (2016), a organização e exposição de dados pode ser praticada por meio de tabelas e gráficos. Dizem também que não há parâmetros a serem seguidos na elaboração dessas apresentações, mas que as mesmas devem ser claras e de fácil entendimento a quem lê.

A população considerada ideal para tal pesquisa seria o total de hospitais beneficentes do estado de Santa Catarina, hoje o número preciso de hospitais que se encaixam nesta definição é desconhecido, existem cerca de 257 instituições hospitalares no estado, das quais buscamos efetivar contato com todas, para identificar qual a classificação atual de cada instituição e, posteriormente, identificar e mensurar qual a população, e a amostra ideal de instituições hospitalares com a classificação a qual se procura.

Sobre a amostragem, para poder se fazer uma análise dos dados é viável que haja níveis de mensuração alinhados com o que a bibliografia apresentada, para se dar referências válidas ao apresentar o resultado da pesquisa.

É indispensável que o pesquisador tenha claro o nível de mensuração da variável que pretende analisar, pois dependem do nível de mensuração da variável as possíveis operações aritméticas entre seus valores e consequente técnica estatística permitida para análise (MARTINS e THEÓPHILO, 2016, p. 110).

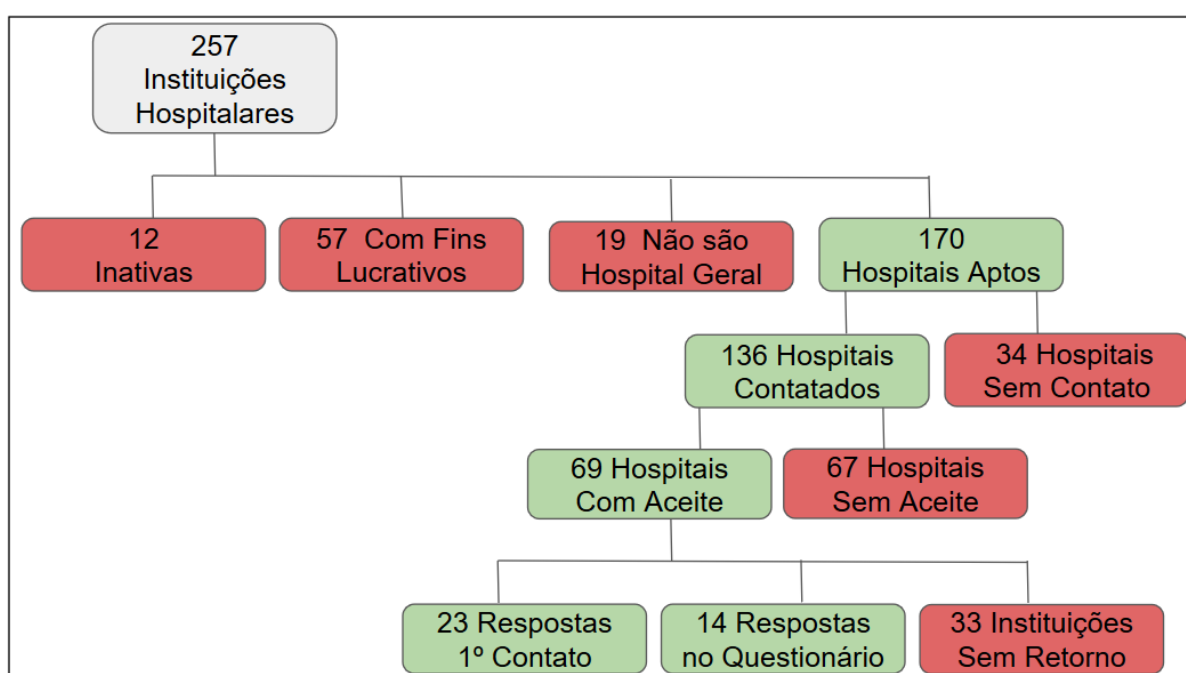
A pesquisa fez uso de uma amostra não probabilística, por adesão, que segundo Brevidelli e Domenico (2006, p. 49) é formada por toda a população a ser estudada, aceitando espontaneamente a participar. Onde deixamos por conta da instituição querer ou não participarem da pesquisa. Marconi e Lakatos (2008, p. 16) defendem:

Nem sempre há possibilidade de pesquisar todos os indivíduos do grupo ou da comunidade que se deseja estudar, devido à escassez de recursos ou a premência do tempo. Nesse caso, utiliza-se o método da amostragem, que consiste em obter um juízo sobre o total (universo), mediante a compilação e exame de apenas uma parte, a amostra, selecionada por procedimentos científicos.

Entende-se que o grupo de amostragem é uma representatividade do todo de uma população, não correspondendo 100% do todo, porém quanto maior a amostragem maior é o grau de confiança atribuído a pesquisa, complementando, “amostra é uma porção de uma população, geralmente, aceita como representativa da população” (KERLINGER, 2007, p. 90). Parafrazeando, Gil (2002, p. 50) na maioria dos levantamentos, não são pesquisados todos os integrantes da população estudada, e sim se busca uma parcela correspondente a mesma, mediante procedimentos estatísticos.

Para dar início aos trabalhos de sensibilização das instituições hospitalares foi realizado contato com a FEHOSC (Federação das Santas Casas Hospitais e Entidades Filantrópicas do Estado de Santa Catarina) que nos encaminhou a relação de hospitais cadastrados no CNES (Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde). Nesta relação de Instituições Hospitalares continham 257 instituições hospitalares no estado de Santa Catarina, onde estas foram analisadas e classificadas a fim de gerar o número de instituições consideradas como aptas a participarem da Pesquisa, conforme figura:

Figura 1 - Metodologia de Coleta



Fonte: Os Autores, 2019.

