

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

*O PROCESSO DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO DA UNIMED DE
FLORIANÓPOLIS*

MÔNICA MALUF TEIXEIRA

Florianópolis, Abril de 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

***O PROCESSO DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO DA
UNIMED DE FLORIANÓPOLIS***

MÔNICA MALUF TEIXEIRA

Orientado por
Prof. Dante Girardi

Área de atuação
Administração de Recursos Humanos

Florianópolis, Abril de 2002.

Este trabalho de conclusão de curso foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu a nota 9,00 a aluna Mônica Maluf Teixeira - matrícula 9720138-3.

Banca Examinadora:



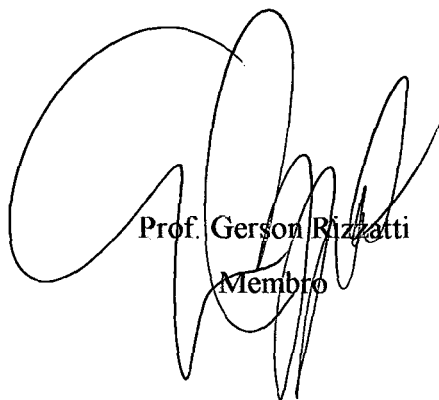
Prof. Dante Girardi

Orientador



Sra. Clédia Ivaldete Silva

Membro



Prof. Gerson Rizzatti

Membro

AGRADECIMENTOS

- *Aos meus pais, Odette e Abílio e aos meus irmãos, Paula, Adriano e Marcelo, pela paciência, apoio e compreensão durante todos estes anos;*
- *A minha avó Wally, que sempre que pôde, cuidou de mim;*
- *A minha colega de trabalho, chefe e amiga Clédia, que, contribuiu muito para a viabilização deste estudo na Unimed de Florianópolis;*
- *À Sra. Dirce, Andréia, Henrique, Vânia, Cristiane e Sr. Edson, colaboradores do Departamento de Recursos Humanos e à todos os funcionários do meu setor, pela contribuição e oportunidade de aprendizado para a realização deste trabalho e pela amizade conquistado ao longo destes anos;*
- *A todos os meus amigos, pelas alegrias proporcionadas pelos bons momentos em que estivemos juntos: Pauline e Daniel, Iagom, Maria Fernanda, Carol, Santiago, e Leandro;*
- *Ao professor Dante Girardi, pela orientação, aprendizado e contribuição quanto à execução deste trabalho;*
- *Aos meus sogros e amigos Luiz Antônio e Maria Lúcia por todo apoio e compreensão;*
- *A todas as minhas colegas e amigas de faculdade, por tudo o que passamos juntas: Victoria (Vick), Mariane (Mari), Flávia (Fafa), Fernanda Trindade (Nanda), Fernanda Zanin, Anaia, Marina, Priscila, Karla e ao meu amigo e colega Gabriel (Gabi).*
- *Em especial ao Flávio Andaló, que durante todos esses anos foi quem mais me ajudou e esteve sempre presente seja nas horas boas e nas ruins, proporcionando suporte, apoio, compreensão, paciência e amor.*

“Nenhuma forma de justiça é mais nobre e necessária que aquela que consiste em colocar o indivíduo na posição correspondente às suas aptidões e capacidade”.

**- Tomás de Vilanova Monteiro Lopes -
(Professor da FGV do Rio de Janeiro)**

SUMÁRIO

SINOPSE.....	8
1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Apresentação da organização.....	9
1.2 Importância.....	9
1.3 Viabilidade do trabalho.....	10
2 OBJETIVOS.....	11
2.1 Objetivo Geral.....	11
2.2 Objetivos específicos.....	11
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
3.1 Recrutamento de pessoal.....	12
3.1.1 Recrutamento interno.....	16
3.1.2 Recrutamento externo.....	17
3.2 Seleção de pessoal.....	18
3.2.1 Entrevista para seleção.....	25
3.3 Integração de pessoal.....	26
4 METODOLOGIA.....	29
4.1 Delimitação do local e do tempo.....	29

4.2 Natureza do estudo.....	29
4.3 Caracterização da população.....	30
5 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	31
5.1 Histórico.....	31
5.2 O Sistema Unimed	33
5.3 Natureza e tipologia da organização.....	34
5.4 Metas da Unimed.....	35
6 DESENVOLVIMENTO.....	36
6.1 A Gestão de Recursos Humanos na Unimed de Florianópolis.....	36
6.2 Análise das formas de recrutamento abordadas pela Unimed Florianópolis.....	38
6.2.1 O processo de recrutamento na Unimed de Florianópolis.....	38
6.3 Análise das formas de seleção abordadas pela Unimed Florianópolis.....	42
6.4 Análise das formas de integração abordadas pela Unimed Florianópolis.....	46
7 Considerações finais e propostas de melhorias.....	47
7.1 Recrutamento de pessoal.....	47
7.1.1 Modelo proposto de requisição de pessoal.....	48
7.1.2 Modelo proposto de descrição do cargo.....	50
7.2 Seleção de pessoal.....	50
7.2.1 Modelo proposto de entrevista.....	50

7.3 Integração de pessoal.....	51
7.3.1 Ambientação de pessoal.....	51
7.3.2 Integração.....	52
7.3.3 Modelo proposto de integração de pessoal.....	52
8 CONCLUSÕES.....	54
9 BIBLIOGRAFIA.....	56
10 ANEXOS.....	59

SINOPSE

Este trabalho teve como principais objetivos diagnosticar as atividades realizadas em recrutamento, seleção e integração da Unimed de Florianópolis a fim de propor melhorias contribuídas com sugestões apresentadas, considerando que todos esses propósitos foram totalmente atingidos. As formas de recrutamento, seleção e integração da Unimed de Florianópolis apesar de apresentarem alguns pontos fracos e déficits em algumas partes do processo, de um modo geral, seguem todas as diretrizes de todo o conteúdo estudado para a realização do presente estudo assim como as principais tendências do mercado no que diz respeito a um sólido compromisso com a valorização e melhoria do capital humano.

Em relação à metodologia abordada para a realização deste trabalho, pode-se dizer que a mesma caracteriza-se por um estudo descritivo de abordagem qualitativa sendo considerada uma pesquisa exploratória. A população foi representada pelos colaboradores do Departamento de RH da organização. Quanto ao instrumento de coleta de dados, optou-se como fontes primárias: observação e entrevistas informais não estruturadas. Como fontes secundárias, consultas bibliográficas, revistas, material exposto em sala de aula, documentos institucionais, etc.

Todos os objetivos propostos foram atingidos, no que diz respeito à elaboração do diagnóstico da organização, o que possibilitou a elaboração de algumas propostas de melhorias, esperando-se futuramente obterem êxitos no que diz respeito à sua concretização.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo consiste no trabalho de conclusão de curso, do curso de graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Este trabalho propõe verificar atividades de Recursos Humanos (RH) inerentes à da empresa Unimed Florianópolis, a fim de analisar o plano de recrutamento, seleção e integração e propor melhorias durante a análise destas atividades na organização.

1.1 Apresentação da organização

O sistema Unimed é uma organização cooperativa, pertencente aos seus próprios médicos, sem finalidade lucrativa, cujo resultado econômico do trabalho é revertido integralmente para o profissional que o praticou.

A Unimed proporciona aos seus clientes atendimento nos consultórios dos médicos cooperados, consultas, atendimento de urgência e emergência em qualquer hospital ou serviço cooperado ou credenciado, realização de exames solicitados por qualquer médico e internação e procedimentos cirúrgicos pelos cooperados.

Para atender a demanda e proporcionar qualidade em seus serviços, foi fundado o complexo empresarial cooperativo Unimed de Florianópolis. Servindo para as mesmas atuarem sem riscos nos atos cooperados e em atividades correlatas.

1.2 Importância

Através da verificação da importância da gestão de recursos humanos nas organizações, assim como a extrema importância e dificuldade de realização das formas de recrutamento, seleção e integração realizada pelas mesmas, surgiu o interesse em realizar o estudo sobre esses temas a fim de que haja melhoria nos processos inerentes à gestão de RH na Unimed de Florianópolis e que futuramente sirva como sugestão para as demais organizações que apresentem políticas semelhantes.

1.3 Viabilidade do trabalho

Tendo em vista o pouco tempo em que está inserido o Departamento de RH na organização em estudo, verificou-se que para a realização deste trabalho obteve-se total apoio do Departamento de RH quanto à coleta de dados e colaboração para a obtenção de informações necessárias para o desenvolvimento do presente estudo. O acesso às informações e a coleta das mesmas foram realizadas através de discussões informais com os colaboradores do Departamento de RH, e principalmente por intermédio de entrevistas informais com os mesmos, possibilitando o conhecimento e análise das atividades praticadas pelos Recursos Humanos da empresa em relação ao interesse da pesquisa. Foram também utilizadas informações gerais do site da internet da Unimed de Florianópolis, além disso, buscou-se via e-mail nestes mesmos sites, dados mais precisos sobre a Gestão de RH assim como dados históricos das demais Unimed.

Este trabalho foi realizado no período de 08/2001 a 04/2002 e consistiu na análise das formas de recrutamento, seleção e integração desenvolvidas na Unimed de Florianópolis, juntamente com o Departamento de RH e seus colaboradores. Após esta análise, foram propostas melhorias tanto para pontos fracos abordados, assim como para etapas inexistentes neste processo da organização a ser apresentado a seguir.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

- Analisar as formas de recrutamento, seleção e integração de pessoal da Unimed de Florianópolis a fim de propor melhorias.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar as formas de recrutamento utilizadas pela organização;
- Verificar o processo de seleção utilizado pela organização;
- Analisar o processo de integração utilizado pela organização;
- Propor melhorias para os processos analisados.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 *Recrutamento de pessoal*

O recrutamento de pessoal está na ordem do dia-a-dia. Segundo Lodi (1976), tanto a empresa envolvida no avanço tecnológico, e a empresa em expansão, como a empresa interessada na inovação dos métodos gerenciais, estão completamente voltadas para a procura de recursos humanos. Mais do que simplesmente os recursos físicos e materiais, o homem é a chave da solução dos problemas de qualidade e competição.

“O recrutamento organizado não é um fato novo nas grandes companhias americanas: a General Electric começou um programa especial de recrutamento universitário em 1896 e o Bell System mantém um programa similar desde a década de 20. Num só ano a Bell conseguiu que 800 de seus funcionários fizessem 30 mil entrevistas em 200 escolas superiores conseguindo empregar com isso 2700 novos funcionários. A General Electric, para empregar 500 engenheiros, experimentados, usou agências de emprego e anunciou a ponto de conseguir mais de 30 mil *curriculum*s de candidatos. Um total de 245 viagens de recrutamento resultaram em 4 mil visitas de candidatos às fábricas da GE; e de 1700 ofertas de candidatos, 622 foram aceitos.” Lodi (p. 14, 1976)

De acordo com Lodi (1976), o recrutamento é um processo de procurar empregado, que consiste nas requisições de pessoal emitidas pelos supervisores, levando em conta os requisitos ou critérios de seleção adotados pela empresa e que constam das políticas de pessoal. Esta procura de pessoal se faz num mercado de trabalho onde de um lado competem os empregadores e de outro, profissionais. Os candidatos competem em termos de salários, condições de trabalho e benefícios oferecidos. Já os candidatos competem em termos de qualificação pessoal, o que inclui habilidade, conhecimento, experiência, personalidade.

Segundo Flippo in Lodi (1976) “o recrutamento é um processo de procurar empregados e encoraja-los a se candidatar numa certa organização”. Já para Hasley in Lodi (1976) “recrutamento é o termo comumente aplicado à descoberta e desenvolvimento de boas fontes de fornecimento dos candidatos necessários à organização, de modo a sempre haver um adequado número de propostas de trabalho para todas as vagas”. E para Yoder in Lodi (1976) “recrutamento consiste no processo de procurar pessoas a fim de preencher as requisições elaboradas pelas diversas divisões ou Departamentos”.

A maioria dos autores, segundo Pontes (1996), considera recrutamento o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições em aberto na organização. Segundo Toledo e Millione (1983), recrutamento “é a etapa inicial do processo de busca e atração de mão-de-obra para a organização, procurando prover o número adequado de candidatos para as

posições em aberto”. Para Werther e Davis (1983), “é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego” e, conforme Chiavenato (1983), “é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Diz ainda Chiavenato (1983) que “para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficientes para abastecer para abastecer adequadamente o processo de seleção”.

De acordo com Pontes (1996), conceituando-se recrutamento como atração de mão-de-obra, uma empresa terá maior facilidade no recrutamento externo quanto melhor for sua imagem perante a sociedade. Essa imagem, aliada a remuneração oferecida, carreira, segurança, etc. levará a empresa a ter maior facilidade na disputa pelos melhores profissionais do mercado de trabalho.

Pontes (1996) acredita que cabe ao recrutador ressaltar os pontos positivos que as empresas têm, de modo que elas passem a ser conhecidas através dessa imagem positiva. Deve-se junto ao recrutamento externo despertar o interesse nos profissionais de candidatarem-se às vagas oferecidas. Ressalta-se que somente é possível realizar uma boa seleção, caso tenha-se bons candidatos. Assim pode-se dizer que o sucesso da seleção é traduzido pelo sucesso do recrutamento.

Segundo Lodi (1976), o primeiro passo do processo de recrutamento é a previsão de necessidades de pessoal a curto prazo. Excluindo aquelas vagas que se criam inesperadamente pela saída imprevista de pessoal. A previsão feita de acordo com os objetivos, os orçamentos e as tendências da empresa, permite tempo para o melhor e o mais qualitativo recrutamento.

Ainda segundo Lodi (1976), toda a previsão de pessoal que indique aumento de quadro além do *standard* de pessoal fixado para aquela seção, deverá ser examinada, pelo Departamento de Organizações e Métodos, ou por algum superior daquela linha hierárquica. Esse controle visa evitar o crescimento desnecessário dos quadros. A previsão é encaminhada por todos os supervisores ao recrutador, para que o mesmo planeje seu trabalho.

O processo de recrutamento de pessoal abrange algumas etapas que de acordo com Pontes (1996), podem ser descritas:

- 1) Essa primeira etapa abrange: o planejamento de pessoal, análise de cargos, abertura formal da vaga e algumas informações adicionais;
- 2) Vagas e requisitos exigidos;
- 3) Recrutamento.

Segundo Lodi (1992), medidas especiais são recomendadas para que o mesmo seja preparado de modo a evitar improvisações e corridas de última hora. Em casos mais

complexos, o planejamento poderá requerer uma sistematização maior, especialmente quando a empresa enfrentar um recrutamento de âmbito nacional, um recrutamento de alto nível ou um recrutamento maciço, devido à implantação ou expansão da empresa.

As etapas do recrutamento apresentadas por Lodi (1992) englobam:

1) Planejamento sistemático: que deve preceder à execução do recrutamento, seja ele realizado rotineiramente ou em condições excepcionais. Em situações mais rotineiras, o recrutamento é preparado em algumas etapas descritas a seguir:

- 1.1. Determinação de necessidade de pessoal: seria a previsão de necessidades de pessoal a curto prazo. Excluindo vagas criadas pela saída imprevista de pessoal. Esta previsão é realizada de acordo com os objetivos, os orçamentos ou as tendências da empresa, o que permite tempo para o melhor e o mais qualitativo recrutamento. Vide anexo 1 - Lodi (1992, p. 27).
- 1.2. Preparação da requisição de pessoal: uma boa requisição, minuciosa, específica, ajuda não só para determinar as qualificações do candidato ideal, como também para identificar as fontes de recrutamento, indicando onde possivelmente procurar. Vide anexo 2 – Lodi (1992, p. 29).
- 1.3. Estudo de mercado de trabalho: uma vez prevista a vaga, é feita a requisição; o próximo passo consiste em examinar as condições do mercado. Existe uma interação entre mercado de trabalho e estrutura de cargos na empresa, onde um pode, até certo ponto, modificar o outro. Vide anexo 3 – Lodi (1992, p. 31).
- 1.4. Execução do recrutamento: esta é a etapa final do recrutamento, sendo que foi decidido que caminho tomar, que fonte procurar e com que tipo de apelo. Deve-se agora por em execução as medidas propostas e depois medir os resultados.

