

# PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: A BUSCA PELA EFICÁCIA PARA SELECIONAR O CANDIDATO IDEAL NUMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

JUNGES, Bárbara de Castilho<sup>1</sup>

SILVA, José Roberto Domingues<sup>2</sup>

## RESUMO

Este estudo investigou os processos de recrutamento e seleção feito por uma cooperativa de crédito e identificou se o mesmo é eficaz, de acordo com a literatura, objetivando o benefício para a empresa, podendo aprimorar o processo já realizada, assim como o seu valor e sucesso no mercado, considerando a visibilidade na comunidade, sendo um bom local para se trabalhar. O estudo foi um estudo de caso realizado entre os meses de abril e agosto de 2018 sem ou com a evolução dos dados no tempo. O instrumento de coleta de dados foi entrevista, na qual foi solicitou-se a narração dos processos utilizados pela empresa estudada, desde a necessidade de abertura de vaga até o preenchimento da mesma. A população da pesquisa foi a Analista de Gestão de Pessoas que trabalha com o recrutamento e seleção da empresa, desde as vagas mais simples, como aprendizes, até cargos estratégicos, como Gerente de Unidade. Os dados foram tratados de forma qualitativa, considerando apenas um respondente, e esses dados foram expostos em forma de quadro comparativo com a literatura. Os resultados apontaram que a empresa já possui procedimentos de recrutamento e seleção bem definidos, porém sem utilizar um dos instrumentos apontados pela metodologia, a avaliação psicológica.

**PALAVRAS-CHAVE:** Recrutar, selecionar, processos.

## 1 INTRODUÇÃO

Em meio à crise em que o país passa, a taxa de desemprego tem crescido aceleradamente, o que aumentou significativamente a procura por parte dos candidatos para uma recolocação no mercado de trabalho. Aumentando esta procura, fica a critério das estabelecer procedimentos para recrutar a pessoa ideal para o cargo ideal, dentro de um período adequado para não interferir no bom andamento do negócio.

Pontes (2001, p.29) menciona que “O início desse desafio está em identificar a pessoa certa para o lugar certo nas empresas. Quando isso é feito, as pessoas irão contribuir com todo seu potencial, criatividade e motivação para o alcance dos objetivos organizacionais”.

---

<sup>1</sup> Pós-graduando do curso de Especialização *Lato Sensu* em Psicologia Organizacional e do trabalho, do Programa de Pós-Graduação do Centro Universitário FAG (2018).

<sup>2</sup> Professor orientador do Programa de Pós-Graduação do Centro Universitário FAG. Mestre em Administração. PUC-PR. (2015).

O recrutamento e seleção é o processo de identificação, diagnóstico e análise de um candidato, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho, entre outros pontos. De acordo com Chiavenato (1999, p.53) “As organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não”.

Sem a existência do processo de recrutamento e seleção, o planejamento ou as estratégias organizacionais não farão o menor sentido, porque este é o instrumento capaz de trazer bons profissionais para dentro da empresa, e que estes sejam capazes de atingir o esperado pela mesma.

Sendo assim, o objetivo geral da pesquisa foi avaliar a eficácia do processo de recrutamento e seleção em uma determinada instituição e as formas de aprimoramento deste processo. Portanto para atingir o objetivo proposto, buscou-se responder a seguinte questão: **Como o processo de recrutamento e seleção pode ser eficaz para selecionar o candidato ideal dentro de uma cooperativa de crédito?**

Neste estudo foi abordado os modelos de recrutamento e seleção disponíveis, e comparado a eficácia desse processo em uma determinada instituição financeira, a qual é uma cooperativa de crédito na cidade de Cascavel, estado do Paraná. Os resultados do estudo serão limitados à instituição financeira pesquisada, não podendo ser generalizada para outras do mesmo ramo, pois no estudo foi utilizado o procedimento estudo de caso.