Dos 257 hospitais, 12 deles já se encontravam inativos/desativados; 57 foram identificados como entidades empresariais com fins lucrativos e portanto não se encaixavam no perfil deste trabalho de conclusão de curso, por não realizarem atendimento no âmbito SUS (apenas particulares e convênios); 19 foram retirados, pois não se encaixavam no perfil de hospitais do tipo geral, do qual iria criar uma falsa amostra para o número identificado; dos 170 hospitalares restantes, 34 não possuíam contatos telefônicos disponíveis na internet ou eram números aleatórios ou antigos que atualmente não tinham qualquer ligação com a instituição, ou seja, eram números irreais, dos quais não foi possível o primeiro contato.

Sendo assim 136 hospitais eram válidos, dos quais foi iniciado o processo de sensibilização para participação da pesquisa, foram realizados contatos telefônicos com as instituições, solicitando espaço para apresentação do projeto, via e-mail ou mesmo por telefone, das quais 69 instituições disponibilizaram tempo, e endereços de e-mail para a apresentação desta pesquisa. Dos 69 contatados, obtivemos um retorno de 23 hospitais que afirmaram não realizarem um processo de recrutamento e seleção padronizados, desconheciam técnicas ou não as utilizavam para contratar novos profissionais para suas instituições; das 47 instituições restantes, 9 foram prontamente solícitas em participarem da pesquisa, dentre esta população foram escolhidas 3 instituições aleatórias para a resposta do pré teste (Apêndice A), que foi necessário para fazer os ajustes para aplicação do teste final; da população válida para a participação deste trabalho de conclusão de curso 67 instituições não foram optantes por participar, dentre os motivos apresentados foram:

- Excesso de pesquisa à cargo da instituição;
- Sem profissional disponível para atribuir tempo à pesquisa ou;
- Sem interesse em fazer parte deste tipo de pesquisa.

Para aplicação do teste final em comparação ao pré-teste foram constatados os seguintes pontos:

- As perguntas 3 e 4 tinham como objetivo o mesmo teor de resposta, tendo apenas como diferencial o período a que se referiam, para aplicação do teste final foram mescladas

- Dificuldade de entendimento da Pergunta 10 (A instituição possui alguma referência? Qual sua característica? para a aplicação do teste final, foram dados exemplos do que se perguntava.

- Foi adicionada uma questão acerca da região a qual pertencem as instituições pesquisadas, a fim de melhor recortar os dados obtidos;

- Foram adicionados critérios classificatórios para as perguntas 7, 8 e 9 tendo por finalidade de validar, dentre os critérios, quais que são considerados os mais importantes.

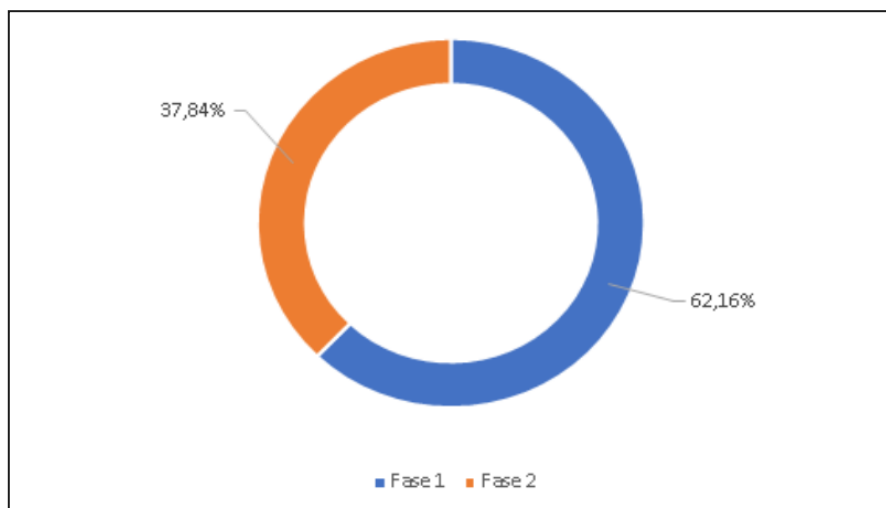
Dentre as respostas obtidas, verificou-se a importância, da alteração do questionário (Apêndice B), a base manteve-se a mesma, porém houve a

necessidade de adaptabilidade aos diversos públicos e regiões que a pesquisa alcançará.

Como segunda linha de ação para alcance de uma quantidade maior de respostas, obtivemos o apoio de uma personalidade de grande importância dentro da A Federação das Santas Casas, Hospitais e Entidades Filantrópicas do Estado de Santa Catarina – FEHOSC, que representa o setor filantrópico da saúde no Estado. Tendo como premissa a institucionalização, a fim de agregar “nome” à figura da pesquisa.

A pesquisa foi dividida em duas fases conforme figura 2 exemplifica, a fase 1 (um) é referente a identificação da parcela da população que admite não conhecer ou utilizar processos padronizados para efetuar o recrutamento e seleção dos seus funcionários, estes dados foram colhidos durante a fase de sensibilização, já a fase 2 (dois) é correspondente a quantificação dos dados referente à população que utiliza técnicas específicas para a contratação de seus profissionais, estes dados foram colhidos após a aplicação e validação do pré- teste.