2) A função do recrutador: Lodi (1992) afirma que o recrutador deve apresentar funções como: *planejar* (programas de recrutamento de pessoal); *estudar* (todos os fatores internos e externos à organização que envolve o recrutamento de pessoal); *manter* (os instrumentos de trabalhos sempre disponíveis); *executar* (os programas de recrutamento de pessoal realizados); *redigir* (anúncios e correspondências necessárias); *assessorar os gerentes e supervisores* (nas indicações promoções, atualização da política salarial, etc.); *outras tarefas* (como coletar informações dos candidatos, atualizar-se, manter contatos com recrutadores de outras empresas).

3) Avaliar o resultado do recrutamento: como medida da eficiência dos negócios. O que permite distinguir o essencial do secundário e estabelecer uma organização voltada para atividades realmente objetivas e não uma organização sedimentária de tradição e burocracia.

São duas as fontes de recrutamento, segundo Pontes (1996): a interna e a externa. Por meio da interna, os candidatos são recrutados na própria empresa e, através da externa, os candidatos são recrutados no mercado de trabalho.

Na verdade o recrutamento interno faz parte de uma política de valorização dos recursos humanos, e nada mais é do que a consolidação do desenvolvimento do subordinado através da promoção ou transferência. Ele deve ser a primeira opção para o preenchimento de uma vaga, a não ser que se trate de preenchimento de cargos iniciais de carreira como ajudante geral, contínuo, estagiário, etc. Esse recrutamento merece atenção especial por parte do recrutador. Caso não haja internamente nenhum candidato com potencial, deve-se então recorrer às fontes externas.

Em linhas gerais, pode-se dizer, segundo Pontes (1996), que as principais fontes de recrutamento externo são realizadas: por apresentação espontânea, através de funcionários, intercâmbio com outras companhias, classificados em jornais, classificados em revistas, anúncios em rádios e TV's, escolas, casa aberta, entidades governamentais, placa na portaria da empresa, associações científicas e ex-alunos, panfletos, congressos e convenções profissionais.

Uma forma de recrutamento apresentada por Lodi (1992) é o recrutamento através de funcionários, realizado mediante e recomendação que os funcionários fazem de candidatos de fora da organização, e que não deve ser confundido com recrutamento entre funcionários da organização (recrutamento interno). Este tipo de recrutamento deve ser realizado de forma criteriosa para que não haja a condução de uma patologia negativa do trabalho para a organização. Bellows in Lodi (1992) apresenta quatro pressuposições que são favoráveis ao método proposto:

- 1) A organização presume que o amigo de um bom empregado é também um bom empregado;
- 2) Um novo empregado sente-se melhor num ambiente onde ele conhece alguém;
- 3) Provavelmente num ambiente amigável, o moral será mais elevado;
- 4) O empregado que viu admitido um funcionário que recomendou sente conhecido seu esforço.

3.1.1 *Recrutamento interno*

Segundo Pontes (1996), recrutamento interno é o preenchimento das vagas por meio da promoção ou transferência de funcionários da organização. É a valorização dos recursos humanos internos. É a colocação em prática do plano de sucessão discutido anteriormente.

Lodi (1992) afirma que o primeiro passo na procura de pessoal é o recrutamento dentro da empresa, o que não deve ser confundido com o recrutamento através dos funcionários. Este tipo de política adotada oferece inúmeras vantagens, que acabam por superar suas limitações.

Pontes (1996), descreve as principais vantagens do recrutamento interno como:

- Valorização dos funcionários;
- Desempenho e potencial conhecidos;
- Funcionários adaptados à cultura organizacional
- Tempo de ambientação menor;
- Processo mais rápido e econômico;
- Promoção de espírito de auto-desenvolvimento.

As vantagens apresentadas por Lodi (1992) podem ser descritas por:

- 1) Ser o recurso mais lógico, mais próximo e menos custoso;
- 2) Pode-se obter informações mais precisas sobre o candidato, pois seu desempenho anterior é conhecido através de uma avaliação sistemática;
- 3) Estimula-se a preparação para a promoção, promovendo-se medidas especiais de treinamento e criando-se um clima sadio de progresso profissional;
- 4) Melhora-se o moral interno;
- 5) Melhoram-se as relações públicas com os empregados.

Já os instrumentos necessários ao recrutamento interno podem ser descritos também segundo Pontes (1996) por:

- Planejamento de pessoal;
- Análise de cargos;
- Política salarial;
- Avaliação de desempenho;
- Avaliação de potencial;
- Plano de carreiras;
- Treinamento.

Uma outra fonte de recrutamento apresentada por Lodi (1992), são os estagiários que já trabalham na organização. Considerando que o estudante universitário atraído para a empresa, estagiando na mesma e recebendo uma ajuda de custos para seus estudos, representa uma mão-de-obra de vasta potencialidade para o futuro. “De 1964 para cá, com o aparecimento do Centro de Integração Empresa-Escola (CIE-E), fundado pelo esforço de Henning A. Boilesen, com largo apoio da Indústria, aproveitamento de estagiários tenderá a aumentar” Lodi (p.115, 1992).

3.1.2 Recrutamento externo

Conforme foi visto anteriormente, a primeira opção no ato do recrutamento deve consistir no aproveitamento dos funcionários que já trabalham na empresa. No entanto, se não for preenchida a vaga através do recrutamento interno, deverá ser utilizado, como uma segunda opção, o recrutamento externo, que também tem suas vantagens, principalmente no tocante à renovação de idéias.

Conforme Pontes (1996), é considerada positiva a entrada de novos profissionais para trazerem idéias renovadoras para a organização, uma outra vantagem é o fato de que muitas vezes os funcionários detêm potencial para ocupar um novo cargo, no entanto, não possuem a experiência requerida, o que pode ser conseguido pelo recrutamento externo.

Porém, existem controvérsias, como a de Lodi (1992) que propõe que o recrutamento interno seja sempre prioritário, com algumas exceções como no caso de grande expansão das atividades, quando uma empresa se lança demasiado ao mercado externo de mão-de-obra, através de anúncios ou outros meios. Lodi (1992) vê o recrutamento externo de forma negativa, no sentido de que só deve ser realizado quando se esgotarem todos os recursos humanos internos da organização. Lodi (1992) ainda ressalta que, o recrutamento externo, deveria ser utilizado apenas para o primeiro nível de auxiliares de escritório, como trainees de gerência e para funções técnicas especializadas, não se encontrando candidatos dentro da firma.

Quando uma empresa inicia uma nova área (por exemplo), a contratação externa poderá ser uma opção melhor. Sendo que Pontes (1996) considera que é mais fácil contratar alguém já formado no mercado do que formar alguém na própria empresa, no entanto, a opção pelo recrutamento externo pode resultar em prejuízos para o moral e cultura da organização e, por isso, o autor recomenda que a opção pelo recrutamento externo, no preenchimento das vagas em níveis mais elevados não seja constante.

Segundo Pontes (1996), algumas das fontes utilizadas no recrutamento externo:

- Apresentação espontânea (por parte do candidato, independente de qualquer chamada da empresa);
- Recrutamento através de funcionários (recomendações de funcionários);
- Intercâmbio com outras companhias;
- Anúncios classificados em jornais (observando-se aspectos como: escolha do jornal, anúncio aberto ou fechado, dia da semana, marketing, título do cargo, descrição sucinta e requisitos básicos do cargo, condições oferecidas, apresentação do candidato); anúncios em transportes coletivos; rádio e televisão;
- Recrutamento em escolas e universidades;
- Casa aberta;
- Recrutamento em entidades governamentais;
- Placa na portaria da empresa;
- Recrutamento em associações científicas;
- Agências de emprego;
- Recrutamento em congressos e convenções;
- Cartas casuais de candidatos;
- Indicação de professores, especialistas e consultores;
- Visitas periódicas de alunos e professores;
- Cidades vizinhas, interior do estado, recrutamento em outros estados e no exterior;
- outros

3.2 Seleção de pessoal

Em termos gerais, conforme Lodi (1976), o recrutamento não é senão uma etapa do processo de admissão de pessoal, assim como a seleção e a indução. Sendo assim, ele se localiza entre o mercado de trabalho e a seleção de pessoal e deverá ser definido em confronto com esses dois vizinhos.

Segundo Garbi (2000) Toda empresa deve ser criteriosa em seus processos de seleção para formar equipes competentes, produtivas e dedicadas. Entretanto, vários métodos de avaliação de candidatos ora em uso são claramente inadequados ou injustos. Com a crise do

emprego, os administradores de RH ganharam um poder muito grande e não raro o exercem com frieza e insensibilidade, esquecendo-se de que estão tratando com seres humanos. Se não, vejamos:

Várias empresas costumam fixar limites em torno dos 45 anos para homens e menos para mulheres. Isto carece de inteligência, porque é em tal faixa que as pessoas atingem seu máximo em termos de experiência, responsabilidade e equilíbrio emocional. É também cruel, pois pessoas que procuram emprego aos 45 anos ou mais foram vitimadas pelas vicissitudes da economia, têm filhos adolescentes e sofrem ao verem-se barradas por um critério sem nenhuma correlação com sua capacidade. Quem autoriza a adoção destes limites deveria perguntar-se é justo ou razoável fazê-lo, conforme Garbi (2000).

Segundo Hindle (1999), a seleção de novos funcionários, seja através de recrutamento interno ou externo, é uma das tarefas mais importantes na carreira dos executivos. Conversar com candidatos frente à frente é a melhor forma de obter informações sobre a qualificação e a experiência dos mesmos. Dessa forma possibilitando a escolha do candidato que melhor se adequa ao cargo e à organização.

De acordo com Vieira & Ramos (1980) a escolha de pessoal capaz preocupa constantemente os que precisam do trabalho de outros homens. Em qualquer ramo de atividade, para os administradores uma das mais sérias questões é a escolha de empregados que sejam realmente eficientes, e ainda, qual seria o critério eficaz para admissão das pessoas que vão prestar serviços à empresa?

Por outro lado, ainda segundo Vieira & Ramos (1980), o número dos que se candidatam aos empregos é cada vez maior, sendo que ainda quando, para determinadas funções, este número seja pequeno, convém fixar que se os indivíduos que se apresentam são capazes e não vêm criar problemas para a direção, ...

De acordo com Pontes (1996), a maioria dos autores descreve seleção como um processo de escolha de candidatos dentre aqueles recrutados. Segundo Werther e Davis (1983), “o processo de seleção é uma série de passos específicos para decidir quais recrutados devem ser contratados”. Chiavenato (1983) considera como “a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal”. Santos (1985) afirma que seleção “é o processo pelo qual são escolhidas as pessoas adaptadas a uma determinada ocupação ou esquema operacional”. Ainda segundo Santos (1985) “seleção nem sempre significa escolher os que revelam aptidões ou capacidades nos seus índices mais elevados, mas sim, os mais adequados a uma situação predeterminada”.

Pontes (1996) acrescenta além das definições mencionadas acima algo que falta nas mesmas: a motivação do candidato.

Como já foi dito, a seleção de RH tem a finalidade central de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelaram mais qualificados profissionalmente na triagem inicial do recrutamento. Dessa forma, o recrutamento e a seleção são duas etapas de um mesmo processo: encaminhamento e admissão de RH na organização, segundo Carvalho (2000). De forma geral, a seleção constitui a escolha dos candidatos mais aptos para a execução de determinado trabalho, classificando-o conforme o grau de aptidão.

A seleção de pessoal não é unilateral e não se deve levar em conta apenas a qualificação e potencial e, por isso, ressalta-se que, de acordo com Lobos: “o processo de administração de recursos humanos, por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de recursos humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimentos, habilidades, etc.) e de suas motivações.

Hindle (1999) afirma que o processo de seleção não envolve apenas o propósito de avaliar os candidatos, mas também de descrever o cargo para que os mesmos possam julgar se aquele é mesmo o emprego que eles procuram. A organização deve ser apresentada da melhor forma possível para atrair profissionais qualificados.

O processo de seleção, segundo Pontes (1996), é constituído por etapas com a finalidade de levar à contratação de candidatos recrutados. Essas etapas tendem a variar em cada empresa e ao término de cada uma delas, gera-se uma decisão por parte da empresa, do candidato ou de ambos, para passar para a etapa seguinte, ou de não prosseguir o processo de seleção. Ao final de cada etapa, pode-se gerar ainda, a decisão de possível mudança do candidato para outro cargo da organização.

De acordo com Carvalho (2000), são três as atividades que conduzem ao processo de seleção propriamente dito: administração de cargos (visa obter, analisar e registrar informações relacionadas com um determinado cargo da empresa); a administração de salários (é a Segunda variável a ser considerada antes de se proceder à seleção de pessoal propriamente dita, identifica a política de remuneração da organização no momento da escolha de candidatos ao preenchimento das vagas) e o recrutamento.

Antes de iniciar a busca pelo candidato mais adequado, segundo Hindle (1999), é necessário estabelecer quais qualificações e experiências o cargo exige. Deve ser consultada a descrição da vaga que está em vigor e examinada se a mesma apresentou alguma mudança ao longo do tempo, para então descrever exatamente em que consiste o cargo. Depois de

preparar a descrição do cargo, ainda conforme Hindle (1999), deve haver a escolha de um método de seleção, que pode Ter início através do recrutamento interno ou externo a organização como anúncios em jornais e na mídia.

Conforme descreve Pontes (1996), o processo de seleção inicia-se por uma triagem entre os candidatos recrutados, realizada através de uma rápida entrevista, ou análise de currículo ou ficha de inscrição do candidato. Na segunda fase, são aplicados testes de conhecimentos exigidos pelo cargo e/ou psicológico.

A etapa seguinte do processo de seleção são as entrevistas, realizadas pela área de RH. Que se baseia em uma profunda coleta de dados que visa averiguar a qualificação, o potencial e a motivação do candidato ao cargo. É comum quando nesta etapa utilizam-se psicólogos para a realização da entrevista. Através dela é possível conhecer, avaliar e finalmente escolher o (s) candidato (s) que mais se destacaram. Escolhido o candidato, a próxima etapa do processo de seleção é constituída pelo exame médico, que segundo Pontes (1996), tem como objetivo: “permitir a colocação dos trabalhadores em serviços adequados às suas condições físicas e psíquicas, permitir que os candidatos a empregos conheçam o estado real de sua saúde, entre outros”.

A última etapa do processo de seleção baseia-se na busca de referências sobre o candidato.

Em relação aos tipos de seleção, segundo Fontes (1981), de acordo com o método utilizado e as técnicas empregadas, o processo seletivo pode classificar-se em dois tipos:

- Processo empírico ou assistemático: pode ser caracterizado como um antigo processo utilizado pelas empresas tradicionais para a escolha de pessoal. Os critérios orientativos do processo variam a juízo dos dirigentes da empresa, que decidem, de acordo com as circunstâncias, locais do mercado de mão-de-obra, e com as condições administrativas da organização. O critério mais utilizado, durante anos e que ainda está presente em casos raros, é o da seleção por experiência do trabalho. Esse método consiste em colocar o candidato por um prazo determinado, nas condições reais de trabalho, a fim de observar as suas aptidões naturais;
- Processo científico ou sistemático: O processo científico é um sistema que, por meio de técnicas apropriadas, pode identificar com segurança as pessoas mais aptas e adequadas às ocupações determinadas. As pessoas diferem, em grau de conhecimento e capacidade. Analisando os cargos, pode-se determinar quais os

requisitos necessários para exercê-los, examinando as pessoas, pode-se apreciar em que grau elas possuem esses requisitos, o que permite escolher as melhores.

Ainda segundo Fontes (1981), esses requisitos abordados no processo científico podem ser classificados em três categorias:

- 1) Qualidades inatas: revelam menor ou maior facilidade para aprender e desenvolver uma atividade ou um trabalho. Expressam o nível de aptidão.
- 2) Qualidades adquiridas: representam os conhecimentos atuais e revelam as possibilidades de rendimento atual. Expressam o nível de conhecimento e capacidade.
- 3) Qualidades de adaptação: representam a capacidade de integração ao trabalho e ao ambiente social da empresa. Expressam o nível de adaptabilidade.

