



**O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COMO FORMA DE IMPACTO NA
FORMAÇÃO DE EQUIPES: UM ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA DE
CRÉDITO NO CAMPOS DAS VERTENTES**

Iasmyn de Freitas Reis Sampaio
Jeciane Aparecida Rodrigues
Prof. Me. Márcio Lobosque Senna Neves
Prof. Me. Rafael Leite Nogueira

RESUMO

O processo de recrutamento e seleção é uma ferramenta muito utilizada pela gestão de pessoas nas organizações. Refere-se aos meios utilizados para a divulgação de suas vagas, com o intuito de atrair perfis mais adequados aos cargos oferecidos no momento. Cada vez mais, esse processo enfrenta as dificuldades quanto à assertividade na escolha dos candidatos, o que acarreta vários problemas dentro da empresa, sendo o relacionamento com a equipe um dos principais. Quando uma equipe é afetada, seja por problemas internos ou externos, toda a empresa sofre o impacto no clima e no desenvolvimento organizacional. Este trabalho objetiva mostrar que quando o processo de recrutamento e seleção é feito por profissionais capacitados, a empresa poderá economizar o tempo e o desgaste do profissional responsável pela área e principalmente economizar financeiramente.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Equipes.

1. INTRODUÇÃO

Tendo em vista o tema relacionado com recrutamento e seleção, o presente artigo tem como problemática buscar a resposta para seguinte questão: como deve ser elaborado o processo de recrutamento e seleção para formar uma equipe de trabalho assertiva para alcance dos resultados em uma instituição financeira no Campo das Vertentes? Para tanto, é necessário alinhar qual perfil a empresa está a procura, quais tarefas e desafios serão executadas e quais experiências são necessárias para executá-lo. É essencial que o profissional de Recursos Humanos (RH), considere o potencial do candidato, sem exigir que a pessoa já esteja pronta, pois a mão de obra altamente qualificada é uma dificuldade certa. É preciso ainda que a vaga seja anunciada de forma clara e objetiva, para atrair o interesse das pessoas em se tornarem funcionárias da empresa.

Desse modo, este artigo tem como objetivo geral apresentar a importância do processo de recrutamento, que ocorre através do recebimento dos currículos dos candidatos às vagas, sendo selecionados os que mais se identificam com o cargo ofertado. Mais especificamente pretende-se: a) Avaliar os procedimentos de recrutamento dos candidatos; b) Identificar e descrever os métodos utilizados para a seleção; c) Apontar as estratégias e ferramentas usadas no processo seletivo; d) Analisar os critérios e os instrumentos para o processo de contratação; e) Mostrar a importância de escolher o candidato certo para a vaga ofertada.

Cada vez mais, as empresas estão recrutando e selecionando profissionais que agreguem valores. Dessa forma, o processo de recrutamento e seleção é uma atividade estratégica muito importante, que visa identificar e desenvolver mudanças no quadro de pessoal que possam ajudar a atingir os objetivos da empresa, dentre eles, obter sucesso e persistência no mercado.

Assim, um *curriculum vitae* impecável e altamente qualificado não é um pré-requisito essencial para um processo de recrutamento, pois a capacidade e a competência devem andar juntos, já que são os valores aliados que irão demonstrar a capacidade do candidato na tomada de decisão, liderança e trabalho em equipe. Ou seja, situações do dia-a-dia. Neste sentido, é importante fazer as escolhas certas, usando as ferramentas coerentes, tendo em vista que isso refletirá na imagem da empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A história cooperativista no Brasil

As cooperativas se baseiam em um grupo de pessoas com interesses comuns e que são economicamente organizadas. Estão presentes no mundo todo e estão cada vez mais sendo procuradas por pessoas que buscam ter seus direitos e deveres respeitados. Há vários tipos de cooperativas, dentre elas temos as Cooperativas de Crédito, que estão em busca da justiça financeira para os seus cooperados.