Figura 2 – Amostra da população Fase 1 vs. Fase 2



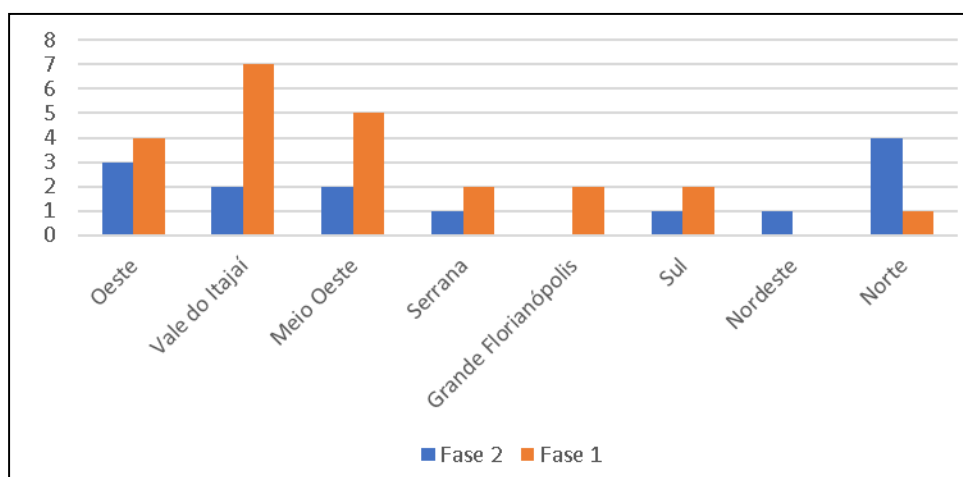
Fonte: Os Autores, 2019

Para a coleta da amostra, foi utilizada a amostragem não probabilística por adesão ou por conveniência, parafraseando Brevidelli e Domenico (2006) a amostragem por adesão é formada por membros da população que concordaram voluntariamente em participar, o que inclusive corrobora a fidelidade dos dados, haja visto que a amostra, foi voluntária em participar do processo da pesquisa, “geralmente essa conveniência representa uma maior facilidade operacional e baixo

custo de amostragem, porém tem como consequência a incapacidade de fazer afirmações gerais com rigor estatístico sobre a população” (OCHOA, 2015, p. 1) o fato de a amostra ser do tipo não probabilística, não infere imprecisão dos resultados, ela de fato não representa todo o universo estudado, porém dá uma boa imagem da amostra perante a população.

Segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 16) “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. Na figura 3 pode se observar o total da amostra da população, devidamente segregados por região e por fases da pesquisa.

Figura 3 – Amostra da População Divididos por Fase e Região



Fonte: Os Autores, 2019.

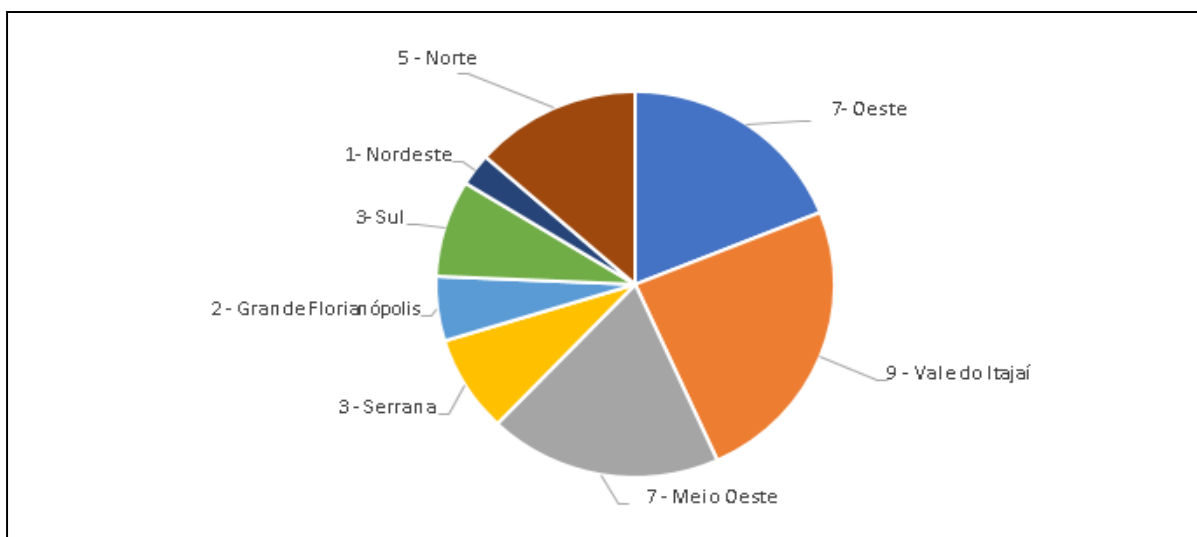
2.7 Análise e Discussão dos Resultados

Os resultados deste trabalho de conclusão de curso são recortes sobre os dados colhidos, tendo em vista a melhor compreensão e quantificação dos mesmos, verificando a significância da amostra perante a população total. Segundo Blair e Taylor (2013, p. 2) “uma população é um conjunto de pessoas (ou objetos) que possuem uma característica observável comum”, parafraseando, Gil (2002) diz que os levantamentos abrangem um universo tão grande de elementos, que fica impossível considera-los em sua totalidade, por este motivo, faz-se o uso da amostra, que é uma pequena parte que compõe a população.

Um dos recortes realizados foi a divisão por região, conforme Figura 4. Realizou – se a divisão por regiões do estado de Santa Catarina conforme a Divisão Regional do Brasil em Regiões Imediatas e Regiões Geográficas Intermediárias

IBGE (2017), que consiste no estudo e revisão das antigas mesorregionais e microrregionais, onde o mesmo tem a pretensão de disponibilizar recortes para divulgação dos dados estatísticos e geocientíficos do IBGE para os próximos dez anos.