É importante salientar o valor das indicações. Segundo Hindle (1999) deve ser considerado que há aspectos positivos e negativos quando se utilizam contatos pessoais para auxiliar no preenchimento de uma vaga. Por um lado, se um candidato chega com a recomendação de alguém de confiança, é de supor que as habilidades e experiências do candidato já tenham sido comprovadas na prática. No entanto, pode ser constrangedor recusar uma recomendação pessoal, de um candidato que não se destacou, mesmo quando a pessoa não possua o perfil ideal. Ainda segundo Hindle (1999), quando um colega sugere um candidato, devem ser avaliadas suas qualificações de forma objetiva para, dessa forma, estar preparado para rejeitá-lo caso você o considere inadequado para o cargo.

Basicamente são três os instrumentos utilizados para se obter informações dos candidatos recrutados: entrevistas, questionários e escalas de avaliação através de testes psicológicos. Alguns desses instrumentos utilizados para auxiliar na realização do processo de seleção podem ser descritos, conforme Carvalho (2000):

- **Ficha profissiográfica** ou de especificação: é o produto das informações que são transmitidas pela análise do cargo, requisição de empregados e outros instrumentos afins, caracterizando as aptidões, habilidades e os aspectos da personalidade necessários ao pleno exercício de um determinado cargo.
- **Testes de seleção**: “instrumento padronizado cuja finalidade consiste em medir objetivamente um ou mais aspectos de uma personalidade total, através de amostras de rendimento ou comportamento” Freeman in Carvalho (p. 31, 2000). Os testes de seleção devem ser sempre elaborados com base nas exigências do cargo a ser preenchido pelo candidato recrutado, aferindo seus conhecimentos mais habilidades mais aptidões.

- **Teste psicológico:** devem ser constituídos com precisão e rigor científicos, devendo ser elaborado por profissionais competentes e especializados em psicologia diferencial e psicologia organizacional, com algum domínio sobre o método estatístico. Como qualquer teste de seleção, os testes psicológicos possuem limitações e postos válidos, nesse sentido é importante salientar que quanto aplicados de forma sistemática, é natural que muitos candidatos não sejam aproveitados e; o programa de testes perde sua razão de ser a partir do momento em que o número de cargos passa a ser maior que o de candidatos.
- **Testes de aptidões e inteligência:** Testes de inteligência são aqueles que “medem” a inteligência, através de meios indiretos, verificando-se seu desempenho em tarefas que exigem a manifestação de comportamentos inteligentes. Sua aplicação pode ser de forma individual ou grupal. Os testes de aptidões visam verificar as disposições adquiridas por meio da capacidade de aprender certos tipos de habilidades, capacidade essa resultado da assimilação de conhecimentos dos candidatos. É interessante ressaltar que as aptidões humanas existem independente da aprendizagem e do treinamento, sendo, portanto, uma manifestação individual inata.

As aptidões humanas podem ser classificadas como: aptidões mentais (cognitivas ou intelectuais) (Vide anexo 4 – Carvalho (2000, p. 48, 49 e 50); aptidões mecânicas (aptidões relativas a máquinas, equipamentos, instrumentos e acessórios de última geração) (Vide anexo 4 – Carvalho (2000, p. 52); aptidões psicomotoras (relacionada como os efeitos motores da atividade psíquica, isto é, com o conjunto de realizações motoras do candidato, as quais ocorrem nas relações com o mundo mental do indivíduo que as pratica), aptidões visuais. (pode-se dizer que as mais importantes são: acuidade visual, percepção de profundidade – estereoscopia – e discriminação das cores).

- **Teste de personalidade:** São testes que auxiliam na verificação da influência que a personalidade e o interesse possam ter sobre o seu desempenho no cargo. Dessa forma, os testes de personalidade pretendem tanto avaliar o padrão habitual de comportamento do candidato, quanto revelar suas fontes motivacionais. Ao mesmo tempo, objetivam analisar os traços básicos do caráter do candidato (traços adquiridos), bem como pesquisar algumas características fundamentais de seu temperamento (traços herdados).

São dois os tipos de testes de personalidade: Testes projetivos (entre os mais usuais em seleção de RH destacam-se: teste de borrões de tinta de Rorschach e teste de percepção temática); e inventários de personalidade (são testes elaborados de forma a que questões ou provas apresentadas possibilitem ao examinador avaliar o candidato de modo diferenciado no que respeita às variáveis como: introversão/extroversão, auto-suficiência, submissão/ denominação).

- **Testes de conhecimentos:** tem por finalidade medir o grau de conhecimento e habilidades que o candidato possui sobre determinados assuntos. A medição desses conhecimentos representa uma significativa cooperação para decidir a conveniência ou não de se admitir o candidato e para determinar a classe e a intensidade do treinamento exigido para ao acaso. Eles não devem ser interpretados isoladamente na decisão final quanto à admissão ou não do candidato, mas devem ser somados às demais variáveis, tais como: entrevistas, currículo, referências, formulário de solicitação de emprego, etc.

Quanto às formas de apresentação, os testes de conhecimentos podem ser: escritos (de respostas livres ou de respostas dirigidas); orais (quando se trata do preenchimento de cargos que exigem contato com o público) e práticos (representam uma forma de detectar o nível de conhecimentos e de capacidade dos candidatos, onde estes são colocados em situações reais ou simuladas de trabalho).

- **Grafologia na seleção de RH:** é o estudo dos sistemas de símbolos criados para a comunicação lingüística em sua forma escrita, ou, uma análise da personalidade de um indivíduo por meio do estudo dos traços de sua escrita. Pode-se dizer que a grafologia auxilia no processo de seleção de RH, no sentido de que através da interpretação e do cruzamento de diversas informações, como tamanho das letras, espaço entre as letras, palavras e linhas, direção das linhas, inclinação das letras, entre outros, o grafólogo pode projetar quarenta traços de personalidade apresentadas pelo candidato, segundo Revista Exame in Carvalho (2000). Nesse sentido, deve-se ressaltar que a análise da escrita como teste de seleção deve ser realizada por especialistas em grafologia.

3.2.1 *Entrevista para seleção*

“Se a entrevista não tiver um objetivo bem definido, não passará de uma simples conversa. Do mesmo modo, uma conversa com propósitos definidos é, na realidade, uma entrevista” Fletcher in Carvalho (2000).

Segundo Pontes (1996) esta é a etapa mais bonita do processo de seleção, é o momento de conversar com as pessoas, de conhecê-las e dá-las a oportunidade de conhecer a organização. Uma entrevista pode não ser estruturada, mas se for, o entrevistador conseguirá vantagens como obter informações em seqüência, não caminhar em círculo, conhecer aspectos relevantes da pessoa e informar sobre o cargo e sobre a organização.

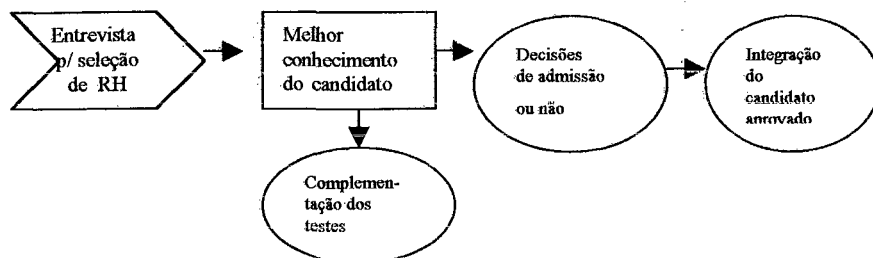
Pontes (1996) afirma que numa entrevista de seleção, o entrevistador deve falar pouco, cerca de 15% do tempo, formulando perguntas de longas respostas, que não levem a respostas do tipo “sim” ou “não” e , para fazer colocações sobre o cargo da empresa. (Vide anexo 5 – Pontes (1996, p. 106).

Ainda segundo Pontes (1996), as perguntas devem ser formuladas levando-se em conta o nível cultural do candidato. Devem ser evitadas perguntas e atitudes agressivas, que levem a comportamento defensivo por parte do entrevistado. Devem ser formuladas perguntas para avaliar o candidato ao emprego, qualquer tipo de pergunta além disso deve ser evitada. Sendo que tanto o entrevistador como o candidato devem se sentir bem com a experiência, portanto, o clima da entrevista deve ser agradável, natural e humano.

Geralmente a entrevista é realizada com um candidato e um entrevistador, porém pode haver dois ou três entrevistadores e um entrevistado, onde normalmente, um conduz e os demais observam e trocam suas observações após o término da entrevista. Há também, entrevistas realizadas com um grupo de entrevistados, por um ou mais entrevistadores, o que poupa tempo, mas expõe os candidatos uns aos outros.

Segundo Carvalho (2000), a entrevista constitui-se num instrumento vital em matéria de seleção de RH. Através de uma conversa dirigida, o selecionador busca informações sobre os candidatos que não puderam ser mensurados pelos testes de seleção. Ao mesmo tempo, a entrevista substitui os testes nas empresas de menor porte, muitas delas sem condições mínimas de elaborar suas próprias baterias, ou mesmo de adquirir e interpretar testes de fora.

A figura a seguir, procura ilustrar a importância e o alcance da entrevista no processo de seleção de RH, conforme Carvalho & Nascimento (p. 138, 1999):



Fonte: Carvalho & Nascimento (p. 138, 1999)

Carvalho (2000) ressalta que o propósito central da entrevista para seleção é obter do candidato, informações complementares que não foram reveladas durante a aplicação da série de testes, além de confirmar ou não as demais fontes de informações – dinâmica e ambiente da aplicação de testes, exame do currículo do candidato, etc. Considerando que os testes procuram mensurar, com certa profundidade, o conhecimento e traços de personalidade do candidato.

3.3 Integração de pessoal

O recrutamento e seleção de pessoal não podem ser considerados como uma prática isolada. Segundo Pontes (1996), deve-se considerá-los como parte das atividades globais da administração de recursos humanos em uma organização, um subsistema de um macro-sistema, onde todo o esforço do recrutamento e seleção é o de encontrar pessoas adequadas para que a organização possa ser viável e eficiente no aspecto dos recursos humanos. Pensando assim, Pontes (1996), afirma que o trabalho de recrutamento e seleção não termina no momento da admissão ou recolocação de um indivíduo na organização. É necessário um processo de adaptação do indivíduo à empresa e ao cargo que se denomina integração.

A adaptação de um indivíduo recém-chegado à organização é um processo social complexo. Conforme explica Dayal (1974), uma pessoa adulta, recentemente admitida numa empresa, já adquiriu:

- Personalidade própria, composta de um conjunto de valores e respeito do certo e do errado, de opiniões sobre as diferentes pessoas e objetos e o que eles representam para si, seus preconceitos, seus temores e ansiedades mais íntimas com relação a sua própria capacidade, sua aceitação ou rejeição pelos outros, suas necessidades e objetivos. Essas são as características pessoais e intransferíveis que as pessoas adquirem através de experiências e interações na família e em seu ambiente. Ela tem consciência de algumas dessas características, outras operam no nível do inconsciente;

- O que espera do novo emprego e do ambiente, isto é, o que espera de seu superior, dos seus companheiros, dos seus subordinados e da administração como um todo.

A empresa tem sua cultura, seus valores, seu modo de ser, suas políticas e procedimento, padrões de comportamento de chefias, de subordinados e colegas. Segundo Dayal (1974), nunca existirá uma empresa igual à outra, no seu aspecto social. O processo de adaptação do homem à organização, irá exigir da pessoa que:

- a) adapte suas próprias idéias, seus sentimentos e seu modo de trabalhar aos padrões aceitos na empresa;
- b) que encontre sua identidade, isto é, que procure o que lhe é satisfatório e o que lhe daria maior liberdade para utilizar integralmente sua capacidade.

Segundo Pontes (1996), o processo de integração deve ser enfocado por dois ângulos: a adaptação do indivíduo ao trabalho e à empresa. O caso mais simples de integração, daquele indivíduo que está adaptado a um determinado trabalho, também será complexo. A adaptação dele à cultura da organização, e, ainda, imaginando um processo de adaptação simples, onde o indivíduo tenha sido selecionado de uma empresa com cultura não igual, mas parecida com a da empresa contratante, irá exigir, pelo menos, uma acomodação inicial. É preciso que este profissional conheça as políticas, procedimentos, controles, tipos de supervisão, tipos de material, máquinas e equipamentos, etc.

A integração, segundo Pontes (1996) é composta por duas partes: a ambientação de pessoal e a integração de fato.

* *Ambientação de pessoal*: é um programa menor, geralmente de algumas horas ou um dia todo e, normalmente é conduzido pela área de RH. O programa deve apresentar ao novo empregado os aspectos importantes da organização:

- A história da empresa;
- Produtos da empresa;
- Modos de produção;
- Valores evidenciados pela organização;
- Principais políticas e procedimentos administrativos;
- Condutas esperadas do novo empregado;
- Benefícios oferecidos;
- Possibilidades de carreira;
- Política salarial, entre outros.

* *Integração de pessoal*: é um programa bem mais amplo do que a ambientação de pessoal. A chefia do novo funcionário deve ser a principal responsável pela condução do

programa, que deve facilitar a integração do novo funcionário à equipe de trabalho, ao entendimento da cultura da empresa, ao conhecimento das normas, políticas e programas. O programa de integração pode durar alguns meses, pois, ainda segundo Pontes (1996), é um trabalho antes de tudo, de orientação para que o novo empregado se sinta como membro da empresa de fato. Quando o empregado conhece os valores da empresa e sente que foi aceito como membro da equipe, é bem provável que suas atitudes com relação ao trabalho sejam mais positivas.

Ainda segundo Pontes (1996), por outro lado, não podemos fazer com que as pessoas sejam forçadas a aceitar a cultura e as regras da empresa. No entanto, todas as sociedades têm suas regras, assim como as empresas. As chefias com programa de integração devem partilhar com o novo empregado os valores da organização, mostrar com entusiasmo a empresa, como um educador. É um processo de orientação e não de querer fazer da pessoa uma imagem da empresa, uma vez que isso nem seria possível, pois é um processo de robotização diferente de querer que o indivíduo compreenda, sinta e viva a empresa.

Esse programa proporciona diminuição nos temores e ansiedades que são tão naturais quando alguém é admitido em novo emprego. Esse é conduzido pela chefia, mas as diretrizes devem ser traçadas e acompanhadas pela área de RH da organização.

Infelizmente, o programa de integração e ambientação nem sempre é realizado pelas organizações e quando ocorre, não ocorre através de todas as chefias. Quando ocorre, segundo Pontes (1996), muitas falhas, ansiedades e repetição de tarefas não são evitadas.

4 METODOLOGIA

4.1 Delimitação do local e do tempo

O estudo foi desenvolvido na cooperativa Unimed de Florianópolis, localizada na rua Dom Jaime Câmara, nº 94, no Centro, no município de Florianópolis (SC), no período compreendido entre 01º de agosto de 2001 a abril de 2002.

4.2 Natureza do estudo

Seguindo a direção dos objetivos desse trabalho, a sua metodologia abordou um estudo descritivo. Segundo Vergara (2000) um estudo descritivo expõe as características do universo ou população observados, sem se preocupar com a explicação a respeito do que se descreve embora sirva para isso e pode também estabelecer correlações entre variáveis. Este estudo possui uma abordagem qualitativa, isto é, a pesquisa não se baseou no critério numérico para garantir sua representatividade. Uma boa abordagem para Minayo (1992) é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema, em suas várias dimensões.

A pesquisa pôde ser também caracterizada como exploratória “que visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, e por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes”, Mattar (1999).

Quanto aos instrumentos de coleta de dados a pesquisa deu-se através de entrevistas informais, observação e análise documental. De acordo com Deslandes (1994) a entrevista é o procedimento mais utilizado num trabalho de pesquisa qualitativa, dando a possibilidade da busca de dados objetivos e subjetivos simultaneamente na aplicação de uma só técnica, com uma margem para que o entrevistador tenha a liberdade de abordar o tema proposto sem se influenciar com o enfoque das perguntas.