Para manter o sigilo das informações da instituição financeira e dos colaboradores que forneceram as informações para o estudo, os nomes destes foram alterados ou omitidos. Para conseguir recrutar, é necessário analisar o candidato nos mais diversos ângulos, análise esta que deve ser feita mediante processos pré-estabelecidos para recrutamento e seleção.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

Gestão de pessoas é um departamento dentro da empresa o qual compete administrar e gerir o capital humano. De acordo com Chiavenato (2005), pode-se dizer que o setor de gestão de pessoas é o coração da organização, pois todos os processos pessoais de todos os colaboradores passam por essa área. A respeito da gestão de pessoas, Lacombe (2004, *apud* ARAUJO, 2010) menciona que é o conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir e liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado.

Chiavenato (1999) relata que a administração de recursos humanos envolve conceitos de psicologia organizacional, sociologia organizacional, direito do trabalho, medicina do

trabalho, etc. A gestão de pessoas no contexto geral, deve ser compartilhada com o gerente de cada área, administrando os recursos humanos existentes em cada área.

Uma vaga por ser aberta, tanto para suprir uma demanda interna, como remanejamento de pessoal como saídas voluntárias, como a própria demanda que o mercado oferece para a atividade da empresa. De acordo com Milkovich (2000, p. 162), “a situação financeira e a posição da organização no mercado afetam diretamente as atividades de recrutamento, determinando a quantidade e os tipos de empregados necessários”. Quanto maior a demanda do mercado para o produto que a empresa oferece, mais será necessário recrutar novas pessoas para que não prejudique o atendimento da própria empresa com seus fornecedores.

Conforme a demanda existente, e sendo constatada a necessidade de preencher uma nova vaga, é necessário um processo de recrutamento e seleção. Milkovich (2000, p. 162) relata que “recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”. No processo de recrutamento, a empresa se faz interessante perante os olhos do mercado, e quando surge uma oportunidade de ingresso, os trabalhadores interessados competem para preencher a vaga.

De acordo com Castro (*et al.*, 2002, p. 21) “É exatamente em recrutamento e seleção que se localiza agora uma das áreas estratégicas de maior importância para as organizações: o fornecimento dos talentos necessários para a sobrevivência e o crescimento da empresa”.

Conforme a visibilidade da empresa, ela consegue atrair os melhores profissionais do mercado em determinada área, preenchendo assim com talentos o seu quadro de funcionários.

Para Chiavenato (2009, p.161) “Os candidatos [...] estão trabalhando em alguma empresa, inclusive na nossa. Daí os dois meios de recrutamento: o interno e o externo”. Para o recrutamento uma empresa, existe a possibilidade de atrair os profissionais já inseridos na empresa, denominado recrutamento interno, assim como os demais que se encontram no mercado de trabalho, denominado recrutamento externo.

## 2.1 RECRUTAMENTO INTERNO

O recrutamento interno se caracteriza pela atração em uma determinada vaga, as pessoas que já trabalham na empresa.

Conforme Chiavenato (2009, p. 161):

O recrutamento interno ocorre quando a empresa procura preencher determinada vaga através do remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal).

Quando a empresa opta pelo recrutamento interno, esta está valorizando os funcionários por meio de promoções e remanejamento. Pontes (2001, p. 97) menciona que 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 discutidos anteriormente".

Neste modelo de recrutamento, por ser utilizado os profissionais já existentes na empresa, possui algumas vantagens e desvantagens. Chiavenato (2009, p. 162) elenca como as principais vantagens do recrutamento interno um processo mais econômico, mais rápido, apresenta maior índice de validade e de segurança, uma fonte poderosa de motivação para os empregados, aproveita os investimentos da empresa em treinamento do pessoal e desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal.

Por tratar-se de profissionais que a empresa já conhece o desempenho, capacidade e credibilidade, pode tornar o processo mais eficaz. De acordo com Pontes (2001, p. 97):

A estimativa de que o profissional escolhido venha a desempenhar bem seu novo cargo estará praticamente garantida, quando são feitas sistematicamente avaliações de potencial e planejamento de pessoal, já que as pessoas são preparadas previamente para os cargos da carreira.