Figura 4 – Distribuição da Amostra por Região do estado de Santa Catarina

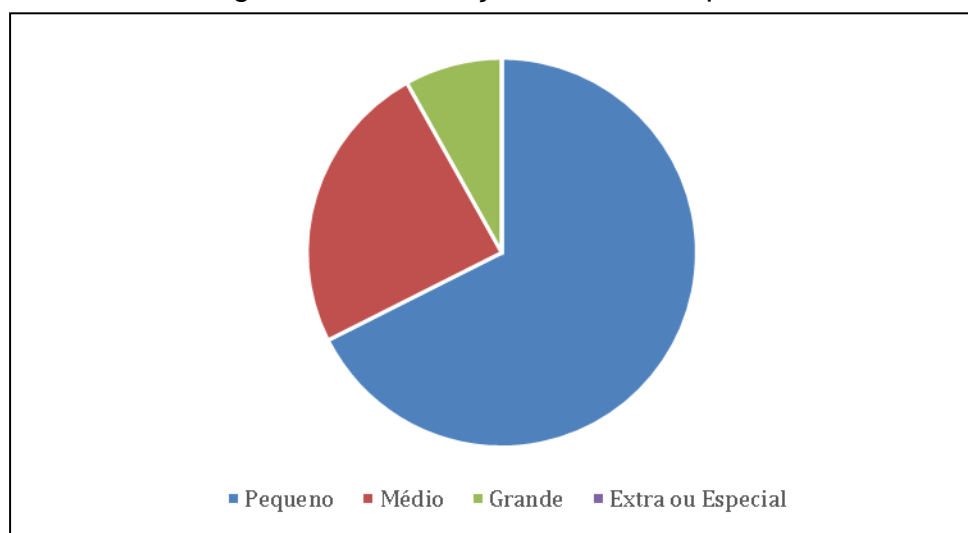


Fonte: Os Autores, 2019.

Observa-se, acima, a coleta de dados por meio da divisão por região, onde foram obtidos os dados primários equivalentes a 5 respostas da região Norte, 7 respostas da região Oeste, 1 resposta da região Nordeste, 3 respostas da região Sul, 2 respostas da região da Grande Florianópolis, 3 respostas da Região Serrana, 7 respostas da região do Meio Oeste e 9 respostas do Vale do Itajaí.

Outro recorte utilizado para mensurar a amostra foi a segregação por portes das instituições, conforme Figura 5, observa-se a distribuição da amostra conforme porte dos hospitais.

Figura 5 – Distribuição da Amostra por Porte



Fonte: Os Autores, 2019.

Embora que, o objetivo deste trabalho de conclusão de curso seja analisar as características no processo de recrutamento e seleção e elencar quais as fontes e técnicas de recrutamento e seleção mais utilizadas pelos hospitais, fica evidente a importância do dado coletado na fase 1, que expressa a quantidade de hospitais que afirmaram não conhecer ou possuir um processo de recrutamento e seleção padronizado.

Segundo Marotti *et al.* (2008, apud Levy e Lemeshow, 1980; Lwanga e Lemesho, 1991) relata que a amostra por acessibilidade ou por conveniência é destituída de qualquer rigor estatístico onde o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam representar um universo.

Tabela 4 – Divisão por Porte de Instituição – Porcentagem da Amostra

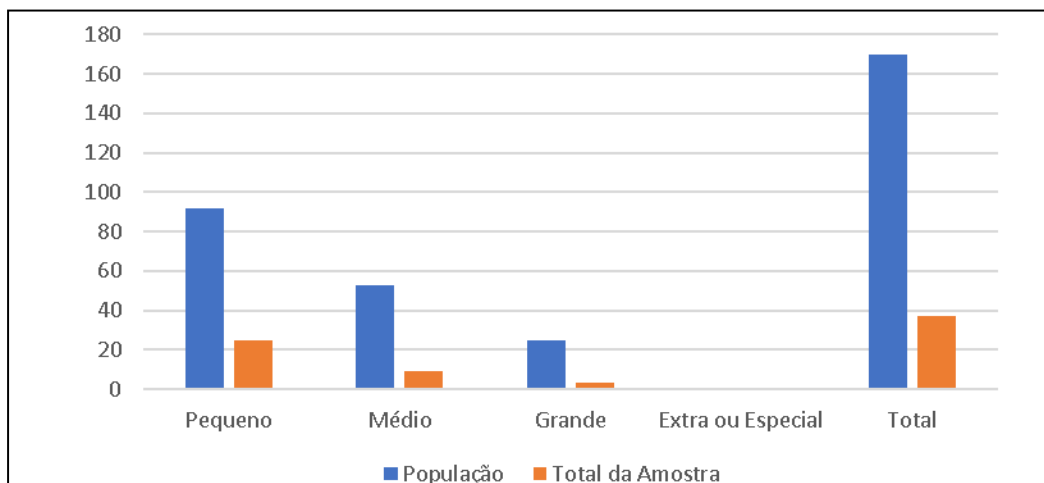
PORTE	Leitos	População	% do porte sobre a população	Fase 1	Fase 2	Total da Amostra	% da amostra sobre o porte	% da amostra sobre a população
Pequeno	Até 50	92	54%	23	2	25	27%	15%
Médio	51 a 150	53	31%	0	9	9	17%	5%
Grande	151 a 500	25	15%	0	3	3	12%	2%
Extra ou Especial	>500	0	0%	0	0	0	0%	0%
Total		170	100%	23	14	37		22%

Fonte: Os Autores, 2019.

Para a tabulação dos dados da figura acima, foi utilizada a distribuição de frequências citada por Martins e Theóphilo (2016, apud, Goode e Hatt 1969) que a caracteriza como sendo uma apresentação em coluna, de qualidades diferentes de um atributo, ou valores diferentes de uma variável, juntamente com as entradas em

uma outra coluna, mostrando a frequência em cada uma das classes.

Figura 6 – Divisão por Porte de Instituição – População X Amostra



Fonte: Os Autores, 2019.

As perguntas 1 e 2 foram utilizadas na fase 1 e 2 deste trabalho de conclusão de curso, para as demais apenas na fase 2, haja visto que são específicas para a quantificação das técnicas de recrutamento e seleção utilizadas pelas instituições hospitalares do estado de Santa Catarina.

Tabela 5 – Perfil das instituições – Quanto ao porte (pergunta 1)

Porte	Fase 1	Fase 2	Total
Pequeno	23	2	25
Médio	0	9	9
Grande	0	3	3
Total	23	14	37

Fonte: Os Autores, 2019.

Fica evidente na tabela 2 a distribuição das instituições hospitalares por porte, e a quantidade significativa de instituições de pequeno porte na amostra. Na presente seção deste trabalho de conclusão de curso serão apresentados os resultados obtidos durante a corrente pesquisa, “o pesquisador precisa apresentar como máximo de clareza e objetividade cada um desses aspectos, pois é preciso evidenciar os dados obtidos em seu estudo” (BREVIDELLI E DOMENICO, 2006, p. 65).