As entrevistas foram realizadas para diagnosticar as formas de recrutamento, seleção e integração abordadas na organização. Caracterizaram-se de forma não estruturada, obtendo as respostas a serem abordadas apenas como base de conversa à medida que as informações inerentes estejam fluindo. Minayo (1996), coloca esse procedimento como uma “*conversa com finalidade*” onde o roteiro serve de orientação de baliza para o pesquisador e não de

cerceamento da fala dos entrevistados". O critério de escolha dos entrevistados foi baseado em todos os colaboradores do Departamento de RH da Unimed de Florianópolis.

A observação foi participante. Neste tipo de observação, Vergara (2000) afirma que o pesquisador faz um papel de espectador interativo, pois ele está inserido na organização ou grupo em estudo. A observação foi utilizada neste caso para complementar todo o desenvolvimento do trabalho.

Quanto à análise documental foi realizada a partir de informativos e documentos relacionados principalmente ao ato de recrutamento, seleção e integração de pessoal.

4.3 Caracterização da população

A população e amostra ou sujeito de pesquisa, foi representada pelo conjunto de elementos do Departamento de RH do objeto de estudo através de uma amostra não probabilística por acessibilidade ou por tipicidade, segundo Vergara (2000), sendo que ao todo, participam da amostra sete colaboradores da organização.

5 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

5.1 Histórico

Antes do surgimento da Unimed, ocorreram alguns fatos históricos que favoreceram o surgimento da mesma e que por serem muito importantes devem ser relatados. Estes dados foram retirados única e exclusivamente do site da internet da Unimed de Florianópolis.

Na década de 60, os institutos previdenciários foram unificados no INPS (instituto de previdência Social), prometendo a democratização da saúde. Contudo, as más condições de atendimento oferecidas pelo sistema público abriram espaço para a crescente atuação da medicina de grupo. Essas empresas, porém, tinham como principal objetivo o lucro, e acabaram desencadeando um processo de mercantilização da medicina.

No final da década de 60, visando combater essa tendência, um grupo de médicos liderados por Edmundo Castilho (presidente do sindicato médico da cidade de Santos), funda a União dos médicos - *Unimed*, com base nos princípios do cooperativismo. Surge assim a primeira cooperativa médica do mundo, administrada nos moldes de uma empresa, porém sem fins lucrativos.

Nos anos 70, novas cooperativas médicas surgem no Brasil inteiro. Surgem também, as Federações, com o objetivo de padronizar os procedimentos operacionais e estimular a troca de experiências entre as Unimeds de um mesmo estado. Em 1972, é criada a Unimed do Brasil, Confederação que agrega as Unimeds de todo o país. E em 1977, já existiam 60 Unimeds em todo o Brasil.

Nos anos 80, a Unimed entra em uma fase de consolidação e crescimento acelerado. Cerca de 100 novas cooperativas são fundadas e a Unimed desenvolve uma estrutura operacional complexa em todo o território nacional.

Nos anos 90, a Unimed investe em campanhas institucionais e conquista a liderança e o reconhecimento no setor de saúde do Brasil. Ao mesmo tempo, intensifica os contratos internacionais em função da procura crescente, em muitos países de novos modelos para a saúde. Em 1995 é implantada em Bogotá, na Colômbia, a UNIMEC (União de Clientes Médicos e Cajas S/a), O que mostra o reconhecimento da Unimed como a entidade cooperativista do setor de saúde nas Américas. Em 1996, é fundada a IHCO (organização das Cooperativas de Saúde), com objetivo de promover e aproximar as cooperativas de saúde em todo o mundo.

No início da década de 70, a categoria médica em Florianópolis convivía cotidianamente com dificuldades vivenciadas pelos hospitais frente ao INPS. Havia uma demanda pela constituição de espaços qualificados e autônomos para o exercício profissional.

A Unimed Florianópolis foi criada em 30 de agosto de 1971, como resposta a essa demanda. A assembléia geral que constituiu a cooperativa teve a presença de 102 médicos, e foi realizada no auditório da Associação Catarinense de Medicina (ACM).

O primeiro nome da Unimed foi Sanmed - Cooperativa de Assistência Médica da Grande Florianópolis, surgido do hábito de conotar o nome da cooperativa com o do estado de sua localização. Assim, havia a Medminas (MG), a Medpar (PR), etc. Uma decisão posterior levou à adoção do nome Medsan. A denominação Unimed foi adotada em 1983. A primeira diretoria foi constituída pelo presidente Antônio Moniz Aragão e pelos diretores: Roldão Consoni, João Carlos Baron Maurer e Paulo Tavares da Cunha Melo. A sustentação da cooperativa nos primeiros anos decorreu em parte da credibilidade de seu primeiro presidente, que exercerá importantes cargos no serviço público e em entidades médicas.

A manutenção nos primeiros tempos foi assegurada pelas quotas-partes recolhidas por seus fundadores. A renda própria veio com o primeiro contrato, firmado com o Ipalesc - Instituto de Previdência dos Funcionários da Assembléia Legislativa, beneficiando 200 clientes. Aos poucos, a cooperativa foi se impondo e adquirindo maior credibilidade, tornando-se auto-sustentável. Em pouco tempo, a Unimed pôde comprar seu primeiro conjunto de salas, no prédio em que funcionava a ACM, na rua Jerônimo Coelho. Em 1983 foi adquirida uma sede na rua Osmar Cunha, onde hoje funciona uma clínica. Em 1991, a sede passou para o prédio da rua Dom Jaime Câmara, onde permanece a estrutura administrativa. Em 1998, a Unimed inaugurou outra sede, na Osmar Cunha, só para atendimento dos clientes. Em quase três décadas de crescimento contínuo, a Unimed Florianópolis sempre contou com o entendimento e a participação dos cooperados. Em 2001, a Unimed realizou a inauguração do seu novo prédio, que ampliou instalações, através da reforma do prédio antigo da rua Dom Jaime Câmara juntamente com o antigo prédio alugado pela empresa Porto Belo localizado na rua Antônio Dib Mussi, que foi devolvido à Unimed de Florianópolis neste mesmo ano. Isso trouxe um novo espaço para adequar a empresa às novas realidades da gestão empresarial.

Sem isso, não seria possível atender às aspirações da comunidade, nem alcançar a posição que hoje ocupa: a liderança incontestável no mercado de planos de saúde.

A sede administrativa da Unimed Florianópolis está localizada na rua Dom Jaime Câmara, nº 94, CEP 88015-120 e Rua Antônio Dib Mussi, 351 Centro 88015-110, nos telefones (48)

2168000 e 0800 483500. A sede de vendas localiza-se na rua Bocaiúva, no centro e as sedes de autorizações de exames e atendimento ao público em geral localizam-se no Kobrasol e centro (citadas acima), além destes prédios a Unimed de Florianópolis têm dois postos de atendimento, um no Hospital de Caridade e outro no Hospital Regional.

Presidentes da Unimed Florianópolis:

1971-1983 - Dr. Antônio Moniz Aragão

1983-1985 - Dr. Lincoln Virmond Abreu

1985-1988 - Dr. João Nilson Zunino

1988-1991 - Dr. Defendente Debiase

1991-1995 - Dr. Euclides Quaresma

1995-1999 - Dr. Sílvio Schmitz

1999-2003 - Dr. Almir Adir Gentil

5.2 O sistema Unimed

Desde 1999, a Unimed é a maior rede de assistência médica do Brasil reunindo 90 mil médicos cooperados e 11 milhões de clientes em suas 366 cooperativas médicas espalhadas por todo território nacional.

A Unimed é uma cooperativa de trabalho médico, em que os próprios médicos cooperados são os donos do negócio, garantindo ao médico a ética na prática de sua profissão, e ao cliente, o atendimento qualificado.

A primeira Unimed foi criada em 1967, na cidade de Santos, dando origem ao cooperativismo médico no Brasil e no mundo. Passada três décadas, a Unimed se destaca no mercado, pois é a maior rede de assistência médica do país, com 90 mil médicos cooperados e 11 milhões de clientes em todo o território nacional.

O complexo empresarial cooperativo Unimed é constituído por todas as Unimeds do país e diversas empresas criadas para oferecer suporte a elas, por meio de serviços desenvolvidos para agilizar e aperfeiçoar o atendimento aos clientes.

O sistema Unimed é composto por 366 cooperativas médicas, entre Singulares, Federações e Confederação. As Unimeds locais, que atuam no âmbito dos municípios, são denominadas Unimeds Singulares, que quando são de um mesmo estado, organizam-se em

Federações estaduais. As Federações por sua vez, reúnem-se em uma Confederação nacional, a Unimed do Brasil.

Segundo dados adquiridos através da Federação das Unimeds de Santa Catarina, localizada em Joinville, existe ao todo no estado: 9 Unimeds seccionais, que estão em processo de singularização e vinte e cinco Unimeds singulares.

Em Florianópolis, como foi mencionado anteriormente, a Unimed surgiu na década de 70, na época em que a categoria médica convivía cotidianamente com dificuldade vivenciadas pelos hospitais frente ao INPS. Além disso, havia uma demanda pela constituição de espaços qualificados e autônomos para o exercício profissional. Em 30 de agosto de 1971 como resposta a essa demanda, foi criada a Unimed. A assembléia geral que constituiu a cooperativa teve a presença de 102 médicos, e foi realizada no auditório da ACM (Associação Catarinense de Medicina).

O primeiro nome da Unimed de Florianópolis foi Sanmed - Cooperativa de Assistência Médica da grande Florianópolis. A denominação Unimed de Florianópolis foi adotada em 1983.

5.3 Natureza e tipologia da organização

Pode-se classificar a Unimed, de acordo com a classificação de Ribeiro (1996), como uma entidade sócio-econômica, com finalidade sócio-econômica, ou seja, a administração tem interesse no aspecto econômico da entidade, porém este reverte em benefício da coletividade a que pertence.

Quanto ao tamanho segundo o Sebrae, a Unimed é classificada como uma grande empresa, isto é, com mais de 100 funcionários. E quanto ao tipo de atividades, a classificamos como uma empresa prestadora de serviços.

Quanto à forma de propriedade, a Unimed pode ser classificada como uma empresa privada ou de iniciativa particular, onde a forma de administrar é através da administração de empresas.

Em relação à classificação de Etzioni (1967), classifica-se a Unimed como uma organização utilitária, onde o controle predominante é o remunerativo e o ingresso e permanência dos participantes se dá através do interesse e da vantagem percebida, e o envolvimento dos participantes é calculativo.

E para finalizar, de acordo com a classificação de Blau & Scott (1970), que acreditam numa tipologia organizacional baseada no princípio beneficiário da organização, a Unimed

pode ser classificada como uma organização em que os próprios participantes são beneficiários principais, a organização é um tipo de associação de beneficiários mútuos, onde as tarefas são divididas, fundamentadas na especialização e no conhecimento. As decisões são descentralizadas e é dada ênfase à especialidade de todos os órgãos ou cargos em todos os níveis.

5.4 Metas da Unimed de Florianópolis

A Unimed de Florianópolis é uma Cooperativa de Trabalho Médico, criada pelos médicos da região da Grande Florianópolis como uma alternativa entre a medicina particular e a previdenciária. É formada por clientes, cooperados e credenciados.

Crescendo junto com sua comunidade, a Unimed completou 30 anos em 2001, com mais de mil médicos cooperados ao sistema, cobrindo todas as especialidades, em com clientes totalizando aproximadamente 65% da população em potencial na sua área de abrangência, que compreende 19 municípios.

Verificou-se que a Unimed tem um compromisso integral com a saúde. Por isso, uma de suas preocupações primordiais é beneficiar toda a comunidade, proporcionando saúde e qualidade de vida para o maior número de pessoas.

A Unimed tem como missão: “Saúde é um direito de todos e a razão de existir da Unimed”.

Outro aspecto importante realizado pela Unimed de Florianópolis que está incluído nas suas metas refere-se à responsabilidade Social, especificamente o Projeto Jovem Trabalhador. Onde a cooperativa oferece oportunidade de trabalho a jovens que possuam em torno de dezesseis anos e tenham pelo menos onze meses de convênio com a Promenor. Esses trabalhos são oferecidos para a área Administrativa da organização, com carga horária de 4 horas diárias, sendo que empresa oferece salário, vale alimentação, vale transporte e plano de saúde. O critério de admissão principal é o bom desempenho escolar.

Algumas das metas atingidas pela Unimed de Florianópolis são apresentadas, de forma a mostrar como grande o número de clientes, cooperados e prestadores de serviço, dessa forma atingindo grande parte da população da grande Florianópolis. (Vide anexo 6 – site da Unimed de Florianópolis).

6 DESENVOLVIMENTO

6.1 A Gestão de Recursos Humanos na Unimed de Florianópolis

O Departamento de Recursos Humanos (DRH) da Unimed de Florianópolis está vinculado à gerência administrativa. Atualmente é composto por um grupo de colaboradores que englobam: um supervisor, um consultor de RH (faz parte da consultoria externa de Recursos Humanos da organização), dois analistas de RH, um assistente de RH, um colaborador responsável pelo setor de O&M (organizações e métodos) e outro pela segurança do trabalho.

As principais atividades deste setor envolvem:

- controle de frequência e levantamento dos proventos e descontos mensais de cada colaborador (a folha de pagamento é terceirizada);
- processos de recrutamento e seleção;
- administração de conflitos interpessoais;
- atendimento aos funcionários;
- treinamento e capacitação de pessoal;
- manutenção das políticas de Recursos Humanos em geral.

Os planejamentos executados pelo Departamento de Recursos Humanos são de longo prazo, assim como os seus resultados também serão mais bem visualizados da mesma forma.

Mensalmente a coordenadoria de RH visita os demais setores da empresa e acompanha o funcionamento das atividades, atuando de forma interativa com seus colaboradores, buscando e propondo soluções; informando a todos (de acordo com a necessidade) os novos procedimentos de trabalho.

É importante ressaltar que o Departamento de Recursos Humanos (DRH) da Unimed de Florianópolis existe a pouco mais de dois anos, e não está completamente estruturado no que diz respeito aos seus projetos e metas, sendo que suas políticas necessitam de mais alguns ajustes a serem realizados. Atualmente o DRH atua em conjunto com os outros setores da empresa. Através de uma entrevista informal a respeito da base da gestão de recursos humanos da Unimed de Florianópolis. Abordaram-se questões a fim de melhor entendimento desta gestão, relacionadas com:

- Plano de cargos e salários: Foi estabelecido no final do ano 2001 o plano de cargos e salários através da avaliação de desempenho realizada com todos os colaboradores da empresa

e estruturada de acordo com cada setor. Este trabalho foi realizado por uma empresa terceirizada.

- Benefícios sociais: Além dos determinados por lei, são praticados pela empresa outros como: auxílio creche, assistência médica e odontológica, auxílio estudo, seguro de vida, além disso, o vale transporte, que não participam dos descontos realizados em folha de pagamento. Vale também ressaltar que em épocas como natal, páscoa e aniversário da empresa, todos os colaboradores são presenteados com uma cartela de vale alimentação extra.
- Recrutamento e seleção de pessoal: Em linhas gerais, é realizada uma divulgação interna, através do envio de e-mail para todos os colaboradores e avisos em murais dentro da empresa. Caso não seja preenchida desta forma, inicia-se o recrutamento através dos estagiários, caso a mesma ainda não tenha sido preenchida, se realiza um recrutamento externo onde são analisados currículos que estejam compatíveis com o cargo disponível. Então inicia-se o processo de seleção de pessoal, que envolve entrevistas, dinâmica de grupo, para determinados setores uma prova técnica aplicada pelo próprio setor que dispõe da vaga.
- Perfil dos colaboradores: Para cada setor existe um determinado perfil, mas pode-se dizer que para a organização como um todo, são solicitados profissionais com: iniciativa, dinamismo, facilidade de relacionamento, comunicativos, participativos e que possam contribuir com a organização sugerindo, criticando e opinando. Os demais requisitos também variam conforme a função que o mesmo irá exercer.
- Rotatividade de pessoal: É considerado baixo, percebe-se que há um bom relacionamento entre a empresa e os seus funcionários. A demissão só acontece mesmo em casos extremos. Quando há alguma infração das normas ou o colaborador não corresponde a expectativa da empresa, é solicitada a presença do mesmo para uma conversa, e somente quando não há mais nenhuma alternativa de diálogo é que se efetua a demissão.
- Treinamento e desenvolvimento: A empresa não possui um centro de treinamento especializado, este é feito pelo próprio chefe do setor juntamente com o DRH de tempos em tempos. Em relação ao desenvolvimento é oferecida uma série de cursos específicos, aos colaboradores. Em fevereiro de 2002, vários cursos foram apresentados dentro da empresa através de vídeo que apresentaram diversos assuntos para todo e qualquer colaborador que estivesse interessado. Existem ainda projetos de programas de qualidade para a organização, mas que ainda estão sendo, aos poucos concretizado, o que existe na

verdade são cursos, workshops, palestras e seminários que têm a intenção de motivar e proporcionar melhor qualidade de vida, trabalho e crescimento aos nossos colaboradores.