Com avaliações constantes e planejamento, os profissionais dentro da empresa já estão se preparando para preencher novos cargos, tornando assim, fácil adaptação ao novo cargo e as expectativas da empresa. Pontes (2001, p. 98) relata também que "o tempo de ambientação do empregado é menos em relação ao do contratado externamente". Considerando que o empregado já está adaptado com as políticas e diretrizes da empresa, é mais fácil a adaptação do mesmo com o novo cargo.

Porém, Chiavenato (2009, p. 163) ressalta também alguns pontos de desvantagem desse modelo de recrutamento, como gerar conflito de interesses, quando administrado incorretamente e pode levar ao funcionário ao máximo de sua incompetência. Se um funcionário é promovido, sem que esteja preparado para tal, pode torna-lo incapaz de exercer tal função, perdendo assim um talento da empresa, no cargo em que estava anteriormente.

## 2.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

Apesar do recrutamento interno ser uma alternativa para a empresa, algumas vezes é necessário trazer novas pessoas para a empresa.

Nas palavras de Pontes (2001, p. 105):

É positiva a entrada de novos profissionais para trazer ideias renovadoras à organização. Outra vantagem reside no fato de que muitas vezes os funcionários

detêm potencial para ocupar novo cargo, mas não a experiência requerida, o que pode ser conseguido pelo recrutamento externo.

Quando se opta por contratar uma pessoa experiente do mercado, vindo de outra instituição, ela vem com sua bagagem pessoal, e isso pode trazer inovação para a empresa. Chiavenato (2009, p. 166) ressalta que entre as vantagens do recrutamento externo, podemos considerar o trazer “sangue novo” e experiências novas para a organização, renova e enriquece os recursos humanos da organização, aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal feitos por outras instituições.

Entre as vantagens de contratar uma pessoa externamente, está a experiência e inovação que esta pode proporcionar a empresa, podendo assim aprimorar processos internos da empresa. Esse método de recrutamento também possui algumas desvantagens.

Pontes (2001, p. 98) relata que:

Um problema de adaptação comum que ocorre com a contratação externa é o da não-adaptação do novo funcionário à cultura da organização. O funcionário contratado externamente traz consigo uma série de valores profissionais, métodos de trabalho, estilos de liderança, crenças, que as vezes se chocam com aqueles preconizados pela organização.

Quando o profissional já vem com sua bagagem pessoal, pode ser que seus princípios e diretrizes não se alinhem com as da empresa, podendo causar assim, problemas com a chefia, ou até mesmo, demissão. Entre as desvantagens, Chiavenato (2009, p. 167) menciona que é geralmente mais demorado do que o recrutamento interno, é mais caro e exige inversões e despesas imediatas, é menos seguro que o recrutamento interno, pode provocar barreiras internas e geralmente afeta a política salarial da empresa.

Este modelo de recrutamento também exige mais da empresa, no âmbito econômico e temporal, sendo que ainda corre o risco da não adaptação ao clima organizacional da empresa.

### 2.3 SELEÇÃO

Após ser definido pelo método de recrutamento, e tendo os candidatos para a vaga, é o momento de fazer a seleção de quem irá participar das próximas etapas.

Conforme Chiavenato (1999, p. 81):

A seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

O processo de seleção se caracteriza por, dentro os candidatos existentes a vaga, identificar qual deles se qualifica melhor na vaga, trazendo vantagens para a organização.

Pontes (2001, p. 126) nos diz que o processo de seleção é constituído de etapas com a finalidade de levar à contratação de candidatos recrutados. Para selecionar o candidato ideal, é necessário seguir algumas etapas, para tomar a decisão com assertividade. Cada empresa é responsável pelas etapas a serem feitas no processo de seleção de candidatos para uma vaga.

Pontes (2001, p. 126) nos diz que “As etapas tendem a variar em cada empresa; ao término de cada uma delas, gerar-se-á a decisão por parte da empresa, do candidato ou de ambos de passar para a etapa seguinte, ou a de não prosseguir o processo de seleção”.