Segundo a Sicoob Credivertentes (2016, p. 14):

O cooperativismo estruturado e inspirador, “tipo exportação”, também desembarcou no Brasil. E por aqui chegou em 1889, na cidade mineira de Ouro Preto, com a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos. (...) Ela foi organizada com o objetivo de fornecer gêneros alimentícios de qualidade e a preços competitivos aos associados. Deu tão certo que serviu de modelo para a criação de estruturas parecidas, que se multiplicaram em diferentes pontos do mapa e levaram o setor a ser incluído na Constituição Federal em 1891. Ainda na região Sul, o cooperativismo ganhou impulso importante em outra vertente, a rural, com a associação cada vez mais frequente de produtores em diferentes grupos.

A Sicoob Credivertentes (2016), ainda complementa que o cooperativismo de crédito teve início em 1902, na região Sul do Brasil, onde contou com o apoio do padre jesuíta suíço Theodor Amstad. Surge então, na cidade de Nova Petrópolis, a Sociedade Cooperativa Caixa de Economia e Empréstimos, a primeira da América Latina.

Segundo as ideias da Sicoob Credivertentes (2016), mesmo as cooperativas passando pela ditadura militar em 1960, o cooperativismo sobreviveu a toda opressão e se manteve de pé com a criação da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Na década de 1990, as cooperativas passavam por um período delicado, já que o fatídico Plano Collor levou à extinção do Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC), o que fez com que os cheques não pudessem ser mais compensados e com que muitas cooperativas fechassem suas portas. Quatro anos depois, as cooperativas resgataram sua estabilidade e tiveram o direito de atender fora de suas sedes, criando-se assim os Postos de Atendimento (PAs).

Pinheiro (2008), em sua obra, aponta que as cooperativas de crédito se tornaram um segmento importante no Sistema Financeiro, já que mesmo tendo sofrido com as alterações do desenvolvimento político e econômico da sociedade, elas se mantiveram de pé. Em 2003, o sistema de cooperativista alcançou uma grande conquista, tornando-se Cooperativa de Crédito de Livre Admissão. Esta, no entanto, era limitada apenas a produtores rurais. A partir do século XXI, passaria a ter o livre acesso para qualquer pessoa se associar.

2.2. Recrutamento e Seleção

Quando se fala em recrutamento e seleção, refere-se a uma das mais ricas ferramentas de gestão de pessoas nas organizações. É por meio deste processo que as empresas estão percebendo e reconhecendo a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005). Chiavenato (1999) completa ainda que a forma de lidar com as pessoas de uma empresa deixou de ser um desafio, figurando-se como um potencial competitivo para as organizações consideradas como bem sucedidas.

Neste sentido, segundo Banov (2010, p. 38), "o recrutamento, refere-se aos meios utilizados pelas organizações para a divulgação de suas vagas com o objetivo de atrair candidatos desejados por elas". Também nesta direção, Câmara et al. Aponta que o recrutamento pode ser caracterizado como o processo decisão de se preencher as vagas de um cargo que se encontra em aberto através dos candidatos a vaga que possuem o perfil para ocupar tal cargo, através de determinada função.

O recrutamento visa, por tanto, peneirar os candidatos à vaga ofertada, com o intuito de economizar tempo e buscar as atribuições mínimas que cada candidato deve ter. Após a realização desta etapa, a organização deve partir para o processo de seleção, visando encontrar os melhores perfis para ocupar os cargos em aberto (OLIVEIRA et al., 2019).

A seleção de pessoas, de acordo com Chiavenato (2014, p. 118):

Busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização ou que possuam as competências requeridas pelo negócio, visando manter ou aumentar a eficiência do desempenho humano, bem como a eficácia do negócio.

Sobre o recrutamento, Banov (2010, p. 38) define que ele "[...] refere-se aos meios utilizados pelas organizações para a divulgação de suas vagas com o objetivo de atrair candidatos desejados por elas".

Para iniciar o processo de recrutamento, primeiramente, é necessário que a vaga ofertada seja descrita para os candidatos. Logo em seguida, deve-se escolher um método para que o processo seja realizado.

De acordo com Chiavenato (1989, p. 53), o recrutamento pode ser caracterizado como

[...] um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo da seleção: a função do

recrutamento é a de suprir a seleção de pessoal, de matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento adequado.