As respostas que se seguem foram obtidas mediante aplicação de questionário direcionado às instituições durante a fase 2 deste trabalho de conclusão de curso.

Tabela 6 - Pergunta 2: A Que região de Santa Catarina pertence a Instituição

Região	População	Fase 1	Fase 2	Amostra	% representativo da região
Planalto Norte	9	1	4	5	56%
Oeste	30	4	3	7	23%
Vale do Itajaí	36	7	2	9	25%
Serrana	14	2	1	3	21%
Meio Oeste	23	5	2	7	30%
Sul	25	2	1	3	12%
Nordeste	11	0	1	1	9%
Grande Florianópolis	22	2	0	2	9%
Total	170	23	14	37	22%

Fonte: Os Autores, 2019.

A Tabela 3 é um recorte da população e amostra, no estado de Santa Catarina, com ênfase no percentual de representatividade da amostra de cada região perante a população, por não se tratar de amostra probabilística não se faz necessário o cálculo de amostra significativa ou margem de erro, Marotti *et al.* (2008, apud Churchill e Lacobucci, 1998; Kinnear e Taylor, 1979) dizem que as amostras por conveniência são justificáveis em um estágio exploratório da pesquisa, como uma base para geração de hipóteses não probabilísticas e para estudos conclusivos nos quais o pesquisador aceita os riscos da imprecisão dos resultados.

Perguntas específicas da fase 2

Tabela 7 - Pergunta 3 e 4: Como é realizado o processo de Recrutamento na instituição atualmente e nos anos anteriores?

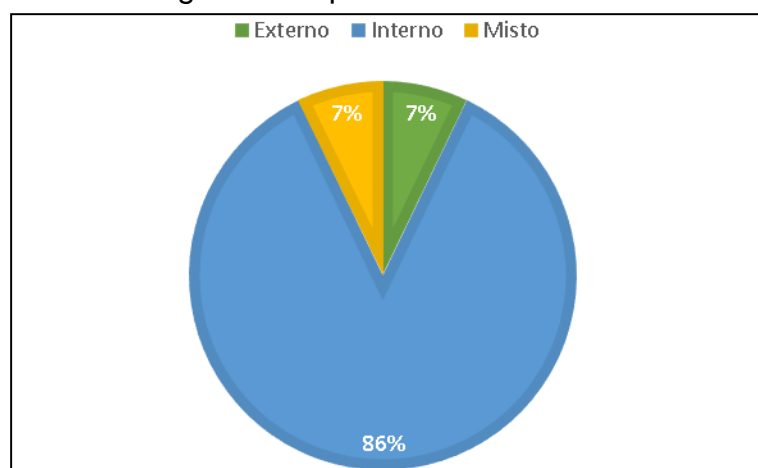
Porte	Quantidade	Resposta
Pequeno	1	Misto
Pequeno	1	Interno
Médio	9	Interno
Grande	2	Interno
Grande	1	Externo

Fonte: Os Autores, 2019.

Como pode ser observado na tabela 4, a grande maioria das instituições da segunda fase faz uso de recursos próprios para realizar o recrutamento dos

candidatos, não necessariamente, a fonte de recrutamento é unicamente interna, apenas o processo é realizado pelas próprias instituições.

Figura 7 – Tipo de Recrutamento



Fonte: Os Autores, 2019.

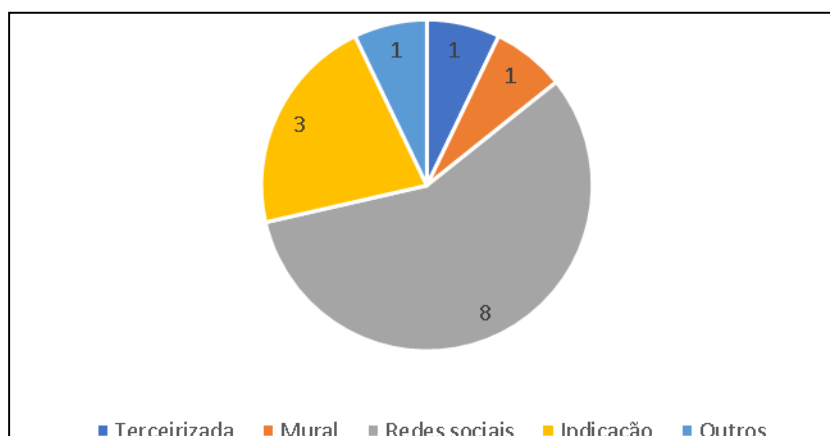
Diversos autores citam os benefícios da realização do recrutamento interno, entre eles Carvalho e Nascimento (2002) que citam diversos pontos de vantagens, como Economia, proximidade e rapidez, porém enfatizam que o recrutamento interno tem suas limitações com relação à avaliação não tão criteriosa, e da fragilidade da estrutura de RH.

Tabela 8 - Pergunta 5: Pontue as técnicas utilizadas pela instituição para atrair candidatos ao recrutamento nos últimos 5 anos?

Porte	Quantidade	Mais utilizada	Menos utilizada
Pequeno	1	Terceirizada	Outro
Pequeno	1	Mural	Terceirizada
Médio	6	Redes Sociais	Terceirizada
Médio	3	Indicação	Sites especializados
Grande	2	Redes Sociais	Sites especializados
Grande	1	Outros	Redes Sociais

Fonte: Os Autores, 2019.

Figura 8 – Técnicas para Recrutamento



Fonte: Os Autores, 2019.