A empresa é responsável pela definição das etapas a serem seguidas durante o seu processo de seleção, porém após elas, encontra-se o candidato ideal para a vaga. Pontes (2001, p. 126) complementa ainda que “O processo de seleção inicia-se geralmente por uma triagem entre os candidatos recrutados. Na segunda fase são aplicados testes de conhecimento exigidos pelo cargo e/ou psicológicos. Em uma terceira etapa, vem o processo das entrevistas”.

Entre as etapas comumente feitas pelas empresas, estão a triagem dos currículos, aplicação de testes e entrevista, analisado se os valores do candidato são compatíveis com os da empresa. Chiavenato (2009, p. 173) relata que “a seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado, os critérios da organização, e de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam”.

Após recepcionar os currículos dos interessados pela vaga, é necessário fazer uma pré-seleção dos que possuem as características que a empresa procura. De acordo com Pontes (2001, p. 126) “a triagem tem como finalidade verificar, em termos gerais, se o candidato possui os requisitos exigidos pelo cargo e se as condições oferecidas pela empresa poderão satisfazê-lo”.

As empresas sabem que antes de preencher uma vaga, é necessário comparar quem possui no currículo tais requisitos.

Pontes (2001, p. 140) ainda comenta que:

O currículo é o instrumento que indica a experiência do profissional – suas realizações. Nesse sentido, pode indicar os objetivos, as qualificações, a trajetória profissional, a escolaridade e os cursos de especialização e dados pessoais do candidato.

O instrumento onde constam tais informações é o currículo, onde pode-se observar qual a escolaridade, as qualificações e experiências. Para Pontes (2001, p. 140) “Devemos ter cuidados com os currículos tendenciosos, visto que certas informações, por exemplo a de que

o profissional é líder, toma decisões participativas, trabalha em grupo, entre outros atributos, podem encerrar exageros”.

Durante a análise do currículo, é necessário ter cuidado com os profissionais que tendem a colocar algumas qualidades que, em algumas vezes, pode ser uma visão pessoal dele, porém não real. Após feita a triagem dos currículos para os participantes que irão para a próxima fase, a empresa define sobre os testes que serão aplicados ao candidato.

Pontes (2001, p. 126) comenta que “essa etapa não é comumente realizada por todas as empresas. Algumas não aplicam nenhum teste, outras não aplicam os de conhecimento e outras, ainda, não aplicam teste psicológicos”. De acordo com a vaga e as políticas internas da empresa, essas definem se serão aplicados testes e quais deles, tendo em vista que para cada vaga, a exigência é distinta. De acordo com Chiavenato (2009, p. 184) “as provas de conhecimento ou de capacidade são instrumentos para avaliar objetivamente os conhecimentos e as habilidades adquiridos através do estudo, da prática ou do exercício”.

Os testes de conhecimento são para constatar-se os conhecimentos gerais do candidato, assim como o conhecimento da própria área em que a vaga se referem, se para esta, for necessário algum conhecimento específico. Pontes (2001, p. 147) comenta sobre os testes “visam avaliar o grau de conhecimento e habilidades do candidato adquiridos por intermédio do estudo ou da prática. Essas provas podem ser aplicadas de forma escrita ou oral e, ainda, por meio dissertativo ou de testes objetivos [...]”.

Para cada vaga é exigido um determinado conhecimento teórico ou prático, e o testes de conhecimento vem para medir esse conhecimento. Outra etapa, comumente executada pelas empresas, são os testes psicológicos, podendo assim qualificar características pessoais, personalidade, entre outras situações.

Para Chiavenato (2009, p. 187)

Os testes psicológicos constituem uma medida objetiva e estandardizada de amostras do comportamento das pessoas. Sua função é analisar essas amostras de comportamento humano sob condições padronizadas para compara-las com padrões baseados em pesquisas estatísticas.

Com os testes psicológicos, consegue-se avaliar as características individuais de cada candidato, podendo assim comparar com o que é esperado do cargo, verificando se o candidato atendo ou não os requisitos comportamentais.

