

## **Recrutamento e seleção de profissionais da área da saúde em um órgão público**

Daniel Farias da Silva<sup>1\*</sup>

<https://orcid.org/0000-0001-5023-0697> 

Luana Lopes de Oliveira<sup>2</sup>

<https://orcid.org/0000-0003-4401-276X> 

Amanda Elvira Resende Nunes Silva<sup>3</sup>

<https://orcid.org/0000-0003-2742-1166> 

\*Autor correspondente: danielfarias.3344@gmail.com

---

<sup>1</sup>Especialista em Gestão de Pessoas. Matutina, Minas Gerais, Brasil.

<sup>2</sup>Mestre em Administração. Pesquisadora. Escola Superior de Propaganda e Marketing. Rua Joaquim Távora, 1240, 04015-013, Vila Mariana, São Paulo/SP.

<sup>3</sup>Especialista em Data Science e Analytics. Professora Universitária e Coordenadora. CESG – Centro de Ensino Superior de São Gotardo. Avenida Francisco Resende Filho, 35, 38800-000, Boa Esperança, São Gotardo, Minas Gerais, Brasil.

A gestão de recursos humanos é relevante para as organizações, pois pode gerar vantagens competitivas e diferenciais em relação aos concorrentes<sup>[1]</sup>. Essa gestão possibilita orientar e desenvolver os colaboradores com o intuito de atingir as metas organizacionais. O desenvolvimento do fator humano é essencial, uma vez que, sem ele, os profissionais podem apresentar tanto eficácia quanto ineficácia<sup>[2]</sup>.

A administração pública pode ser definida como o conjunto de ações do Estado destinadas a atender às necessidades coletivas. Porém, seus objetivos só são alcançados por meio dos seus recursos humanos disponíveis<sup>[3]</sup>.

Nos órgãos públicos, o recrutamento e a seleção ocorrem principalmente por meio de processo seletivo ou concurso público<sup>[4]</sup>. Entretanto, na administração pública, a descrição de cargos é restrita ao escopo de atuação dos servidores, o que desestimula a multifuncionalidade e a visão sistêmica, além de favorecer desvios de função. Essa prática pode resultar na alocação de profissionais em áreas inadequadas, sem atender plenamente às necessidades da organização<sup>[5]</sup>.

A elevada rotatividade de profissionais na administração pública, especialmente na área da saúde, representa um desafio para a manutenção da qualidade dos serviços oferecidos à população. Segundo Chiavenato<sup>[6]</sup>, esse fenômeno provoca descontinuidade das atividades,

sobrecarga dos remanescentes, custos adicionais, redução da eficiência e da qualidade do atendimento.

Esta pesquisa analisou o processo de recrutamento e seleção de um pequeno órgão público, a fim de propor melhorias que aumentem sua assertividade. As propostas apresentadas podem ser aplicadas no setor público e adaptadas a diferentes áreas e tipos de organizações. Empresas privadas, entidades sem fins lucrativos e outros órgãos governamentais também buscam efetividade em seus processos de recrutamento e seleção.

O objetivo deste estudo é propor melhorias no processo seletivo de um órgão público, especificamente no processo de seleção da secretaria de saúde, com o intuito de reduzir a rotatividade de servidores por meio do aperfeiçoamento das etapas de recrutamento e seleção. O presente estudo caracterizou-se como exploratório e qualitativo, pois teve como finalidade identificar questões e entendê-las<sup>[8]</sup>. Sua elaboração fundamentou-se em publicações existentes sobre o tema, por meio de pesquisa bibliográfica para obter informações e conhecimentos acerca do problema investigado<sup>[9]</sup>.

Inicialmente, realizou-se uma revisão bibliográfica para embasar o questionário e o roteiro de entrevista. Em seguida, os participantes selecionados foram contatados, e os objetivos do estudo foram apresentados, com ênfase na relevância da pesquisa. O instrumento de coleta foi aplicado online, por meio do Google Forms, seguido das entrevistas semiestruturadas, cujas respostas foram registradas em detalhe. Posteriormente, os dados coletados foram consolidados, organizados em tabelas e figuras e preparados para análise.