Apesar de as redes sociais serem algo relativamente “novo”, as instituições afirmam que é a técnica mais utilizada nos últimos 5 anos, sendo a que mais atinge seu público alvo, segundo Ivancevich (2008) relata provavelmente nenhum outro método tenha tido um efeito tão positivo e revolucionário nos processos de recrutamento como a internet, são várias as razões da adesão deste método, sendo que o fator custo é a mais relevante por esta técnica ser relativamente barata para atrair candidatos qualificados, para os candidatos, a internet viabiliza a busca de emprego, pois pode ser feita em de qualquer lugar para qualquer lugar do mundo e junto a um número considerável de empresas, a escolha pelo envio de currículos em mídia digital pode inclusive estar relacionada à sustentabilidade.

Tabela 9 - Pergunta 6: Como é identificado a vaga em aberto para o suprimento?

Porte	Quantidade	Técnica mais utilizada	Técnica menos utilizada
Pequeno	2	Chamado em sistema	Não se aplica
Médio	9	Ficha de solicitação	Não se aplica
Grande	3	Ficha de solicitação	Condicional a um desligamento

Fonte: Os Autores, 2019.

A ficha de solicitação é de longe a maneira mais utilizada para solicitação do preenchimento da vaga de um candidato, observa-se que há a uma solicitação padrão para o preenchimento de vaga, não havendo outra opção além da pré-estabelecida pela instituição. A ficha de solicitação também chamada de ficha profissiográfica segundo Carvalho e Nascimento (2002) é um formulário que registra elementos básicos e também específicos para a contratação de determinado profissional, pois relaciona tanto aspectos objetivos, como horário de trabalho e

qualificação necessária, como aspectos subjetivos como nível de atividade mental requerida e nível de temperamento mental.

Tabela 10 - Pergunta 7: Quais os critérios têm maior peso para que o candidato entre no processo de seleção?

Porte	Quantidade	Critério mais utilizado	Critério menos utilizado
Pequeno	1	Psicotécnico	Gênero
Pequeno	1	Entrevista Situacional	Gênero
Médio	3	Nota da prova teórica	Entrevista Situacional
Médio	2	Nota da prova prática	Experiência
Médio	3	Entrevista Situacional	Gênero
Grande	2	Antecedente	Entrevista situacional

Fonte: Os Autores, 2019.

Para as respostas desta pergunta houve grande miscelânea de dados porém verificou-se que parte das respostas de critério mais utilizado assim como o segundo critério mais utilizado estavam relacionadas às provas de conhecimentos teóricos e práticos, e nos critérios menos utilizados a escolha do gênero e entrevista situacional aparecem com maior frequência na escolha dos critérios menos utilizados para um candidato incorpore no processo de seleção. Segundo Chiavenato (1994, p. 193), “todo critério de seleção fundamenta-se em dados e informações a respeito do cargo a ser preenchido”.

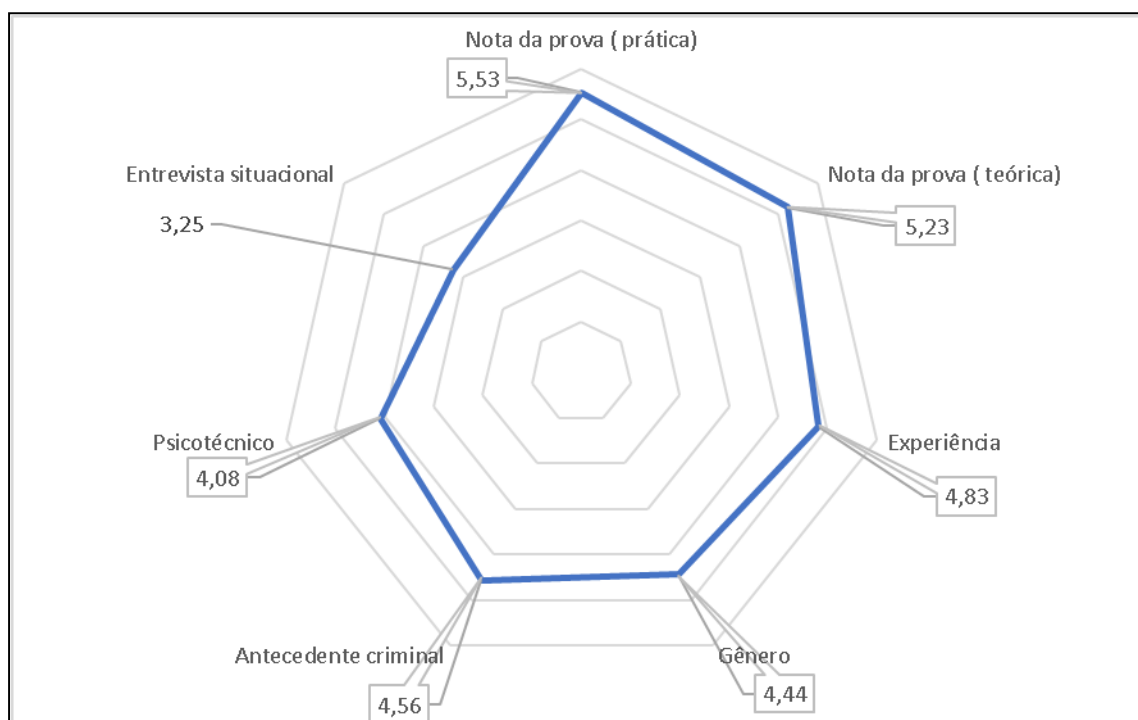
Tabela 11 - Pergunta 8: É utilizado algum critério para estabelecer uma ordem classificatória dos qualificados? Se sim quais?

Porte	Quantidade	Critério utilizado	Não utiliza critério
Pequeno	1	Psicotécnico	-
Pequeno	1	Nota prova teórica	-
Médio	2	Nota prova teórica	1
Médio	2	Nota prova prática	2
Médio	2	Gênero	-
Grande	2	Nota prova prática	1

Fonte: Os Autores, 2019.

Observa-se que a nota das provas de conhecimentos tanto prático quanto teórico são as maiores frequência de respostas, também aparecem na frequência de segunda e terceira técnica mais utilizada. Chiavenato (1994) especifica que os critérios têm a finalidade de dar maior objetividade e precisão à seleção para o ocupante do cargo.