- Avaliação de desempenho: Ela é elaborada por uma empresa terceirizada e aplicada pelo setor específico de cada colaborador juntamente com os colaboradores do DRH, na forma de um questionário.
- Higiene e segurança do trabalho: A empresa possui uma CIPA (comissão interna de prevenção a acidentes). Seu grau de risco é classificado como 2, devido a UTI móvel fazer parte de seus serviços. Existe uma rigorosa fiscalização por parte dos técnicos de segurança do trabalho, para que as normas de segurança sejam cumpridas. Já em relação à higiene de trabalho, esta é totalmente terceirizada, através da contratação da empresa Orcali para todos esses serviços de higiene.

6.2 Análise das formas de recrutamento abordadas pela Unimed Florianópolis

6.2.1 O processo de recrutamento na Unimed de Florianópolis

Primeiramente é importante esclarecer que o ponto de vista da organização Unimed de Florianópolis a respeito do recrutamento de pessoal se dá de acordo com o seu sentido real. Considerando seu significado apresentado nos dicionários, recrutar significa: “inscrever, arrolar para o serviço militar, inscrever, arregimentar”, nesse sentido, através de uma entrevista informal realizada com o consultor de RH da organização, percebeu-se que não se utiliza a palavra recrutamento e/ou recrutar devido ao seu forte significado, mas sim selecionar, oportunizar candidatos a determinadas vagas. É importante entender o perfil do Departamento de RH da Unimed de Florianópolis que consiste em um setor formado por uma equipe técnica que trabalham em função de apoiar, orientar e oferecer perspectivas aos funcionários da organização.

O processo de recrutamento realizado na Unimed de Florianópolis consiste na procura de candidatos potenciais e meios para atrair os mesmos para determinados setores e cargos em abertos na organização. O recrutamento se dá primeiramente através da divulgação da vaga entre os funcionários da organização, seja por e-mail, exposição de mural ou através dos coordenadores de cada setor.

Pode-se descrever o processo de recrutamento da Unimed Florianópolis e suas etapas a seguir:

1ª) Etapa: Determinação da necessidade de pessoal

Esta etapa consiste no processo de previsão da necessidade de pessoal a curto prazo, (excluindo as saídas inesperadas de funcionários), de acordo com os objetivos, orçamentos e tendências para a empresa, assim permitindo tempo para o melhor e o mais qualificado recrutamento.

Esta previsão das vagas é examinada pelo Setor de Organizações e Métodos ou pelo supervisor da área de RH. Para realizar esta previsão é preciso que todos os supervisores e/ou coordenadores dos setores responsáveis encaminhem-na para o recrutador, para que o mesmo possa planejar o processo de recrutamento.

Fazem ainda parte da primeira etapa do processo de recrutamento da Unimed Florianópolis o planejamento de pessoal, análise de cargos, a abertura formal da vaga (seja internamente ou externamente à organização) e algumas informações adicionais necessários para tal realização.

A determinação da necessidade de pessoal realizada na Unimed de Florianópolis é considerada um procedimento de caráter não formal, o que caracteriza nesse sentido o primeiro problema do processo de recrutamento adotado pela organização. O Departamento de RH ainda está criando serviços e projetos em função de formalizar este processo, mas ainda falta a realização de um planejamento estratégico. Esta etapa caracteriza-se por um trabalho imediatista de nível empírico.

De um modo geral os coordenadores dos respectivos setores fazem o documento de necessidade de pessoal e encaminham para o gerente do departamento via e-mail, que por sua vez encaminha para a análise da superintendência do Departamento de RH e não para o Setor de O&M, onde deveria ser entregue, pois este é considerado um setor informal, pois não há nenhum funcionário que seja especialista nessa área, nesse sentido tornando-se um setor que apenas existe no organograma.

Esse processo deve se dar de modo que haja uma comunicação interna através de todos os funcionários a fim de que exista a participação interna dos mesmos, para que se possa realizar essa primeira etapa do processo de recrutamento de pessoal. Se dessa forma não tenha se preenchido tais vagas parte-se para a segunda opção que são os estagiários, que possuem um amplo conhecimento da organização e um grau de rotatividade zero nos setores.

Um dado abortado, durante a coleta de dados que deve ganhar certa atenção é o fato que existe na Unimed de Florianópolis três tipos de culturas diferentes entre os colaboradores da

mesma que podem ser descritos: a primeira cultura envolve os funcionários mais antigos, que na sua grande maioria não possuem ensino superior, e possuem mais dificuldade de compreensão e maior resistência em relação às mudanças, nesse sentido, causam mais conflitos aos setores, por serem mais submissos ao processo; a segunda cultura existente na organização é considerada a linha de frente da Unimed de Florianópolis e englobam os funcionários mais novos e que por sua vez possuem terceiro grau completo ou quase completo, eles são participantes, sugerem, buscam alterações, soluções, etc, são os elementos que no processo de recrutamento geralmente apresentam todos ou a grande maioria dos requisitos apresentados por uma dada vaga; já a terceira cultura da organização são os estagiários, que de um modo geral se adequam àquilo que a Unimed propõe, eles buscam o reconhecimento.

2ª) Etapa: Preparação da requisição de pessoal

A segunda etapa do processo envolve a preparação pelo Departamento de RH, da requisição de pessoal através da especificação das vagas e requisitos exigidos, de forma minuciosa, específica com a finalidade de determinar as qualificações do candidato ideal e as fontes de recrutamento, nesse sentido, indicando onde procurar. Para a preparação da requisição de pessoal, a Unimed ainda não trabalha com nenhum formulário próprio, esta requisição é realizada informalmente através de e-mail juntamente com a etapa de divulgação da vaga, onde serão descritos os requisitos exigidos. Existe um modelo que está sendo analisado para aprovação, mas por enquanto esse tipo de documento ainda não é utilizado.

3ª) Etapa: Estudo de mercado de trabalho

Uma vez prevista a vaga, é realizada a requisição, o próximo passo desse processo de recrutamento consiste em examinar as condições do mercado, nesse sentido, é realizada uma análise da interação entre o mercado de trabalho e a estrutura de cargos na organização e onde um até certo ponto pode modificar o outro.

O Departamento de RH da Unimed Florianópolis utiliza um estudo de mercado de trabalho a fim de assessorar cada posto de trabalho de modo a propor mudanças/melhorias. A exemplo disso, pode-se citar o último estudo realizado, que foi abordado em cinco instituições com natureza semelhante para realização do plano de cargos e salários da organização.

4ª) Etapa: A execução do recrutamento

Depois de efetivadas as três etapas anteriores, inicia-se a execução das medidas propostas e efetua-se o recrutamento propriamente dito. Esse processo se dá através da divulgação do Departamento de RH das vagas e seus requisitos para possíveis candidatos, através de e-mail e exposto em murais da empresa (Vide anexo 7). Após isso, avaliam-se os resultados do recrutamento como medida da eficiência do processo.

Dentre as duas formas de recrutamento de pessoal, a interna e a externa, pode-se dizer que a Unimed de Florianópolis prioriza a efetivação do recrutamento interno, que nesse sentido significa a valorização dos funcionários da organização, considerando que o recrutamento interno, segundo autores, deve ser a primeira opção para o preenchimento de uma vaga, excluindo dessa forma a hipótese de ser uma vaga inicial, onde neste caso, realiza-se o recrutamento externo. Dessa forma, a realização do recrutamento externo deve ser realizada somente nos casos que através do recrutamento interno, as vagas solicitadas não tenham sido preenchidas.

A Unimed de Florianópolis procura desenvolver o processo de recrutamento e seleção de forma a sempre valorizar o funcionário e estagiário da organização. A exemplo dessa ideologia pode-se citar um caso que ocorreu recentemente, onde se solicitou o preenchimento de uma vaga da recepção, como não houve candidatos internamente à empresa, ao invés do Departamento de RH elaborar o recrutamento externo, houve preferência por oferecer a vaga para um dos empregados que pertencia à Pró-menor, trabalhava na organização, mas seu contrato havia terminando, pois a funcionária já iria completar 18 anos. Essa foi uma forma de valorizar o menor, que já conhecia a política da organização e que com certeza ficou muito feliz com a iniciativa do Departamento de RH.

Existe prioridade da utilização do recrutamento interno na Unimed de Florianópolis, pois esta é uma forma de valorizar os recursos humanos internos, isto é, os funcionários e colaboradores internos da organização. O recrutamento interno além de ser mais rápido e econômico proporciona a valorização dos funcionários, o desempenho e potencial são conhecidos, os colaboradores já estão adaptados à cultura organizacional, o tempo de ambientação e integração é menor e proporciona a promoção de espírito de autodesenvolvimento.

Após a realização do recrutamento interno, se através do mesmo não for preenchida a vaga solicitada parte-se então para o recrutamento externo, mas somente como um último recurso, quando se esgotarem todos os recursos humanos internos da organização

(funcionários e estagiários), ou no caso de cargos de um recrutamento para o primeiro nível de auxiliares de escritório, assim como os trainees de gerência e para funções técnicas especializadas, que podem não existir candidatos dentro da firma para tais fins.

A realização do processo de recrutamento externo da Unimed de Florianópolis consiste somente da análise e busca através dos currículos vitae, que na grande maioria são deixados na recepção da organização pelos próprios candidatos. Em relação a este dado, vale ressaltar que existe um projeto de realização de um banco de dados informatizado para todos esses currículos, sendo que não existirá mais a “papelada” e o processo de consulta aos currículos será muito mais fácil e rápido.

Um outro dado relevante tanto para o processo de recrutamento como para o processo de seleção, é que a Unimed de Florianópolis é totalmente contra indicações de terceiros para preenchimento de qualquer vaga e proíbe a contratação de pessoas que possuam qualquer grau de parentesco com qualquer colaborador da organização. O recrutamento é um direito que cabe a todos os seres humanos independente de quem eles sejam ou o que signifiquem, é uma relação de compra e venda, utilitarista que viabiliza a sobrevivência através de uma troca de conhecimentos que provém da natureza humana, o que torna uma relação saudável, segura, viável e de socialização, que não pode ser interferida por um terceiro ou uma indicação que atrepele todas essas etapas podendo, dessa forma, tornar o ato do recrutamento inválido ou ineficaz de natureza inútil.

6.3 Análise das formas de seleção abordadas pela Unimed Florianópolis

Antes de iniciar a análise e descrição do perfil do processo de seleção da Unimed Florianópolis, é necessário conhecer a organização por inteiro analisando setores e Departamentos um a um para melhor conhecimento e entendimento do processo como um todo.

Os setores e Departamentos que se subdividem e fazem parte do organograma da Unimed de Florianópolis assim como do processo de recrutamento e seleção, podem ser apresentados pelo organograma da organização, (Vide anexo 8 – organograma).

* Gerência administrativa: Departamento de atendimento ao cliente; Departamento de informática; Departamento de atendimento ao cooperado; Departamento de recursos humanos e Departamento de serviços gerais.

* Gerência financeira: Departamento de faturamento; Departamento de tesouraria e contas a pagar; Departamento de contas a receber, Departamento de custos e orçamento e Departamento de contabilidade e tributos.

* Gerência de mercado e assessoria de marketing: Departamento de marketing; Departamento de vendas, Departamento de administração de contratos; Departamento de saúde ocupacional e Departamento de cadastro de clientes.

* Gerência de serviços médicos: Departamento de atendimento pré-hospitalar SOS-Unimed; Departamento de atendimento domiciliar Unimed-Lar; Departamento de auditoria médica.

* Presidência: este setor não faz parte do processo de recrutamento e seleção, considerando que seus colaboradores são os próprios médicos cooperados que elegem o presidente e os dirigentes da diretoria, assembléia geral e conselho de administração em um evento que ocorre de quatro em quatro anos, que é o período de duração do mandato da presidência da Unimed de Florianópolis.

Após a realização do processo de recrutamento de pessoal, inicia-se o processo de seleção dos candidatos. A realização deste processo caracteriza-se pela equipe de colaboradores do Departamento de RH. Além destes integrantes, participam do processo de seleção o coordenador e/ou supervisor do Departamento a ser realizada a seleção, nesse sentido, pode-se dizer ocorre na Unimed de Florianópolis, um tipo de seleção que varia de acordo com as necessidades, exigências e requisitos do Departamento em que houver a requisição de uma determinada vaga em questão para o ato da seleção.

O processo de seleção realizado pela Unimed de Florianópolis possui uma metodologia que consiste na **não** utilização de testes psicológicos, considerando que o profissional que realiza o ato de seleção é especialista na área de Serviço Social com doutorado em Recursos Humanos e não é especializado na área da psicologia, além desse fato, existe a não concordância com os testes psicológicos por parte do Departamento de RH, pois “são testes que buscam o limite da pessoa, o quanto ela suporta, limitando o grau de conhecimento, eliminando, dessa forma, a espontaneidade, fator que a organização busca em seus candidatos e colaboradores”.

O processo de seleção da Unimed de Florianópolis inicia-se através de uma triagem entre os candidatos recrutados, realizada através de uma rápida entrevista, ou análise de currículo, pois não existe uma ficha de inscrição do candidato. Além disso, a missão, princípios, natureza, políticas e valores da organização são apresentadas com o intuito de proporcionar ao candidato maior conhecimento a respeito da empresa (no caso da realização

do recrutamento externo), além da descrição do cargo e setor a que o candidato participará, de forma a estabelecer quais qualificações e experiências o cargo exige.

O Departamento de RH faz uma consulta em relação à descrição da vaga que está em vigor a fim de examinar se a mesma apresentou alguma mudança ao longo do tempo, para então descrever exatamente em que consiste o cargo.

O primeiro passo do processo de seleção abordado pela organização consiste num contato coletivo entre os candidatos e o selecionador (que é o consultor de RH da organização). Existe também no Departamento de RH um apoio logístico composto por dois colaboradores que têm a função de analistas de RH, que analisam dados curriculares no caso de um recrutamento externo.

Esse primeiro contato com os candidatos tem a participação do selecionador e do representante do setor em que participar a seleção (coordenador ou gerência da área). São realizadas entrevistas e dinâmicas de grupos que verificam na grade o grau de competência, habilidade e comunicação de acordo com as necessidades que o cargo exige. Nessa primeira conversa explica-se aos candidatos que os mesmos irão participar de uma vivência e que o comportamento não pode ser de competição, pois a dinâmica irá trabalhar com o espírito de grupo o que muda totalmente o enfoque do processo de seleção.

Conforme alguns autores, o processo de seleção é uma das tarefas mais importantes na carreira dos executivos, além de ser uma das tarefas mais difíceis. Para tanto, é realizada uma conversa com os candidatos “frente a frente”, pois esta é a melhor forma de obter informações sobre a qualificação, experiência e o perfil dos mesmos, possibilitando dessa forma uma escolha eficaz em relação ao candidato que melhor se adequa ao cargo.