A coleta de dados ocorreu em março de 2023, com os cinco membros da comissão organizadora do processo seletivo, todos selecionados por seu envolvimento direto nas etapas de recrutamento e seleção. Cada participante respondeu a um formulário personalizado e a uma entrevista semiestruturada, voltados à identificação de falhas e oportunidades de aprimoramento. Essa abordagem possibilitou investigar de forma mais aprofundada as práticas e experiências dos entrevistados no contexto específico da pesquisa<sup>[10]</sup>.

O estudo foi desenvolvido na Secretaria Municipal de Saúde, selecionada pela relevância social do setor, caracterizado pela elevada demanda por profissionais qualificados e pela constante necessidade de contratações.

A pesquisa buscou compreender a estrutura do processo de recrutamento e seleção, com foco no tipo de recrutamento, no tempo de realização e nos critérios de escolha e desempate. Também foram examinados o número de servidores admitidos, a permanência até o fim do contrato e as dificuldades enfrentadas por aqueles que solicitam rescisão. Por fim, analisou-se

a importância das habilidades necessárias à adaptação dos profissionais à rotina de trabalho, bem como a percepção dos responsáveis sobre o processo seletivo.

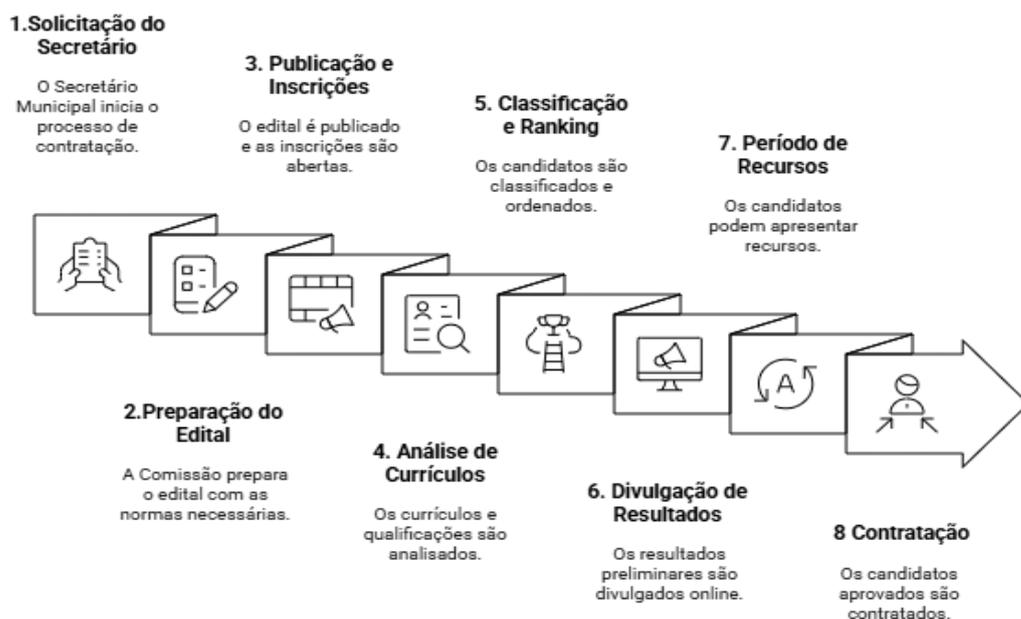
A análise dos dados foi descritiva, com tabulação das respostas. Os resultados foram agrupados, o que permitiu interpretar as informações coletadas, avaliar a eficiência do processo e identificar falhas, além de propor melhorias. A secretaria de saúde analisada possui cerca de 80 servidores, dos quais aproximadamente 40 são contratados e ingressaram no serviço público por meio do processo seletivo em estudo.

A pesquisa teve como objetivo analisar o processo seletivo destinado aos cargos que exigem nível superior: dentistas, enfermeiros, farmacêuticos, fisioterapeutas, nutricionistas, psicólogos, técnicos de enfermagem e operadores de radiografia. Observou-se a escassez de profissionais qualificados para essas funções. Também foram considerados os cargos que requerem menor titulação, como agentes de saúde e de endemias, auxiliares bucais e administrativos.

Os resultados foram organizados em três categorias principais: descrição do processo de recrutamento e seleção no órgão público, resultados obtidos com sua aplicação e proposta de melhoria do processo. A seguir, apresentam-se os principais achados em cada grupo.