Figura 9 - Critérios de Classificação



Fonte: Os Autores, 2019.

Tabela 12 - Pergunta 9: Que critérios tem mais peso na escolha de um candidato a outro?

Porte	Quantidade	Critério de maior peso	Critério de menor peso
Pequeno	1	Psicotécnico	Entrevista situacional
Pequeno	1	Nota da Prova prática	Entrevista situacional
Médio	3	Entrevista situacional	Gênero
Médio	3	Nota da prova prática	Entrevista Situacional
Médio	2	Gênero	Psicotécnico
Médio	1	Antecedente	Nota da prova prática
Grande	2	Nota prova prática	Entrevista situacional
Grande	1	Antecedente	Gênero

Fonte: Os Autores, 2019.

Para o critério da escolha de um candidato à outro para o preenchimento da vaga, o critério de menor peso foi o da entrevista situacional, onde reforça o que os autores Carvalho e Nascimento (2002) dizem, que a entrevista muitas vezes substitui os testes, ela busca informações dos candidatos que não puderam ser colhidas através de testes anteriores.

Tabela 13 - Pergunta 10: A Instituição possui alguma referência?

Porte	Possui	Não possui
Pequeno	0	2
Médio	2	7
Grande	3	0

Fonte: Os Autores, 2019.

A pergunta 10 tinha o objetivo de identificar se as técnicas utilizadas pela instituição, estão em correlação à referência a ela atribuída, pois sabe-se que indivíduos específicos, devem ocupar vagas específicas, Carvalho e Nascimento (2002) dizem que existem pessoas mais “talhadas” do que outras, para ocuparem certos cargos, e dizem que é comum ouvir expressões do tipo fulano nasceu pra isto, beltrano tem um talento nato pra aquilo, somente 5 das instituições possuíam referência, e não foi possível identificar quaisquer características que identificasse a especificidade do processo de recrutamento e seleção para os candidatos à esta especificidade.

3 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada trouxe evidências acerca da enorme fragilidade quanto ao processo de recrutamento e seleção nas instituições beneficentes no Estado de Santa Catarina e conforme descrito ao longo dos resultados a fragilidade maior está principalmente ligada às instituições de pequeno porte, por estar evidente que ainda possui um número tão expressivo de instituições que não possuem um processo de recrutamento e seleção padronizados.

Sabe-se que a falta ou o desconhecimento de um processo de recrutamento e seleção não significa que há somente más contratações nas instituições, todavia a assertividade de quem possui padrões nos processos de recrutamento e seleção é muito maior, haja visto que estes processos já tem direcionamento às necessidades.

A pesquisa originou-se do problema acerca de quais técnicas de recrutamento e seleção as instituições hospitalares beneficentes do estado de Santa Catarina fazem uso para a contratação de novos profissionais, com o objetivo geral de identificar quais são estas técnicas e quantifica-las, estabelecendo um padrão das mais utilizadas para a contratação de novos profissionais e também identificar os critérios para a seleção, verificando se houve mudança na forma como é realizado o processo de recrutamento e seleção.

Para atingir os objetivos propostos, foi realizado o levantamento preliminar da bibliografia a ser utilizada, que se mostrou eficiente e eficaz para relacionar quais as técnicas existentes utilizadas para o processo de recrutamento e seleção, entretanto foi necessário endossar as técnicas do recrutamento e seleção existentes no mercado para a área hospitalar, para isto bibliografia complementar específica de gestão de pessoas em saúde foi utilizada, fazendo com que pudéssemos relacionar as técnicas existentes com as técnicas utilizadas no ambiente hospitalar.

Foram identificadas quais as técnicas utilizadas assim como os respectivos critérios de seleção de novos profissionais, apesar da limitação do tipo de amostragem escolhida, (não probabilística, por adesão), e do tamanho da amostra perante a população, foi possível identificar um grande número de instituições que não realizam um processo padronizado para a contratação de novos profissionais, um problema que possui correlação com o objetivo do trabalho, tornando-se uma informação de maior relevância acadêmica e social.

Para a aplicação do questionário foi necessário o apoio externo da FEHOSC

(Federação das Santas Casas, Hospitais e Entidades Filantrópicas do Estado de Santa Catarina), onde a mesma utilizou da institucionalização para a sensibilização das respostas dos questionários, que contavam com baixíssima adesão, mesmo com a sensibilização prévia e confirmação de participação, foi utilizada também uma terceira linha de ação, que foi o envio do questionário para as instituições que estavam ainda na fase de estudo ou avaliação do projeto de pesquisa, antecessor a este trabalho de conclusão de curso.

Como resultado da coleta dos dados do questionário observou-se que as instituições que possuem referência em atendimento (médio e grande porte) preocupam-se em preencher as vagas em aberto, com profissionais que se adaptem à esta referência, como por exemplo na escolha do gênero como fator de critério de maior valor, ou mesmo para a situação de antecedentes criminais (Pergunta 10). Observou-se também que as técnicas utilizadas atualmente pelas instituições visam o menor custo para a instituição, tanto para o recrutamento, quanto para a seleção, as empresas em sua grande maioria utilizam meios próprios para o processo de recrutamento e de seleção, e utilizam de técnicas ligadas ao baixo custo, como mural de avisos, ou adesão das mídias sociais.

Conclui-se que além de um grande percentual das instituições ainda não utilizarem processo de recrutamento e seleção padronizados, as que utilizam, fazem uso das técnicas com menor custo para a instituição, podendo um dos fatores ser o baixo investimento no setor de gestão de pessoas/departamento de pessoal.

Para futuras pesquisas, é de suma importância para a área da saúde e dos estudos sociais a pesquisa acerca da taxa de *turnover* em instituições de pequeno porte, tendo em vista que estas foram as que tiveram número de respostas, da não utilização de técnicas padronizadas de recrutamento e seleção, assim como explorar o nível de investimento das instituições que terceirizam o processo de recrutamento e seleção e a taxa de *turnover* a ela associada.