O grupo já é avaliado naquele momento de conversa e os candidatos devem apresentar o grau de conhecimento neles mesmos. Então se aplica a entrevista, que se baseiam em uma profunda coleta de dados que visam averiguar a qualificação, o potencial e a motivação do candidato ao cargo. A entrevista é realizada de forma coletiva e englobam na mesma, perguntas tais como: “Quais são suas qualidades? O que espera do setor? Por que quer trabalhar nesse setor? De que forma pode contribuir com o setor?” Entre outras, e, conforme for o andamento do processo de seleção se necessário aplica-se uma entrevista individual. Feito a dinâmica e entrevistas, o coordenador é quem melhor identifica o melhor candidato. Na dúvida aplicam-se testes de conhecimento, que é o único tipo de teste utilizado no processo de seleção, sendo elaborado pelo gerente ou coordenador da área e aplicado pelo mesmo mais o selecionador. A exemplo dos testes de conhecimentos pode-se citar os testes matemáticos ou da área de finanças que são aplicados para vagas dos setores de faturamento,

tesouraria (contas à pagar, contas à receber), setor de órtese e prótese (que envolve orçamentos e cálculos com fornecedores), gerência de mercado e demais setores que envolvem aptidões nessas áreas .

Em relação à duração do processo de seleção, pode-se dizer que o mesmo pode se dar em várias etapas que variam de acordo com a necessidade dos selecionadores para então se chegar em um único candidato. A duração do processo pode variar de 4 a 6 horas no total, geralmente realizadas em até em 4 dias.

A seleção realizada através do recrutamento externo se dá da mesma forma, a única diferença é que existe uma apresentação da empresa de forma detalhada informando histórico, políticas e maiores detalhes do setor e cargo em questão, o que torna o processo mais longo do que o normal. Além disso, existe também a análise dos currículos já no ato do recrutamento, isto é, antes do ato de seleção se iniciar, para que possa haver maior conhecimento em relação aos candidatos.

Depois de realizada a entrevista e, quando necessário, os testes de conhecimentos ocorre um debate entre o selecionador, colaborador do Departamento de RH juntamente com o representante do setor em questão, a fim de que haja um consenso a respeito da escolha do melhor candidato para o preenchimento da vaga.

Escolhido o candidato, a próxima etapa do processo de seleção é constituída pelo exame médico, o que permite a colocação dos trabalhadores em serviços adequados às suas condições físicas e psíquicas, além de permitir que o candidato conheça o estado real de sua saúde. A Unimed de Florianópolis terceiriza esse serviço através de uma clínica especializada em medicina do trabalho, que tem como responsável o Dr. Dalton Nuemberg (CRM 4927) especializado em medicina do trabalho. Esta clínica situa-se na Av. Hercílio Luz, nº 639, sala 403 no centro de Florianópolis.

Enfim, a última etapa do processo de seleção, baseia-se na busca de referências sobre o candidato, que se realiza através de referências de antigos empregos que constam no curriculum vitae do candidato ou através do antigo coordenador ou supervisor, estas duas formas são válidas tanto para a seleção com base no recrutamento interno como no externo.

Em relação à classificação, de acordo com o método utilizado e as técnicas empregadas, segundo Fontes (1981), o processo seletivo da Unimed de Florianópolis pode ser classificado como um processo científico ou sistemático que abordam requisitos que podem ser classificados em três categorias que expressam o nível de aptidão, o nível de conhecimento e capacidade e o nível de adaptabilidade, também conhecidas respectivamente como qualidades inatas, adquiridas e de adaptação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E PROPOSTAS DE MELHORIAS

Após realizada toda a análise das formas de recrutamento, seleção e integração de pessoal relatam-se algumas propostas de melhorias referentes a alguns pontos fracos abordados neste processo, com base nas bibliografias apresentadas no presente estudo.

7.1 Recrutamento de pessoal

O recrutamento de pessoal da Unimed de Florianópolis não apresenta nenhuma falha ou ponto fraco relevante. É um processo que contribui para a participação de quase todos os colaboradores da organização, sendo que não há grandes restrições quanto aos requisitos para os cargos. Os únicos colaboradores que nem sempre podem participar dos recrutamentos realizados são aqueles não possuem ou não estão cursando o terceiro grau, fato que não pode ser visto como um ponto negativo, visto que os colaboradores que apresentam este requisito, geralmente podem contribuir muito mais para a organização do que no caso contrário.

Um ponto que poderia ser melhorado neste processo é a informalidade, pois praticante tudo é realizado via e-mail, sem que haja nenhum documento de solicitação de emprego ou de requisição de pessoal padronizado. Esse documento poderia ser formulado com dados que completem a requisição de pessoal, devendo conter todas as informações essenciais de descrição do cargo para o desencadeamento do processo, desde o título do cargo, objetivos do cargo aos requisitos para o cargo.

Um outro dado importante que deveria conter para a divulgação da vaga, é a completa descrição dos campos da requisição de pessoal, devendo conter todas as informações essenciais para o desencadeamento do processo, isto é, as tarefas que serão desenvolvidas como: o que o candidato aprovado vai fazer, de tal forma que se possa deduzir habilidades e conhecimentos específicos que eles precisarão para desempenhar suas atribuições, pois na maioria das vezes o candidato só fica sabendo durante a seleção pessoal, o que implica que para saber as tarefas que serão desenvolvidas, o candidato deve primeiramente se inscrever para a mesma, sem conhecer as funções e tarefas que envolvem o cargo. Esses fatores são totalmente relevantes para a procura do candidato e melhor atendimento do Departamento de RH com relação aos seus clientes internos.

Outro fator que dificulta esta atividade é a falta de um plano detalhado de recursos humanos, através do qual seria possível conhecer com uma certa antecedência a necessidade

6.4 Análise das formas de integração abordadas pela Unimed Florianópolis

O processo de integração e ambientação da Unimed de Florianópolis não está completamente concretizado, pois não existe nenhum projeto que tenha sido posto em prática. Este processo consiste de um modo geral na apresentação do novo colaborador do setor pelo coordenador/supervisor aos demais setores. Porém, nem sempre isso acontece. Algumas contratações já foram realizadas sem que ocorresse o processo de integração, ponto que pode ser considerado como falho tanto para a organização e principalmente para o novo funcionário, que dificilmente se sentirá à vontade, podendo haver ações e pensamentos negativos em relação à organização por ainda não estar integrado com os demais colaboradores.

Já a ambientação de pessoal é realizada através da apresentação da empresa que se dá em forma de seminários sobre o cooperativismo, sobre a história da Unimed, sobre os benefícios oferecidos, a política salarial, entre outros. Porém isso ocorre no caso de ser um novo funcionário. No caso de colaboradores que já trabalhavam na organização e apenas mudaram de setor, também não existe nenhum tipo de integração ou ambientação formalizada, o que existem são cursos de desenvolvimento e qualidade do trabalho.

Esta etapa que procede ao recrutamento e seleção de pessoal pode ser considerada uma etapa com grande déficit, pois existe a falta do desenvolvimento de um projeto de ambientação e integração tanto para novos funcionário como para novos colaboradores do setor, não existe nada formalizado nesse sentido, sendo que o processo existente de apresentação informal do novo integrante realizado pelo responsável do setor aos demais setores, nem sempre ocorre, o que dificulta bastante o processo de integração do empregado à organização de forma a até colocar o mesmo numa posição de inibição.

de novos profissionais; ao contrário do que acontece na Unimed de Florianópolis, que em alguns casos defronta-se com pedidos urgentes de substituições que necessitam ser realizadas tão rapidamente quanto possíveis, nesse sentido, ocorrendo, sem que houvesse o recrutamento e através de uma simples deslocação de um colaborador de um cargo para outro. Dessa forma, tornando todo o processo injusto sem que ocorresse a seleção e não permitindo que algum colaborador que estivesse interessado naquela vaga participasse do processo de escolha do candidato.

7.1.1 Modelo proposto de requisição de pessoal

Neste tópico, além do modelo de requisição de pessoal proposto, apresenta-se também o modelo que atualmente é utilizado pelo Departamento de RH da Unimed de Florianópolis, visto que, o mesmo foi elaborado recentemente pelo supervisor do setor com a finalidade de facilitar os processos, ainda que, durante o desenvolvimento do presente trabalho não havia nenhum documento com esse caráter, tendo o mesmo sido elaborado após o desenvolvimento deste estudo. (Vide anexo 9)

Após realizada toda a análise das formas de recrutamento na organização, apresenta-se como proposta, um modelo de requisição de pessoal desenvolvido com base no modelo elaborado por Lodi (1992) (Vide anexo 2), juntamente com alguns ajustes, a fim de tornar esse processo mais eficiente, mais rápido e completo no que diz respeito às informações nele contidas.

A seguir apresenta-se o referido modelo, considerando que nele constam campos com informações necessárias, para a realização do processo de requisição de pessoal como: cargo a ser requisitado, cargo, salário, alguns requisitos que a vaga exige, o motivo da solicitação, qualificações necessárias, parecer da gerência, departamento solicitante e Departamento de RH, entre outros.

REQUISIÇÃO: <input type="checkbox"/> FUNCIONÁRIO <input type="checkbox"/> ESTAGIÁRIO <input type="checkbox"/> OUTROS			
Nº	DATA	RECEBIDA EM	ATENDIDA EM
COMPANHIA	SECÇÃO	SUPERVISOR	
CARGO	SALÁRIO MÁXIMO INICIAL		
HORÁRIO	LOCAL DE TRABALHO		
IDADE	SEXO	ESCOLARIDADE	CURSO ESPECIAL
EXPERIÊNCIA DESEJADA EM:			
EM SUBSTITUIÇÃO A: AUMENTO DE QUADRO <input type="checkbox"/> SUBSTITUIÇÃO DE QUADRO <input type="checkbox"/> RAZÃO: <input type="checkbox"/> AUMENTO DE TAREFAS <input type="checkbox"/> DESDOBRAMENTO <input type="checkbox"/> TRABALHO TEMPORÁRIO <input type="checkbox"/> OUTROS:			
TAREFAS TÍPICAS			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
QUALIFICAÇÕES: (Aponte características pessoais tendo em vista: a natureza de trabalho, as condições do ambiente, grau de responsabilidade, etc.)			
Obs.: O preenchimento completo deste formulário facilitará uma boa seleção.			
ASSINATURA DO GERENTE	DEPARTAMENTO/DIVISÃO SOLICITANTE		DEPARTAMENTO DE RH

7.1.2 Modelo proposto de descrição do cargo

Este modelo tem como base de referência bibliográfica um material mimeografado exposto em aula e elaborado pelo professor Dante Girardi e abaixo descrito.

1. Título do cargo;
2. Objetivo: por que o cargo existe?
3. Tarefas essenciais: o que o candidato vai fazer, as tarefas a serem desenvolvidas no setor e cargo em questão;
4. Condições: local, carga horária, remuneração fixa e variável (caso haja), disponibilidade para viagens, cursos, benefícios, organograma.

7.2 Seleção de pessoal

Os processo de seleção de pessoal da Unimed de Florianópolis é eficaz em pelo menos 90% dos casos. Geralmente quando a seleção é ineficaz, ocorre ou porque o candidato não se adaptou aos processos de trabalho da empresa e do setor ou porque não se adaptou ou não acompanhou a cultura organizacional.

Para esse processo não apresento propostas, mas melhorias em relação à entrevista, pois todo o processo de seleção da Unimed de Florianópolis é muito bem estruturado no que diz respeito a todas as suas etapas que ocorrem de forma minuciosa.

7.2.1 Modelo proposto de entrevista

Este modelo tem também como base bibliográfica o material elaborado pelo professor Dante Girardi e exposto em sala de Aula.

1. Elaborar um roteiro prévio – foco no cargo;
2. Avaliar: histórico profissional, acadêmico, pessoal;
3. Explicar o objetivo da entrevista, sua importância no processo geral da seleção;
4. Manter-se dentro de um padrão lógico;
5. Estimular o candidato a falar, mas sem deixar que o candidato fale demais ou se desvie do ponto principal da conversa usando palavras “especificamente”, “particularmente”, “exatamente”, para manter atenção no que realmente interessa.

6. Resistir a tentação de falar demais, criar uma imagem preciosa da empresa para a qual você está selecionando;
7. Todo o processo de seleção é recíproco. Você deve estar preparado para falar sobre a empresa, produtos, organograma, expectativas em relação ao candidato, etc.

7.3 Integração de pessoal

Segundo alguns autores, as empresas têm investido nos programas de integração com o objetivo de facilitar a ambientação do recém-contratado à nova organização. Um programa bem estruturado e conduzido apressa a assimilação da cultura organizacional e ajuda a estabelecer um vínculo entre funcionário e a empresa. Assim entendido, pode estar a serviço da melhoria das relações de trabalho e fazer parte do conjunto de ações que têm o mesmo objetivo.

O processo de integração é a etapa que possui maior deficit, pois não existe nenhum projeto concretizado, nesse sentido, percebe-se a necessidade de incrementação de um programa para os colaboradores, para isso, algumas melhorias foram propostas, com o objetivo de integrar o novo colaborador não só às pessoas e aos departamentos, mas principalmente à cultura organizacional da empresa.

O processo de integração e ambientação deve ser focado por dois ângulos: a adaptação do indivíduo no trabalho e na empresa e à sua cultura organizacional. É preciso primeiramente que este profissional conheça as políticas, procedimentos, controles, tipos de supervisão, máquinas e equipamentos utilizados na organização, etc.

7.3.1 Ambientação de pessoal

No processo de ambientação de pessoal, deveriam ser apresentados alguns aspectos importantes da organização como a história da Unimed no Brasil e em Florianópolis, o conceito de cooperativismo, os tipos de serviços e forma os quais são prestados, os valores evidenciados pela organização, principais políticas e procedimentos administrativos, conduta esperada pelo novo funcionário, possibilidade de carreira e política salarial.

Não existe nenhum programa em relação a esses aspectos. Geralmente o novo funcionário tem conhecimento destes através da curiosidade, perguntando, ouvido o que seus

colegas dizem, sem que a organização tenha lhe passado tais informações, nesse sentido o colaborador pode ter uma impressão negativa em relação a alguns desses aspectos.

7.3.2 Integração

O programa de integração pode ser conduzido pela chefia, mas as diretrizes devem ser traçadas e acompanhadas pelo Departamento de Recursos Humanos.

A chefia ou coordenação do funcionário deve ser a principal responsável pela condução do programa, que deve facilitar a integração do novo funcionário à organização, à equipe de trabalho e ao entendimento da cultura da empresa, o conhecimento das normas, políticas e programas.

O novo funcionário deve ser orientado para que se sinta membro da empresa. Quando o funcionário conhece os valores da empresa e sente que foi aceito é bem provável que suas atitudes com relação ao trabalho sejam positivas.

7.3.3 Modelo proposto de integração de pessoal

Espera-se que a partir desta proposta realizada o novo integrante de determinado setor seja possibilitado à integração no seu departamento e aos que matem interface com o mesmo, sempre com o apoio total do Departamento de RH.

1. Recepção e apresentação

- Recepção dos participantes;
- Boas vindas aos participantes;
- Dinâmica de integração.

2. Apresentação da organização

- Seminário sobre histórico da Unimed no Brasil, cooperativismo, quem são seus prestadores de serviço e clientes;
- Apresentação da missão, políticas, princípios e valores evidenciados pela organização;
- Apresentação do organograma da organização;

- Apresentação dos benefícios oferecidos, política salarial e possibilidade de carreira;
3. Integração do colaborador aos demais setores da organização
- Apresentação do colaborador aos colegas do setor em que irá atuar;
 - Apresentação e esclarecimentos de normas e procedimentos de cada setor da organização ao colaborador;
 - Apresentação do colaborador aos colegas dos outros setores.
4. Programas de integração a todos os colaboradores da organização
- Workshop para integração de todos os colaboradores, realizado bimestralmente;
 - Intercâmbio entre colaboradores de diferentes setores para melhor conhecimento dos procedimentos realizados em toda a organização.

8 CONCLUSÕES

Os processos de recrutamento, seleção e integração de pessoal estão na ordem do dia. Tanto a empresa envolvida no avanço tecnológico, e a empresa em expansão comercial, como a empresa interessada na inovação dos métodos gerenciais, estão voltadas para a procura de recursos humanos. Mais do que recursos físicos e materiais, o homem é a chave da solução dos problemas de qualidade e competição.