### Descrição do processo de recrutamento e seleção

Com base nos dados levantados no estudo, elaborou-se a Figura 1, que apresenta as etapas de como o processo seletivo é realizado no órgão público analisado:



**Figura 1.** Figura sobre as etapas do processo seletivo  
Fonte: Resultados originais da pesquisa e elaborado pelos autores.

O processo de recrutamento ocorre de forma extensa, com edital que apresenta as vagas e as normas do processo no site institucional do órgão público. O recrutamento constitui o meio pelo qual o órgão comunica suas oportunidades de trabalho ao mercado e indica a oferta de emprego<sup>[6]</sup>. A transparência e a objetividade devem ser garantidas durante todo o processo, com critérios claros e bem definidos para a seleção dos candidatos, de modo a assegurar a legalidade do procedimento<sup>[4]</sup>.

Ao analisar o processo de recrutamento do caso em estudo, identificaram-se deficiências na divulgação das vagas, restrita ao site institucional do município. Essa limitação reduz a diversidade de candidatos e impede o acesso de profissionais mais qualificados às oportunidades, o que favorece a seleção de perfis menos adequados. Nesse contexto, Macário et al.<sup>[11]</sup> destacam a relevância do recrutamento como estratégia para diminuir o turnover e recomendam o aprimoramento das práticas de seleção, a fim de valorizar os colaboradores e, conseqüentemente, conter a rotatividade nas organizações.

Como sugestão, recomenda-se ampliar a divulgação das vagas por meio de portais de emprego da região e redes sociais, especialmente o LinkedIn, cuja presença é estratégica para aumentar a visibilidade das oportunidades. Para garantir a eficácia desse processo, deve-se manter frequência consistente de publicações, com base em um calendário de postagens que distribua a divulgação em diferentes horários e dias da semana, a fim de alcançar um público mais abrangente. Resultados semelhantes foram observados por Silva<sup>[12]</sup>, que constatou que o uso adequado das redes sociais em processos de recrutamento e seleção contribui para atrair candidatos mais qualificados.

## Resultados do processo seletivo

Durante a coleta de dados, realizou-se o levantamento dos candidatos aprovados nos processos seletivos realizados desde 2020. Entre este ano e o momento atual, foram aplicados cerca de dez processos seletivos para diversos cargos da área da saúde, conforme discriminado na Tabela 1.

**Tabela 1.** Número total de aprovados no processo seletivo

Cargos	N.º de servidores recrutados (2020-2023)	N.º de servidores em exercício	N.º de servidores desligados ou que optaram por rescisão
Agente comunitário de saúde	10	7	3
Agente de combate a endemias	4	3	1
Auxiliar administrativo	15	10	5
Auxiliar bucal	2	1	1
Bioquímico	2	1	1

Cargos	N.º de servidores recrutados (2020-2023)	N.º de servidores em exercício	N.º de servidores desligados ou que optaram por rescisão
Dentista	3	3	0
Enfermeiro	7	1	6
Farmacêutico	2	1	1
Fisioterapeuta	4	2	2
Nutricionista	1	1	0
Psicólogo	2	2	0
Técnico de enfermagem	14	9	5
Operador de radiografia	4	2	2
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>43</b>	<b>27</b>

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Nesse período, realizaram-se 70 contratações por meio de processo seletivo, das quais aproximadamente 60% permanecem em atividade no município, enquanto os demais solicitaram rescisão ou foram desligados. A taxa de efetividade indica que uma parcela significativa dos selecionados não atende às expectativas da organização ou não se adapta ao ambiente de trabalho, o que aponta falhas no processo de seleção e a possibilidade de contratação de candidatos sem as habilidades necessárias.

Resultados semelhantes foram observados por Leão et al.<sup>[13]</sup> e Dimarzio<sup>[14]</sup>, que identificaram que a condução dos processos seletivos pode influenciar negativamente a rotatividade. A saída precoce de muitos servidores pode estar associada a fatores relacionados ao ambiente de trabalho, à liderança e às políticas de remuneração e benefícios. Oliveira<sup>[15]</sup> e Santos<sup>[16]</sup> demonstram que, quando esses elementos não são bem geridos, a retenção de funcionários sofre impacto negativo. Nesse contexto, a taxa de rotatividade de 40% indica a necessidade de revisar o processo de seleção e adotar estratégias de retenção mais eficazes, como análises detalhadas de candidatos, programas de integração estruturados e ajustes salariais.