De acordo com Pontes (2001, p. 149):

Visam avaliar características individuais do candidato em relação aos requisitos do cargo. Os testes psicológicos são utilizados para avaliar o potencial intelectual (inteligência), aptidões (atenção concentrada, memória visual, aptidão mecânica), personalidade (caráter, temperamento, equilíbrio emocional, frustrações, ansiedade) etc.

Após relacionado os resultados dos testes psicológicos, obtém-se informações importantes como grau de inteligência, para o que o candidato possui aptidão ou não, assim como fatores chaves da sua personalidade. Muitas teorias relatam a fonte rica que se têm em realizar também dinâmicas em grupo.

Lacombe (2010, p. 89) comenta que “A dinâmica de grupo é, em geral, efetuada colocando-se os candidatos numa situação simulada do trabalho cotidiano e observando suas atitudes e reações diante de problemas que surgem no tipo de trabalho que deverão executar”.

Diante disso, podemos declarar que as dinâmicas em grupo é uma forma de avaliar na pratica o comportamento dos candidatos e como eles se comportam frente à situação que de fato ocorrem trabalho para o qual estão pleiteando.

Como já se constatou, cada empresa determina quais etapas fará parte de seu processo seletivo, porém, em grande parte, é utilizada a entrevista.

Conforme Milkovich (2000, p. 224):

A entrevista é quase sempre parte do processo de seleção de empregados. Em uma pesquisa, 56% das empresas declaram que as entrevistas são a parte mais importante do processo de seleção, e 90% afirmaram ter mais confiança nesse método do que em qualquer outro.

Após ser aprovado nas etapas anteriores, a empresa faz uma conversa individual com o candidato. Algumas vezes, este é o primeiro contato direto com o superior imediato da vaga.

Chiavenato (2009, p. 178) relata que “É a técnica de seleção mais utilizada. Embora careça de base científica e se situe como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos”.

Por se tratar de uma conversa, não se pode obter respostas precisas, por isso, a qualidade da entrevista, assim como os resultados, depende do *feeling* do entrevistador. Milkovich (2000, p. 225) ainda relata que as entrevistas continuam sendo feitas quase sempre entre duas pessoas, o entrevistador e o entrevistado. Uma banca de entrevistadores também é usada por algumas empresas.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo é de caráter exploratório, que segundo Beuren (2013, p. 80) “Por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torna-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa”. Dessa forma, o trabalho foi de examinar as informações que foram obtidas através da pesquisa e registrar as

informações geradas através das análises feitas. O corte foi transversal, ocorrendo a pesquisa entre os meses de Abril a Agosto de 2018, sem considerar a evolução dos dados no tempo.

Os procedimentos caracterizam-se pela forma que o estudo foi conduzido, ou seja, o método de colher as informações, e a maneira que serão obtidos os dados. Como o meio de investigação do trabalho limita-se a uma instituição e seus procedimentos, utilizou-se o estudo de caso.

A coleta de dados se deu por meio de entrevista individual com a analista do setor de gestão de pessoas, responsável pelo processo de recrutamento e seleção. Beuren (2013, p. 131) relata que “A entrevista é a técnica de obtenção de informações em que o investigador apresenta-se pessoalmente à população selecionada e formula perguntas, com o objetivo de obter dados necessários para responder à questão estudada”.

As perguntas que compõe a entrevista abrangeram os processos utilizados no recrutamento, como esses processos são aplicados, quais informações são relevantes no momento da análise, para posterior análise.

Dentre as tipologias de entrevistas, optou-se pela entrevista não estruturada. Beuren (2013, p. 133) comenta que esse tipo de entrevista “possibilita ao entrevistador a liberdade de desenvolver cada situação na direção que considera mais adequada”. As entrevistas não estruturadas significa uma forma de explorar mais amplamente as questões levantadas, sem a necessidade de seguir um roteiro pré-estabelecido.

A população pesquisada foi 100% dos responsáveis pelo processo na empresa utilizada, pois a cooperativa de crédito estudada possui em seu corpo 230 colaboradores, os quais são recrutados por uma área de gestão de pessoas, a qual possui 3 colaboradores, sendo 1 deles o responsável pelo processo de recrutamento e seleção. Dessa forma, os dados de fonte primária foram coletados por uma entrevista com a responsável pelo processo na empresa estudada e os de fonte secundárias nos registros da organização e bibliografia.