A realização do trabalho de conclusão de curso realizado na Unimed de Florianópolis foi fundamental para o aprimoramento dos conhecimentos teóricos referentes à gestão de Recursos Humanos e principalmente ao entendimento dos processos de recrutamento, seleção e integração, assim como comunicação interna da organização, sendo que, todos os objetivos propostos foram atingidos. Participar do entendimento destas atividades numa organização como a Unimed de Florianópolis, significou com grande importância a desfecho ideal para o curso de Administração.

Durante a realização deste trabalho, no ano passado e no começo do ano presente, foi possível perceber a importância dos recursos humanos dentro de uma organização, desde o momento em que se realiza o recrutamento de pessoal até a adaptação e integração do funcionário à organização. A área de recursos humanos de uma organização incomparável a qualquer outra, é o suporte da realização dos demais processos dos outros setores, isto é, é o suporte da organização como um todo, pois pode ser considerada como uma passagem obrigatória de todos os colaboradores, seja para fins de treinamento, requisição de pessoal, solicitação de algum benefício, etc. Nesse sentido, enriquecendo ainda mais o entendimento e a realização do presente trabalho.

Foi possível perceber dentre os processos analisados, que selecionar candidatos para uma vaga não é uma atividade simples, e requer além de muito conhecimento, quanto à aplicação de entrevistas, dinâmicas de grupo e testes de conhecimentos, o chamado "feeling" para que não seja um processo errôneo de forma ineficaz. O processo de seleção não é uma tarefa fácil, sendo que além da interação entre selecionador e selecionado, deve ainda haver uma interação entre o selecionador e o supervisor ou coordenador da organização.

Infelizmente não houve um trabalho direto com o Departamento de RH na divisão específica de recursos humanos, fator que dificultou um pouco a coleta de dados, visto que, a mesma ocorria num período à parte do período de trabalho. Por não atuar diretamente neste setor, em alguns momentos deste trabalho, faltou firmeza e segurança em relação a algumas

informações obtidas, sendo que uma nova coleta de dados deveria ser realizada para obter com mais clareza determinada informação.

Através do desenvolvimento deste trabalho, uma grande bagagem de conhecimento foi adquirida no que diz respeito aos processos de recrutamento seleção e integração, suas rotinas, aspectos positivos, os pontos onde ainda poderiam ser aprimorados e as tendências a serem seguidas pela organização. Como todos os objetivos deste trabalho foram atingidos, houve a possibilidade de desenvolver algumas propostas de melhorias que se possível, brevemente serão apresentadas ao Departamento de RH da Unimed de Florianópolis, com o intuito de que futuramente, as mesmas sejam aproveitadas.

9 BIBLIOGRAFIA

BLAU, Peter M.; SCOTT, Richard. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos – edição compacta**. São Paulo: Editora Atlas, 1983.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Seleção: princípios & métodos**. São Paulo: Pioneira: 2000.

CARVALHO, Antonio Vieira de.; NACSIMENTO, Luiz P. do. **Administração de recursos humanos**. Vol. 1. São Paulo: Pioneira: 1999.

CARVALHO, Horácio M. **Construindo o saber – metodologia científica: fundamentos e técnicas**. 6ª ed. São Paulo: Papirus, 1997.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organizações e métodos: estudo integrado de novas tecnologias de informação**. - São Paulo: Atlas, 1997.

CURY, Antônio. **Organizações e métodos: perspectiva comportamental e abordagem contingencial**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

DAYAL, Ishwar. **Gerência de treinamento – texto, casos e exercícios de simulação**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e Científicos Editora, 1974.

DESLANDES, Suely F. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1967.

FONTES, Lauro Barréto. **Manual de seleção na empresa moderna**. Rio de Janeiro: Livros técnico e científicos S.A., 1981.

GARBI, Gilberto Geraldo. **O Estado de São Paulo**. São Paulo: fev/2000.

HACKETT, Penny. **Como fazer entrevistas de seleção**. São Paulo: Nobel, 2000.

HINLE, Tim. **Como fazer entrevistas**. Série sucesso profissional. São Paulo: Publifolha, 1999.

LOBOS, Júlio A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 1979.

LODI, João Bosco. **Recrutamento de pessoal**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

----- **Recrutamento de pessoal**. 7ª ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

MATTAR, Fauze Naji. **Pesquisa de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, vol. 1, 1999.

MINAYO, M. C. DE S. Fase de trabalho em campo In: **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo – Rio de Janeiro: Hucitec – abrasco, 1992.

PONTES, Benedito R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 2ª ed. São Paulo: Ed. São Paulo, 1996.

RAMOS, Arlindo Vieira de Almeida. **Prática de seleção e aperfeiçoamento de pessoal**. São Paulo: Editora Atlas, 1980.

RIBEIRO, Osni R. **Contabilidade básica: fácil**. 20 ed. São Paulo: Saraiva, 1996.

SANTOS, Oswaldo de Barros. **Psicologia aplicada à orientação e seleção de pessoal**. São Paulo: Liv. Pioneira, 1985.

STONER, James. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

STONER, James A F.; FREEMAN, Edward R. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TOLEDO, Flávio; MILLIONE, Benedito. **Dicionário RH de administração de recursos humanos**. 2ª ed., São Paulo: Associação Brasileira de Recursos Humanos, 1983.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas S. A., 1998.

----- **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª ed, São Paulo: Atlas S. A., 2000.

WETHER, William B.; DAVIS, Kelth. **Administração de pessoal e recursos humanos**. Editora Mc Graw-Hill do Brasil, 1983, São Paulo.

www.sebrae.com.br

www.unimedbrasil.com.br

www.unimedflorianopolis.com.br

ZAKIR, Zilma Aparecida Nascimento. **O novo funcionário**. São Paulo: Makron Books, 1994.

10 ANEXOS

ANEXO 1. MODELO DE PREVISÃO DAS VAGAS

Modelo de previsão de vagas

Segundo Lodi (1992, p. 27)

PREVISÃO DE VAGAS	
Período abrangido na previsão: dc. / / a. / /	
SECÇÃO: SUPERVISOR DA SECÇÃO DATA: Nº ATUAL DE FUNCIONÁRIOS: STANDARD DE PESSOAL:	DEPTO: ASSINATURA:
Previsão de Substituições ___ em 15 dias ___ em um mês ___ em dois meses ___ em três meses	Previsão: aumento de quadro ___ em 15 dias ___ em um mês ___ em dois meses ___ em três meses
JUSTIFICATIVA DE AUMENTO DE QUADRO: 	

ANEXO 2. MODELO DE REQUISIÇÃO DE PESSOAL

Modelo de requisição de pessoal

Segundo Lodi (1992, p. 29 e 30)

Nº		DATA		RECEBIDA EM		ATENDIDA EM	
COMPANHIA			SECÇÃO			SUPERVISOR	
CARGO				SALÁRIO MÁXIMO INICIAL			
HORÁRIO				LOCAL DE TRABALHO			
IDADE		SEXO		ESCOLARIDADE		CURSO ESPECIAL	
EXPERIÊNCIA DESEJADA EM:							
EM SUBSTITUIÇÃO A: AUMENTO DE QUADRO <input type="checkbox"/>							
RAZÃO:							
<input type="checkbox"/> AUMENTO DE TAREFAS		<input type="checkbox"/> DESDOBRAMENTO					
<input type="checkbox"/> TRABALHO TEMPORÁRIO		<input type="checkbox"/>					
TAREFAS TÍPICAS							
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
QUALIFICAÇÕES: (Aposte características pessoais tendo em vista: a natureza de trabalho, as condições do ambiente, grau de responsabilidade, etc.)							
Obs.: O preenchimento completo deste formulário facilitará uma boa seleção.							
ASSINATURA DO GERENTE				SELEÇÃO DE PESSOAL			

(frente)

CANDIDATO ENCAMINHADO	DATA

(verso)

ANEXO 3. MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE MERCADO

Modelo de questionário para análise do mercado

Segundo Lodi (1992, p. 31)

A. Situação do mercado

1. Quantos desses profissionais existem em nosso mercado?
2. Estão procurando emprego? O mercado está móvel?
3. Que condições econômicas existem para a mudança de emprego?
4. O mercado está conservador? Que fatores levam a esta recessão do do mercado?
5. Em que condições esse profissional mudaria de emprego?
6. Há facilidade ou dificuldade em encontrar esse tipo de pessoa?
7. Quanto se prevê o custo do recrutamento?

B. Localização do mercado

8. Em que firmas estão?
9. Que lhes oferecem estas firmas?
10. O que os dissatisfaz nesses empregos?
11. Onde se reúnem?
12. A que associação pertencem?
13. Que revistas ou jornais costumam ler?

C. Condições de oferta

14. Que salário percebem?
15. Que condições de trabalho?
16. Que benefícios lhes são oferecidos?
17. A empresa recrutadora tem condições de competir com as empregadoras?

D. Meios de recrutamento

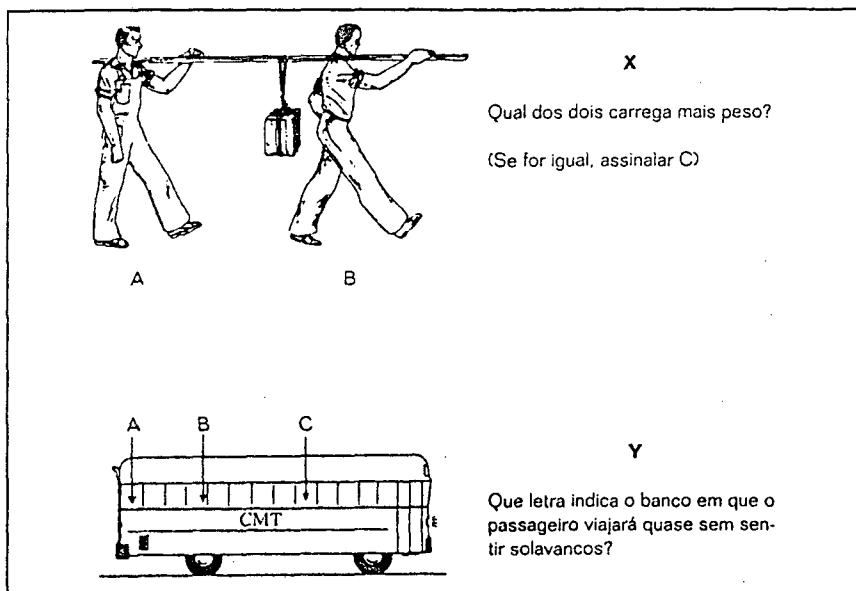
18. Alguém já anunciou para esta categoria?
19. Que resultados obteve?
20. Que tipo de veículo é mais eficaz?
21. O que dizem os outros anúncios?
22. Em que ponto os professores e consultores podem indicar estas pessoas?
23. Qual a fonte de recrutamento mais adequada?

ANEXO 4. MODELOS DE TESTES DE APTIDÕES E INTELIGÊNCIA

Teste de aptidão mecânica

Segundo Tyler in Carvalho (2000):

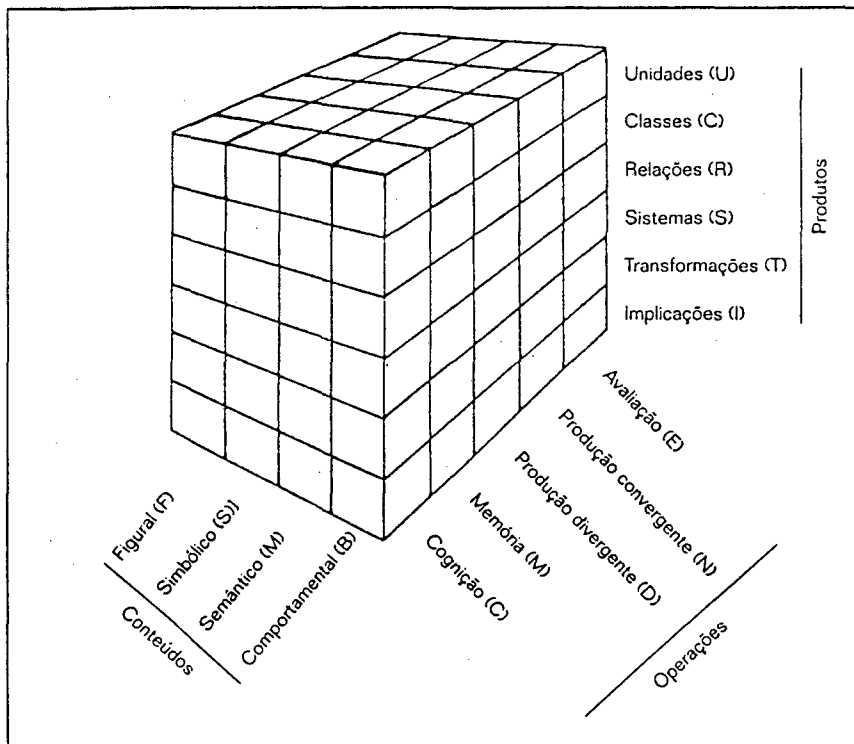
Indicado para identificar as aptidões mecânicas para relações espaciais.



Modelo de estrutura intelectual

Segundo Guilfor in Carvalho (2000):

As três faces do intelecto: operações, conteúdos e produtos estão esquematizadas na figura abaixo. As combinações dos subfatores dos três aspectos somam 120 diferentes aptidões da mente. Cada uma delas é indicada por um trigrama identificado numa determinada combinação de letras, como, por exemplo, CMU (cognition of Semantic Units = conhecimento de unidade semânticas).

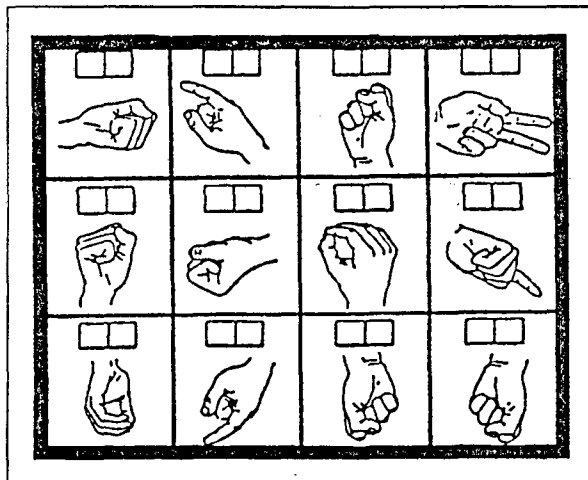


Testes de percepção espacial de Thurstone

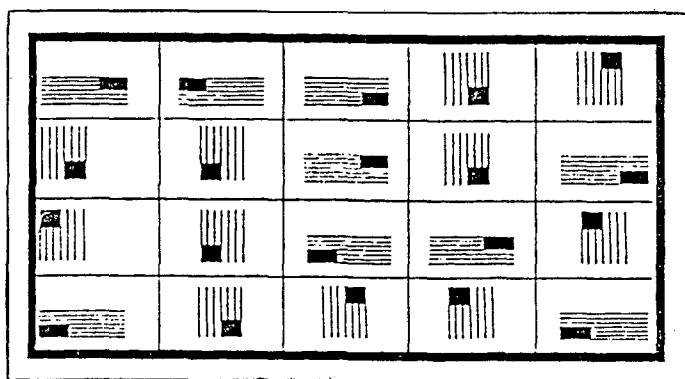
Segundo Carvalho (2000):

Thurstone elaborou uma bateria de testes de aptidões mentais primárias e que são empregados com frequência na seleção de RH, abaixo exemplificados:

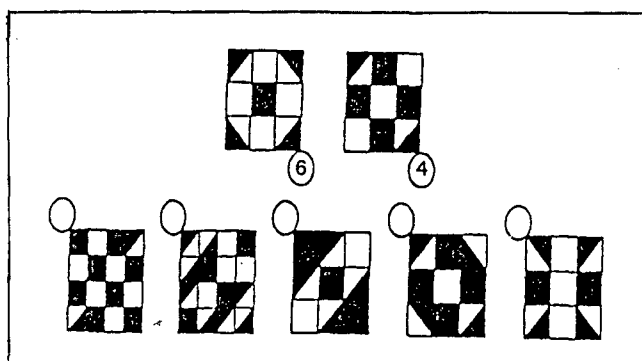
1. Teste das mãos: neste primeiro teste o candidato deve indicar se as mãos são direitas ou esquerdas:



2. Teste de Bandeiras: indicado para verificar o fator visualização ou senso espacial; o candidato deve observar a primeira bandeira de cada fila, indicando na mesma fila as que se apresentam voltadas para o mesmo lado:



3. Teste das áreas: indicado para verificação de aptidões de formas; o candidato deve registrar o total de áreas brancas em termos de quadrados. As respostas são colocadas nos círculos do lado de fora das figuras, tal como nos exemplos anteriores.