REFERÊNCIAS

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

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas. 2013.

BLAIR, R. Clifford; TAYLOR, Richard A. **Bioestatística para ciências da saúde**. São Paulo: Pearson, 2013.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Textos Básicos de Saúde**. Série B . Brasília, Centro de Documentação do Ministério da Saúde, 1983. <<http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/0111terminologia0.pdf> > Acesso em: 07 de outubro de 2018.

BRASIL. Ministério da Saúde. Gabinete do Ministro. **Portaria nº 834 de 26 de abril de 2016**. Brasília, 2016. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2016/prt0834_26_04_2016.html> Acesso em 17 de novembro de 2018.

BRASIL. **Ministério da Saúde certifica 104 entidades beneficentes**. 2017, Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/noticias/saude/2016/07/ministerio-da-saude-certifica-104-entidades-beneficentes>> Acesso em 18/11/2018.

BREVIDELLI, Maria Meimei; DOMENICO, Edvane Birelo Lopes de; **Trabalho de Conclusão de Curso: guia prático para docentes e alunos da área da saúde**. São Paulo: Editora Látria, 2006.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas. 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas. 2000.

D'ÁVILA, Geyza Cunha; RÉGIS, Helder Pontes; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. **Redes Sociais e Indicações para Processos de Recrutamento e Seleção: uma análise pela perspectiva dos candidatos**. Florianópolis: Periódicos UFSC, 2010.

FIDELIS, Gilson José; BANOV, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2009.

FINAMOR, Ana Lígia Nunes; ALVES, Carmelita Seno Carneira; SOUTO, Solange Oliveira; SOUZA, Vera Lúcia. **Gestão de pessoas em saúde**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

- GIL, A. C. **Gestão de pessoa: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- GIUSTI *et al.* **Gestão Hospitalar: administrando o hospital moderno**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- HOLTHAUSEN, Márcia N. de Castro. **O papel do psicólogo no RH**. 2005. Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Artigo/4269/o-papel-do-psicologo-em-rh.html>> Acesso em 07 de outubro de 2018.
- IBGE. **Divisões regionais do Brasil**. 2017. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/geociencias/organizacao-do-territorio/divisao-regional/15778-divisoes-regionais-do-brasil.html?=&t=o-que-e>> Acesso em 03 de junho de 2019.
- IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. 10ª. ed. São Paulo: EPU, 2007.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- MARQUIS, Bessie L; HUSTON, Carol Jorgensen. **Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática**. Trad. de Regina Garcez. Porto Alegre: Editora Artmed, 2005.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Editora Futura, 2000.
- MAROTTI *et al.* **Amostragem em pesquisa clínica: tamanho da amostra**. São Paulo: Revista de Odontologia da Universidade, Edição Mai-Ago, 2008.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica: para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Editora Atlas, 2016.
- MATTAR, Fauze Najib; **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- OCHOA, Carlos. **Amostragem não probabilística: amostra por conveniência. Netquest, 2015**. Disponível em: <<https://www.netquest.com/blog/br/blog/br/amostra-conveniencia>> Acesso em: 04/11/2019.

PERES, Angelo. **A importância de um recrutamento e seleção de pessoas eficaz.** Interativa artigos, 2005. Disponível em <http://internativa.com.br/artigo_rh_02.html> Acesso em 17/11/2018.

PODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Rio Grande do Sul: Universidade FEEVALE, 2013.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** São Paulo: Editora LTR, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

RUTHES, Rosa Maria; CUNHA, Isabel Cristina K. Olm. **Gestão por competências nas instituições de saúde:** uma aplicação prática. São Paulo: Editora Martinari, 2008.

APÊNDICE A – Questionário 1

Técnicas de recrutamento e seleção em Hospitais do Estado de Santa Catarina

- 1 - Como é feito o processo de recrutamento na instituição?
() Própria Instituição () Empresa Terceirizada () Outro? _____
- 2- A quanto tempo a instituição realiza este processo de recrutamento e seleção?
- 3 - Quais as fontes de recrutamento utilizadas?
() Interna () Externa () Mista
- 4 - Quais as técnicas utilizadas pela instituição para atrair candidatos ao recrutamento?
- 5 - Como é identificado a vaga em aberto para o suprimento?
- 6- Quais os critérios para qualificação do candidato para entrar no processo de seleção?
- 7 - São utilizados algum tipo de critério para elaborar uma ordem classificatória dos qualificados? Se sim qual/ quais?
- 8- Quais critérios são utilizados como desclassificadores?
- 9 - Que critérios têm mais peso da a escolha de um candidato a outro?
- 10 – A instituição possui alguma especialidade? Qual sua característica?

APÊNDICE A – Questionário 2

Técnicas de recrutamento e seleção em Hospitais do Estado de Santa Catarina

Pergunta 1 - Qual o porte considerado da instituição?

Pergunta 2 - A Que região de Santa Catarina pertence a instituição?

Pergunta 3 - Como é realizado atualmente o processo de recrutamento na instituição?

Pergunta 4 - Como era realizado o processo de recrutamento nos anos anteriores?

Pergunta 5 - Pontue as técnicas utilizadas pela instituição para atrair candidatos ao recrutamento nos últimos 5 anos? (Pontue do maior para o menor, sendo o maior 1 e o menor 7)

Pergunta 6: Como é identificado a vaga em aberto para o suprimento?

Pergunta 7: Quais os critérios têm maior peso para que o candidato entre no processo de seleção?

Pergunta 8: É utilizado algum critério para estabelecer uma ordem classificatória dos qualificados? Se sim quais?

Pergunta 9: Que critérios tem mais peso na escolha de um candidato a outro?

Pergunta: 10 A instituição possui alguma referência de especialidade? (Ex. Referência em Cardiologia, Referência em Traumatologia... Ref. em Nefrologia) Se sim, Qual/Quais?