Com as respostas da entrevista efetuada com a pessoa responsável pelo processo de recrutamento da cooperativa de crédito estudada, efetuou-se uma análise do conteúdo, observando quais informações são relevantes para selecionar um candidato.

Conforme Campos (1984, apud BERELSON, 2004) “Análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que visa uma descrição do conteúdo manifesto de comunicação de maneira objetiva, sistemática e quantitativa”.

O método de análise de conteúdo possui o objetivo da busca do sentido dos dados coletados. Os dados foram tratados com forma numérica com 8 elementos e analisados descritivamente.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A cooperativa de crédito estudada, a qual foi fundada em 2001, possui como visão “ser reconhecida como a principal instituição financeira do cooperado, propulsora do desenvolvimento econômico e social dos associados”.

Por meio da entrevista realizada, identificou-se que a instituição está ciente de que tem que ter em seu quadro de colaboradores pessoas que realmente se identifiquem com essa visão, que forneçam um atendimento diferenciado para o associado, que afinal é um dos donos da cooperativa, porém reconhece também que identificar essas características nos candidatos no processo seletivo é uma tarefa complexa.

Na tentativa de acertar no processo seletivo, a analista responsável pela seleção relatou os procedimentos adotados internamente. Para melhor expor, segue quadro com as etapas realizadas:

Quadro 1 – Etapas do processo seletivo

ETAPA		DESCRIÇÃO
1ª	Identificação da necessidade	Fica a critério do líder da área a identificação de necessidade de aumento do quadro funcional, assim como a necessidade de substituição de algum colaborador.
2ª	Solicitação da vaga	Após identificada a necessidade de abertura de nova vaga, o líder faz uma requisição, a qual é encaminhada para a diretoria da instituição para análise e deliberação.
3ª	Abertura do processo	Com a vaga aprovada pela diretoria, a requisição é encaminhada ao setor de Gestão de Pessoas, a qual dá sequência ao processo seletivo. Neste momento é analisado juntamente com o líder se o recrutamento será interno ou externo.
4ª	Divulgação da vaga	De acordo com o tipo do recrutamento (interno ou externo) é publicada a divulgação da referida vaga, de acordo com o meio necessário para atração dos candidatos (intranet da empresa, redes sociais, com associações comerciais parceiras, entre outros). Nesta divulgação já é exposto as principais atividades que a pessoa selecionada realizará e os requisitos necessários.
5ª	Triagem dos currículos	Após encerramento do prazo de recebimento dos currículos, é feita a triagem de acordo com os requisitos solicitados.
6ª	Dinâmicas em grupo	Os candidatos que atenderem à esses requisitos são convidados a participar de algumas dinâmicas em grupo, as quais visam conhecer na essência os candidatos, os seus comportamentos e valores pessoais.
7ª	Entrevista	Os candidatos que tiverem comportamentos esperados e adequados nas dinâmicas em grupo, conforme requisitos descritos nas descrições de cargos, são convidados para uma entrevista individual com a participação do líder da equipe.
8ª	Definição e Contratação	Após a entrevista individual, a área de Gestão de Pessoas recomenda até 3 pessoas para o líder da vaga para a contratação. A decisão final pelos candidatos é feita pelo próprio líder.

Fonte: Entrevista com Analista Responsável, (2018).

A analista responsável pelo processo comentou que em seu processo seletivo, a experiência anterior é válida, principalmente em vagas que possuem necessidade de experiência prévia, porém o fator decisório é o comportamento dos candidatos.

Segundo ela, a instituição leva em consideração a expressão que se contrata pelas experiências e desliga pelos comportamentos. A empresa considera que as competências técnicas são ensinadas facilmente com um programa de treinamento efetivo e acompanhamento inicial das atividades, porém ensinar competências comportamentais esperadas é mais difícil de se conseguir.