ANEXO 5. MODELO DE ENTREVISTA DE SELEÇÃO

Exemplo de perguntas que podem ser formuladas durante a entrevista de seleção

Segundo Pontes (1996, p. 106)

1. O que mais o atrai no cargo para o qual está se candidatando?

O que menos o atrai?

2. O que você mais gostava na empresa "X"? O que você menos gostava?

3. Qual a avaliação que você faz da empresa "Y"?

4. Fale-me das atividades desenvolvidas na empresa "Z".

5. Faça um relato das atividades desenvolvidas da primeira até a última empresa em que trabalhou.

6. Fale-me das suas maiores realizações profissionais.

7. Qual o cargo de que você mais gostou? Qual o que menos gostou?

8. O que você considera importante na empresa para um bom desempenho profissional?

9. Quais são as suas metas de carreira?

10. Como você mantém subordinados motivados e produtivos?

11. Qual o livro, filme ou peça a que assistiu e de que mais gostou?

12. Quais as matérias escolares de que mais gostava?

13. Fale-me como você é no trabalho.

14. O que você pode fazer por nossa empresa?

15. Quais são suas características mais positivas?

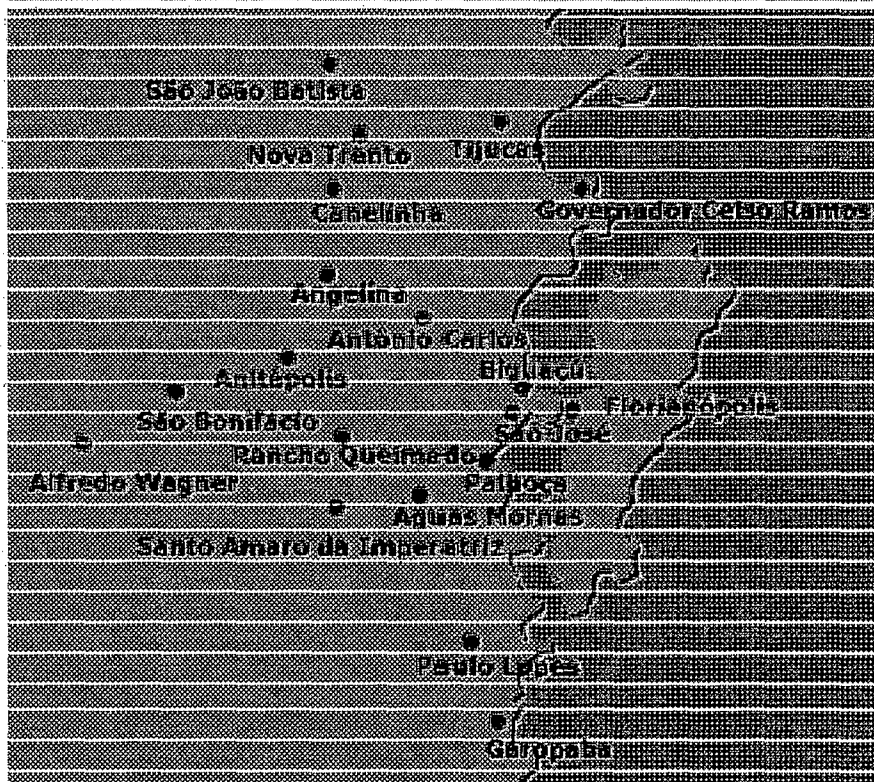
**ANEXO 6. NÚMERO DE COOPERADOS, PRESTADORES DE SERVIÇO E ÁREA
DE ABRANGÊNCIAS DA UNIMED DE FLORIANÓPOLIS**

PERFIL

Números

Clientes	234.939
Médicos Cooperados	1.365
Hospitais Credenciados	21
Clínicas Cooperadas	185
Clínicas Credenciadas	60
Laboratórios Cooperados	13
Laboratórios Credenciados	34

ÁREA DE ABRANGÊNCIA



ANEXO 7. MODELOS DE DIVULGAÇÃO DE VAGAS

Sandra

De: Vania <vania@fpolis.unimedsc.com.br>
Para: <funcionarios025@fpolis.unimedsc.com.br>
Enviada em: quinta-feira, 13 de dezembro de 2001 14:19
Assunto: Recrutamento Interno - Pós-Vendas



Recursos Humanos

Prezados colaboradores

O Recursos Humanos está recrutando colaboradores para o preenchimento de uma vaga na área:

Área: Marketing (Pós-vendas)

Cargo: Analista de Pós-vendas

- **Requisitos e habilidades: Preferencialmente cursando nível superior em Comunicação, Marketing ou Administração a partir da 5ª fase; capacidade de aprender; entender o sistema Unimed; demonstrar pronto serviço; possuir conhecimentos gerais em informática (Word, Power Point e Excel); com iniciativa; bom relacionamento interpessoal; capacidade de trabalho em equipe.**

Os interessados devem se inscrever no Recursos Humanos até o dia 14/11/01.

Obs.: Somente Funcionários

Atenciosamente

**RECURSOS HUMANOS
UNIMED FLORIANÓPOLIS**

Sandra

De: Vania <vania@fpolis.unimedsc.com.br>
Para: <funcionarios025@fpolis.unimedsc.com.br>
Enviada em: quinta-feira, 27 de setembro de 2001 11:25
Assunto: Recrutamento Interno -SOS Regulação



Recursos Humanos

Prezados colaboradores

O Recursos Humanos está recrutando colaboradores para o preenchimento de uma vaga na área:

Gerência de Serviços Médicos/SOS Regulação

Cargo: Assistente de Atendimento

- **Requisitos e habilidades: 2º grau completo; capacidade de comunicação; tranquilidade; bom tom de voz; conhecimentos em informática; dinâmico e com iniciativa; bom relacionamento interpessoal; capacidade de trabalho em equipe.**

Os interessados devem se inscrever no Recursos Humanos até as 18:00hs do dia 27/09/01.

Obs.: Somente Funcionários

Atenciosamente

**RECURSOS HUMANOS
UNIMED FLORIANÓPOLIS**

19/05/2002

Sandra

De: Andrea Capela <capela@fpolis.unimedsc.com.br>
Para: funcionários025 <funcionarios025@fpolis.unimedsc.com.br>
Enviada em: segunda-feira, 26 de novembro de 2001 09:42
Assunto: Recrutamento Interno - Diretoria



Recursos Humanos

Prezados colaboradores

O Recursos Humanos está recrutando colaboradores para o preenchimento de uma vaga na área:

Diretoria

Cargo: Secretária

- **Requisitos e habilidades: preferencialmente cursando secretariado ou administração; concentração, conhecimento em informática ; bom relacionamento interpessoal ; liderança; excelente comunicação; dinâmico e com iniciativa**

Os interessados devem se inscrever no Recursos Humanos até o dia 27/11/01.

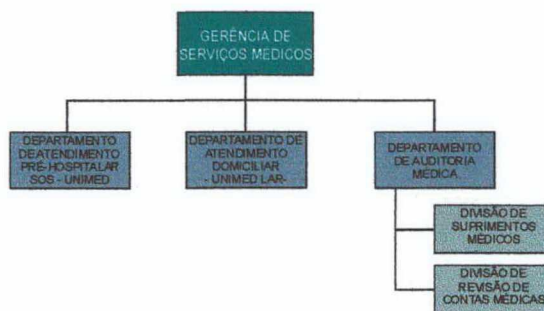
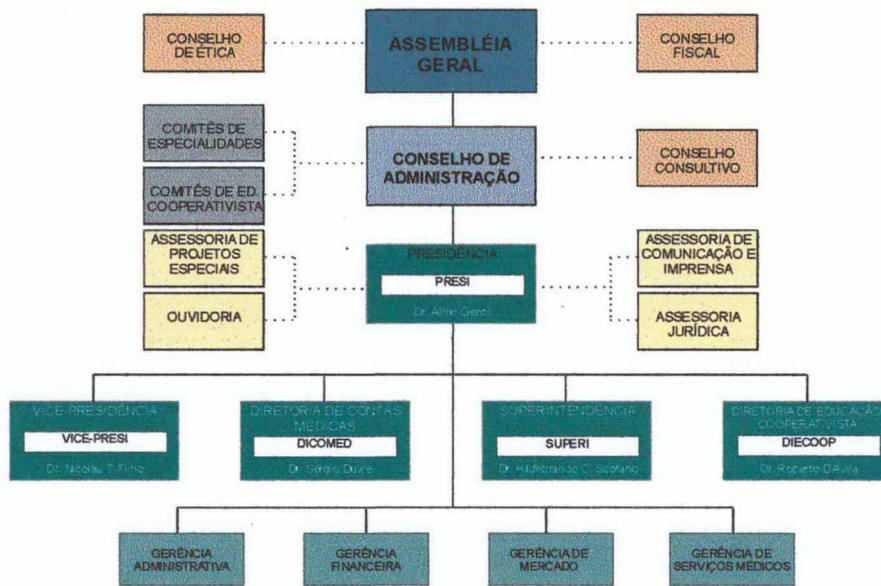
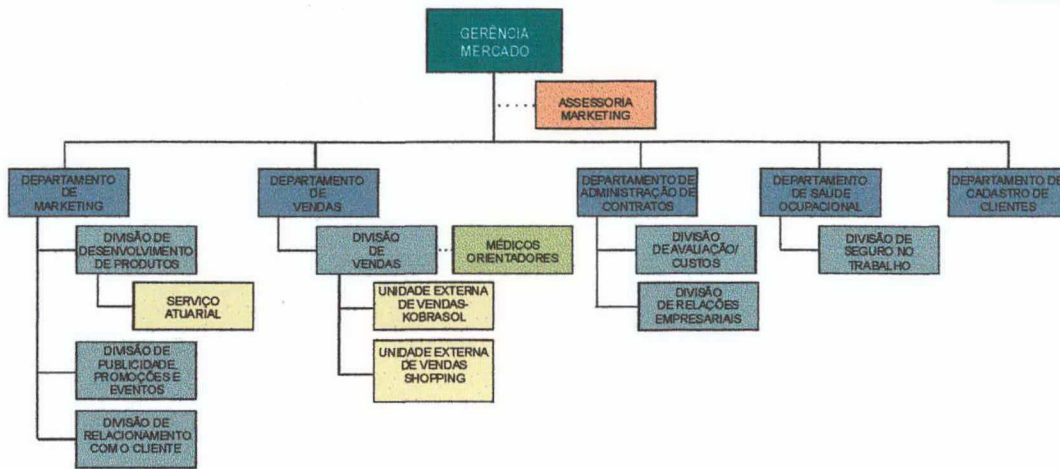
Obs.: Somente Funcionários

Atenciosamente

**RECURSOS HUMANOS
UNIMED FLORIANÓPOLIS**

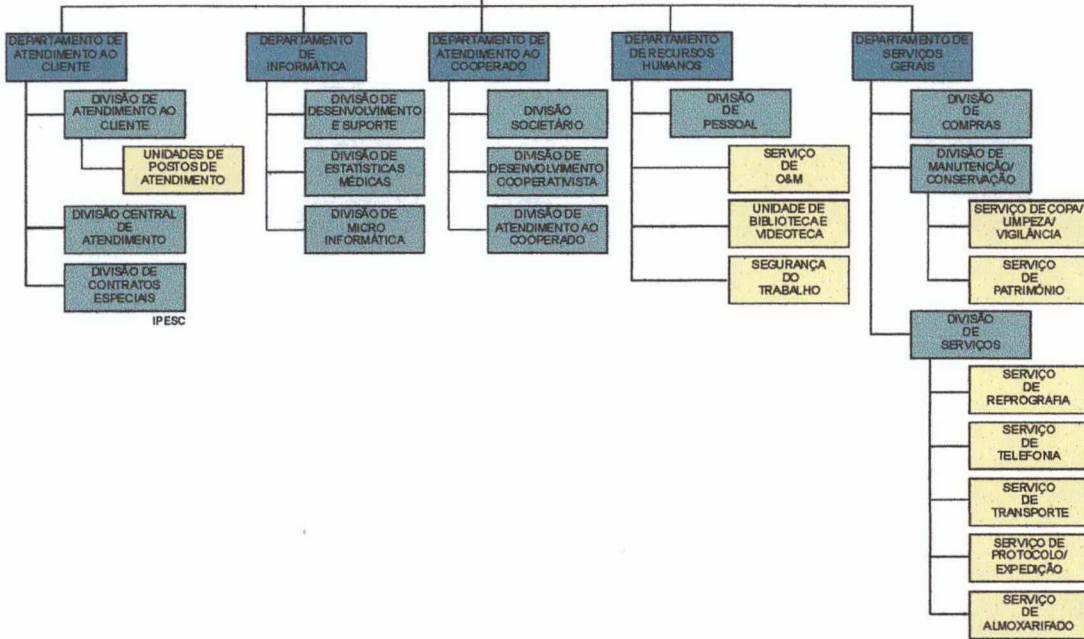
19/03/2002

ANEXO 8. ORGANOGRAMA DA UNIMED DE FLORIANÓPOLIS



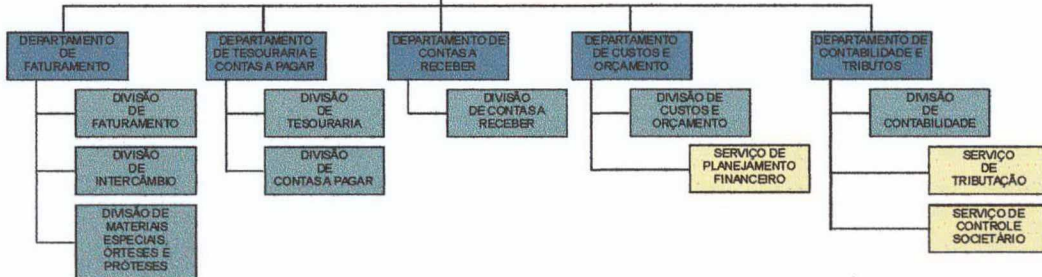
GERÊNCIA ADMINISTRATIVA

ASSESSORIA



GERÊNCIA FINANCEIRA

ASSESSORIA



**ANEXO 9. MODELO DE REQUISIÇÃO DE PESSOAL DA UNIMED DE
FLORIANÓPOLIS**

REQUISIÇÃO: FUNCIONÁRIO ESTAGIÁRIO OUTROS

Departamento/Divisão Solicitante:		Horas de Trabalho:	Função:
<input type="radio"/> Feminino <input type="radio"/> Masculino	Idade:	Experiência (em dias):	Determinado (em dias):
_____ Departamento/Divisão Solicitante			____ / ____ / ____ Data

INFORMAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

Departamento de Quadro	Salário R\$:	Horas de Trabalho:	_____ Recursos Humanos
Produção		Data da Saída:	
Substituição			
e:			
V.O.:			

AUTORIZAÇÃO/DIRETORIA:

<input type="checkbox"/> AUTORIZADO	_____
<input type="checkbox"/> INDEFERIDO	_____
_____	_____
SUPERINTENDENTE	GERENTE

CONTRATAÇÃO

Atribuição com seleção e entrevista do(a) Sr(a) _____	
Contratado em ____ / ____ / ____, na função de _____	
Salário de R\$ (_____)	
_____	_____
RECURSOS HUMANOS	SUPERINTENDENTE