De forma semelhante, Coutinho<sup>[17]</sup> e Dias e Garcia<sup>[18]</sup> destacam que ações direcionadas à integração de novos colaboradores e políticas de atualização salarial contribuem de maneira significativa para a redução da rotatividade.

### **Proposta de melhoria**

Ao questionar a comissão responsável sobre o processo seletivo atualmente empregado pelo órgão público, todos reconheceram que se trata de uma ferramenta útil e necessária; entretanto, diante da alta taxa de rotatividade, sugerem-se melhorias.

A primeira sugestão concentra-se no processo de recrutamento, com a ampliação da divulgação das vagas em canais parceiros da região para alcançar um público mais amplo. A

proposta está em consonância com os resultados de Aguiar<sup>[19]</sup> e Almeri<sup>[20]</sup>, que demonstraram que melhorias nos canais de divulgação podem reduzir custos e atrair candidatos mais qualificados.

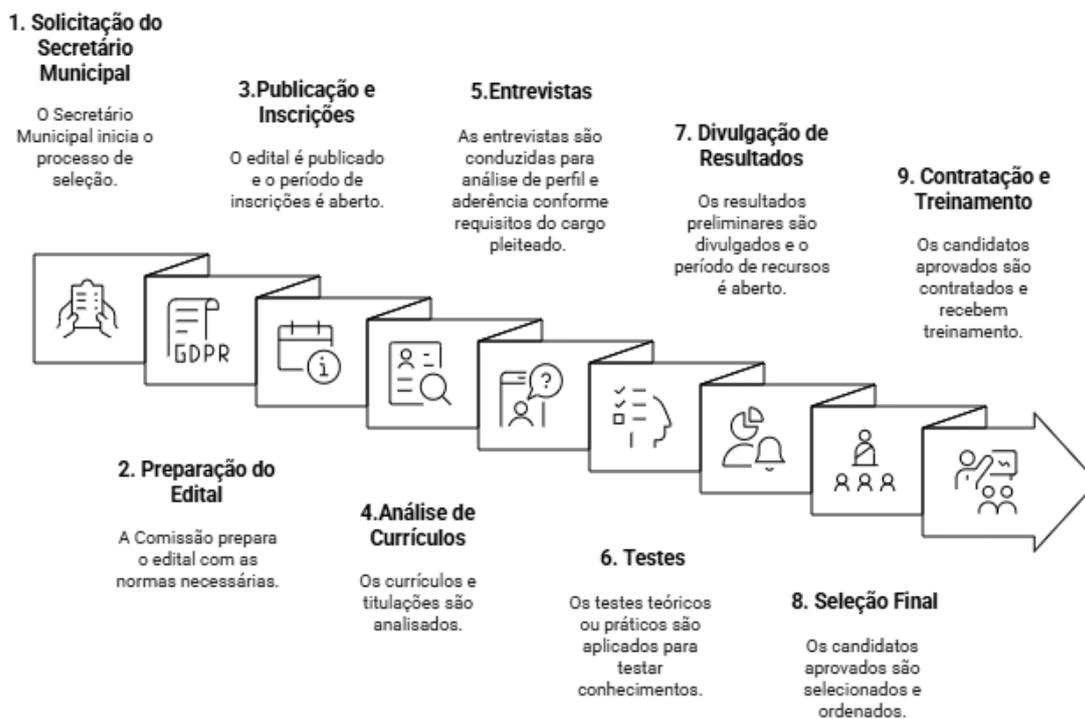
Na visão dos entrevistados, a alta rotatividade decorre da baixa remuneração e da dificuldade de adaptação dos novos servidores à realidade da administração pública. Para contornar essas questões, sugere-se a implementação de medidas como revisão da política salarial, oferta de treinamento e benefícios adicionais, como plano de saúde e vale-alimentação.

Dado que os processos seletivos se destinam a contratos por tempo determinado, recomenda-se ampliar a duração desses contratos ou permitir sua renovação uma ou duas vezes, a fim de proporcionar maior estabilidade e reduzir a rotatividade. Esses achados corroboram os estudos de Ferreira e Fernandez<sup>[21]</sup> e Picchiali e Fernandes<sup>[22]</sup>, que destacam o investimento em treinamento e desenvolvimento como estratégia eficaz para diminuir a rotatividade.