A empresa também relatou não utilizar testes psicológicos pois, em experiências anteriores quando eram aplicados, pouco se utilizava do resultado dos mesmos e a decisão continuava por parte do *feeling* do profissional, e dessa forma, considerou-se que não havia necessidade da realização dos mesmos. O quadro 2 compara os procedimentos adotados para o processo de seleção e os utilizados pela empresa pesquisada.

Quadro 2 – Comparativo de procedimentos adotados: Literatura X Instituição

LITERATURA	INSTITUIÇÃO
Definição do processo: Interno ou Externo	Definição do processo: Interno ou Externo
Triagem dos currículos	Triagem dos currículos
Testes de conhecimento	<i>Não utiliza</i>
Testes psicológicos	<i>Não utiliza</i>
Dinâmicas de grupo	Dinâmicas em Grupo
Entrevista	Entrevista

Fonte: A autora, (2018).

Para melhor visualização dos procedimentos adotados pela empresa estudada, segue relato de como ocorre cada etapa.

- **Definição do processo:** A empresa possui a prática de em todas as oportunidades que surgem, oferecer a mesma primeiramente para os colaboradores internos, e apenas se não tiverem o necessário para a vaga, conforme descrição de cargos, fazer a abertura de externa. No ato da definição se a oportunidade será interna ou externa, é analisado a capacitação dos colaboradores para a referida vaga, a urgência da vaga, considerando que o preenchimento interno precisa de um tempo maior, considerando a substituição da pessoa na vaga anterior. Essa definição é feita pelo requisitante da vaga em conjunto com a área de Gestão de Pessoas.
- **Triagem dos currículos:** A empresa possui um sistema gerenciador de recrutamento e seleção. Dessa forma, em toda vaga divulgada, tanto interna ou externamente, é feito sistêmico com todos os requisitos solicitados na vaga. Para quem não atende os

requisitos, não participa do processo seletivo. A empresa estudada comentou que por vezes, já realizou várias turmas para uma mesma vaga, considerando que tinham várias pessoas que atendiam os requisitos, e foi nestes casos, é feito o processo com todos, considerando que não possui outra forma de eliminá-los.

- **Dinâmicas de grupo:** A área de gestão de pessoas possui um portfólio de dinâmicas que podem ser aplicadas em seus processos seletivos, e as mesmas são escolhidas de acordo com a necessidade da vaga de experiência de mercado, expertise do candidato, entre outras. Para vagas mais simples, como aprendiz e estágio, são utilizadas dinâmicas apenas comportamentais, como capacidade de falar em público, se relacionar em grupo, entre outras. Para vagas mais complexas, como por exemplo gerente, é feita dinâmicas para averiguar a capacidade de argumentação, venda, liderança, entre outros pontos necessários.
- **Entrevista:** As entrevistas realizadas no processo seletivo, que normalmente é conduzida pela pessoa responsável pela área de Gestão de Pessoas com a participação do solicitante da vaga, não possui um roteiro pré-definido, mas busca-se conhecer o candidato como pessoa, buscando informação de estrutura familiar, sonhos e objetivos de vida, e alinhamento com os valores da empresa, por exemplo julgar o atendimento em locais que frequenta, considerando que a missão da empresa é a excelência no atendimento. Para cada vaga, localização geográfica da unidade, é analisado as questões que serão abordadas na entrevista, porém entre as comumente utilizadas são:

Quadro 3 – Roteiro de perguntas para entrevista

PERGUNTA	OBJETIVO
Nos conte um pouco de você, da sua história pessoal até hoje.	Conhecer o histórico de formação e familiar.
Como gostaria que fosse a continuação da sua história?	Conhecer as aspirações.
Quais são seus sonhos/objetivos, tanto pessoais como profissionais?	
Conte a sua trajetória profissional.	Explorar as experiências anteriores.
Qual motivo te levou procurar a enviar um currículo para a cooperativa?	Verificar o quanto o candidato já está familiarizado com a cultura cooperativista.
O que você entende sobre cooperativismo?	
O que você sabe sobre a nossa cooperativa?	
Você possui conta em alguma instituição financeira?	Avaliar o senso crítico do candidato, e se o mesmo possui foco no atendimento, que faz parte da missão da cooperativa.
Como você avalia o atendimento que recebe nesta instituição?	
Dê uma nota de 0 a 10 para esse atendimento.	
O que você faria, se estivesse no papel do atendente, para que a nota do atendimento fosse maior ou a máxima possível?	
Se ligássemos para seu namorado(a)/atual ou último chefe, o	Identificar os pontos fortes.