Trabalhos como o de Pinho<sup>[23]</sup>, que analisaram a rotatividade no setor público a partir de estudo de caso, constataram que a rotatividade sofre impacto negativo devido às condições de trabalho, à remuneração, às recompensas e à satisfação do servidor.

Para melhorar o processo, propôs-se a aplicação de provas práticas e teóricas, bem como a revisão das formas de avaliação e pontuação. Complementarmente, recomenda-se a análise de perfil dos candidatos, baseada em critérios objetivos e relevantes, de modo a assegurar o princípio da impessoalidade. É fundamental que esses critérios sejam comunicados claramente aos participantes e aplicados de forma consistente por profissionais capacitados e independentes. Além disso, a inclusão de entrevistas permite uma avaliação mais completa e justa.

A exemplo disso, outros processos seletivos seguem essa metodologia, como o do Ministério Público Federal<sup>[24]</sup>, cujo edital para contratação de estagiários de nível superior prevê a entrevista como uma das etapas do processo, realizada após a aplicação de testes objetivos e análise curricular. Segundo o Acórdão n.º 500/2008 do Tribunal de Contas da União (TCU)<sup>[25]</sup>, entrevistas e provas subjetivas podem ser incluídas em processos seletivos na administração pública, desde que o edital apresente critérios objetivos de avaliação, detalhamento do conteúdo e das etapas, além de prever a possibilidade de recurso pelos candidatos. Com base nas melhorias propostas nesta seção, elaborou-se a Figura 2, que apresenta as mudanças e adaptações para a realização do processo seletivo:



**Figura 2.** Novas etapas para o processo seletivo  
Fonte: Elaboração a partir dos dados da pesquisa.

Com base nas discussões, propuseram-se melhorias no processo seletivo, tais como maior divulgação das vagas, análise do perfil dos candidatos, aplicação de provas práticas ou teóricas e treinamento dos aprovados para aumentar a eficiência e a adaptação dos participantes.

A gestão de pessoas consiste em práticas destinadas a gerenciar e desenvolver o potencial dos colaboradores de uma organização, assim como abrange a administração pública. O processo seletivo integra a gestão de pessoas, pois permite selecionar profissionais qualificados para atender às demandas da administração pública. A relação entre gestão de pessoas, administração pública e processo seletivo é relevante para garantir um serviço público eficiente e de qualidade.

A pesquisa teve como objetivo propor melhorias no processo seletivo de um órgão público para aumentar sua assertividade. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas, questionários e análises de documentos. Constatou-se que o processo adotado segue o padrão comum às técnicas de recrutamento e seleção, porém apresenta deficiências passíveis de aprimoramento.

Com base nesses resultados, elaborou-se um novo fluxograma para o processo seletivo, que inclui a análise do perfil dos candidatos, aplicação de provas práticas ou teóricas, maior divulgação das vagas e oferta de treinamento para os aprovados. Essas medidas têm potencial

para reduzir a rotatividade e aumentar a eficiência do processo seletivo, e mostram-se aplicáveis também a outros órgãos públicos e empresas que enfrentam desafios semelhantes.

### **COMO CITAR**

Silva, D.F.; Oliveira, L.L.; Silva, A.E.R.N. Recrutamento e seleção de profissionais da área da saúde em um órgão público. Revista E&S. 6: e2024076.

## REFERÊNCIAS

- [1] Trevelato, E., Silva, G., Pantaleão, J., Fonseca, B. G. 2018. A Obtenção De Vantagem Competitiva Através Do Treinamento E Desenvolvimento De Pessoas. *Revista Científica Unilago*, 1(1).
- [2] Cruz, K.A.B. et al. 2021. Implementação estratégica do setor de recursos humanos, a importância das pessoas, lideranças e processos na organização: Estudo de caso na empresa Rei do churrasco. p. 49 - 61. In: Leite, Y. G. S. *Gestão de Recursos Humanos: Desenvolvendo Pessoas e Empresas*. 3ed. Editora Poison, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- [3] Avon, H.; Naroski, E.P. 2012. Recursos Humanos na Administração Pública. 1ed. Curitiba, PR, Brasil: Rede e - Tec Brasil. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/handle/123456789/1372>. Acesso em: 20 out. 2023.
- [4] Silva, C.M.D. 2015. Recursos Humanos no Setor Público. 1ed. Curitiba, PR, Brasil: Editora InterSaberes.
- [5] Camões, M.R.S. 2010. Suporte à Transferência de Treinamento: Estudo de Caso na Administração Pública. p.105-120. In: Bergue, S. T., et al: *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. 1ed. ENAP, Brasília, DF, Brasil.
- [6] Chiavenato, I. 2014. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ed. Barueri, SP, Brasil: Manole.
- [8] Gil, A. C. 2007. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ed. São Paulo, SP, Brasil: Atlas.
- [9] Fonseca, J.J.S. 2002. *Metodologia da pesquisa científica*. 1ed. Fortaleza, Ceará, Brasil.
- [10] Trivinos, A. W. S. 1987. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. Atlas São Paulo, SP, Brasil: Universidade Estadual do Ceará.
- [11] Macário, D.L.T., et al. 2015. A importância do recrutamento para redução do turnover das organizações do século XXI. *Anais do XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende, RJ, Brasil.
- [12] Silva, A.C.P.; Silva, A.J. 2019. As redes sociais como ferramenta de recrutamento e seleção. *Business Journal*. 1: 18-35. <https://doi.org/10.6008/CBPC2674-6433.2019.001.0002>
- [13] Leão, F. S., et al. 2018. Fatores que impactam na rotatividade no segmento supermercadista. *Revista Científica FAESA*, 14: 77-99.: <https://doi.org/10.5008/1809.7367.127>
- [14] Dimarzio, Giuliano, et al. Desafios e implementação do Programa Mais Médicos Campineiro. *Revista de Medicina*, São Paulo, Brasil, v. 102, n. 1, p. e-190981, 2023. DOI: 10.11606/issn.1679-9836.v102i1e-190981. Disponível em: <https://revistas.usp.br/revistadc/article/view/190981> . Acesso em: 3 out. 2025.
- [15] Oliveira, B.R.R. Granetto, S.Z. 2022. Retenção e desenvolvimento de talentos nas empresas. *Facit Business and Technology Journal*. 39: 10-19.
- [16] Santos, B.R. 2018. O papel da liderança na retenção de talentos. *Revista Gestão e Conhecimento*, 12(2). Disponível em: <https://ojs.revistagc.com.br/ojs/index.php/rgc/article/view/123>. Acesso em: 3 out. 2025.
- [17] Coutinho, R. D. et al. 2021. Rotatividade: o que é e como diminuir esse indicador? estudo de caso em uma indústria do ramo de iluminação. *Inova + Cadernos da Graduação da Faculdade da Indústria*, 2: 618-636.
- [18] Dias, C. K.; Garcia, P. 2022. Estudo de caso sobre a rotatividade dos colaboradores na empresa Grupo City Car Veículos. *Revista de Administração Dom Alberto*. 8: 1-26.
- [19] Aguiar, F. F.; Raupp, D. S.; Macedo, M. 2019. A Transformação Digital No Setor De Recursos Humanos: Um Estudo De Caso Sobre O Uso Da Tecnologia No Processo De Recrutamento E Seleção. *Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki*, 1(1). Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/716>. Acesso em: 3 out. 2025.
- [20] Almeri, T. M et al. 2013. O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. *Educação, Cultura e Comunicação*. 4: 77-94.
- [21] Ferreira, V. P. Fernandez, C.F.B. 2022. Investimento em treinamento e desenvolvimento como ferramenta para motivação e diminuição da rotatividade de colaboradores. *Revista Vitrine*. 10:1-11.
- [22] Picchiai, D.; Fernandes, R. 2019. Treinamento nas micro e pequenas empresas e rotatividade de pessoal. *Novos Cadernos NAEA*. 22: 111-136.

[23] Moreno Pinho, A. P., Moreira da Silva, C. R., & da Silva de Oliveira, E. R. (2022). Determinantes da Intenção de Rotatividade no Setor Público: um estudo em uma instituição federal de ensino. *Administração Pública e Gestão Social*, 14(3).

[24] Ministério Público Federal. 2019. Edital de processo seletivo para contratação de estagiários de nível superior. Brasília, DF, Brasil.

[25] Tribunal de Contas da União - TCU. 2008. Acórdão nº 500/2008. Brasília, DF, Brasil.