que ele nos diria de positivo de você?	
O que o seu atual ou ultimo chefe apontava nos feedbacks como ponto de melhoria?	Identificar os pontos fracos.
Na sua última experiência profissional, qual a maior contribuição que considera ter feito?	Melhoria contínua de processos.
Conte uma situação em que uma comunicação ou informação sua foi compreendida de forma errada, gerando consequências desagradáveis. O que você fez?	Gestão da informação e a eficácia da comunicação.
Conte uma situação em que você se esqueceu de compartilhar uma informação importante. Como foi e como solucionou?	
Conte uma situação em que você teve que administrar a falta de recursos para solucionar um problema.	Iniciativa e criatividade.
Conte uma situação imprevista que você teve que administrar e como se saiu.	
Comente uma situação difícil vivenciada pela sua equipe onde sua colaboração foi significativa.	Trabalho em equipe.
Comente algo importante que você aprendeu com sua equipe e algo que você compartilho com ela.	
Conte uma situação de conflito que tenha vivido na equipe de trabalho e como solucionou.	

Fonte: A autora, (2018).

Após exposta detalhadamente os procedimentos adotados pela empresa, percebeu-se que a mesma possui métodos definidos, mas que tem certa variação de acordo com a região que a vaga será preenchida. Considerando que as características das unidades que compõe a cooperativa estudada, possuem de fato uma diferença de necessidade, devido à mudança de seu público alvo, e é fundamental a adequação do processo para melhor atender àquela demanda. Como relatado no desenvolvimento da pesquisa, possui diversos meios de seleção disponíveis, e cabe unicamente a empresa defender quais são melhores aplicados à sua realidade.

Observou-se que não possui por escrito o que deve ser realizado no processo, como por exemplo as questões exatas que devem ser exploradas na entrevista para cada região, o que poderia contribuir muito com a padronização do processo e transparência do mesmo, tanto por parte dos colaboradores como por parte dos candidatos.

## 5 CONCLUSÃO

Observou-se que a empresa possui processos bem definidos e estruturados, onde foi possível analisar o que a mesma considera ser essencial para a tomada de decisão sobre quem será selecionado: o fator comportamental. Conforme a literatura, cada empresa determina seus procedimentos de acordo com suas necessidades e expectativas no preenchimento de suas vagas, não possuindo referência a obrigatoriedade de qualquer procedimento.

Percebeu-se que a empresa pesquisada adaptou a análise de comportamento, ao invés de utilizar testes psicológicos e comprovados, utilizando a percepção pessoal do recrutamento. Com esse formato, pode-se incorrer pré-julgamentos do candidato por parte do recrutamento, que pode ser ocasionado por referências recebidas de pares, do local antigo de trabalho, entre outros fatores que impactam na percepção.

Recomenda-se que esta percepção venha alinhada à treinamentos específicos para esta análise, chegando o mais próximo possível dos procedimentos adotados por psicólogos, os quais são comprovados a eficácia.

Sugere-se também que afim de teste de eficácia, seja feito um comparativo entre o resultado de uma seleção utilizando os meios testes psicológicos e as dinâmicas de grupo, para comprovar se os mesmos possuem pouca relevância na tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis Cesar G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. Ed. São Paulo: Altas, 2013.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. **Método de análise de conteúdo**: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5>. Acesso em: 03 abr. 2018.

CASTRO, Alfredo Pires de. (etat). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. Volume 2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CERVO, Amado Luiz (et at). **Metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. 9 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2. Ed. São Paulo: Loyola, 2004.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MILKOVICH, George T.; Boudreau, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3 Ed. São Paulo: Ltr: 2001.