Assim, o profissional que irá recrutar precisa ter habilidades necessárias para fazer escolhas certas e selecionar o candidato ideal para satisfazer as necessidades da empresa, portanto, sem desperdiçar recursos como tempo e dinheiro.

2.4. Tipos de Recrutamento

Chiavenato (1999) indica que a busca dos candidatos feitas pelas organizações pode se dar de três formas, sendo elas: recrutamento interno; externo; ou uma combinação de ambos, ou seja, esta busca pode ocorrer tanto dentro da própria organização, externo a ela ou de ambas as formas. A seguir, serão caracterizados cada um destes tipos de recrutamentos.

2.4.1. Recrutamento Interno

No processo de recrutamento interno, as vagas disponíveis no quadro funcional são ofertadas para os funcionários que já atuam na empresa, sejam vindos de outro setor ou promovidos de um cargo inferior.

Segundo Caxito (2008), é importante que as empresas criem condições para os seus funcionários de desenvolverem profissionalmente, do contrário, existe a possibilidade deles se desmotivarem, bem como, se distanciarem com o comprometimento com os resultados que se espera de uma organização. Sendo assim, uma das formas de minimizar este problema, seria a empresa investir no recrutamento interno.

Para Chiavenato (1999), o recrutamento interno

aproveita melhor o potencial humano da organização, motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários, incentiva a permanência e fidelidade dos funcionários na organização, aumenta a probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos, custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo [...].

Além disto, Pontes (1996) faz uma ponderação relevante, quando diz que o recrutamento interno pode ser considerado como vantajoso, tendo em vista a ambientação prévia do funcionário em relação ao contratado via recrutamento externo.

Apesar das inúmeras vantagens que o processo de recrutamento interno pode trazer para a empresa, esse tipo de recrutamento também apresenta algumas limitações, sendo a mais relevante delas a falta de rotatividade do intelectual de pessoal na empresa.

Nesta direção, Caxito (2008) aponta que a utilização de técnicas para o recrutamento interno na empresa pode gerar a diminuição da perspectiva competitiva longo prazo.

Diante disso, percebe-se que apesar de ocorrer o recrutamento interno, é necessário realizar também o recrutamento externo. Pois uma área ou setor ficará desfalcada quando o funcionário sofrer a alteração de cargo ou setor, o que podemos chamar de recrutamento misto, sendo este o recrutamento ideal.

2.4.2. Recrutamento Externo

O recrutamento externo consiste na busca de candidatos disponíveis para o mercado de trabalho fora da organização, exigindo assim, um processo de seleção mais aprimorado, já que as habilidades subjetivas destes candidatos são desconhecidas pela organização até então.

Para Chiavenato (2006) o recrutamento externo ocorre em um ambiente exterior à empresa, através de técnicas de recrutamento. Sendo assim, ele ocorre através de técnicas específicas para o recrutamento externo. Sendo elas:

[...] consulta aos arquivos de candidatos, apresentação de candidatos por parte de funcionários já existentes da empresa; cartazes ou anúncios na portaria da empresa; contatos com sindicatos e associações de classe; anúncios em jornais e revistas e em agência de recrutamento (CHIAVENTO, 2006, p. 212).

Esse tipo de recrutamento traz vantagens como o de ter novas ideias dentro da empresa, por exemplo, já que no recrutamento interno têm-se as mesmas pessoas que já estão acostumadas com o clima organizacional e que muitas vezes não se reinventam.

De acordo com a perspectiva de Caxito (2008, p. 21), o recrutamento externo possibilita maior interação entre a organização e o mercado de recursos humanos. Além disto, esta mesma perspectiva contribui para a reconfiguração qualitativa da organização, tendo em vista que os novos funcionários poderão agregar através dos seus talentos, habilidade profissionais, assim como as suas expectativas (CAXITO, 2008). Sendo assim, a empresa poderá ser composta pela heterogeneidade do capital cultural, tornando a empresa mais diversa, assim como a sua própria cultura (CAXITO, 2008).

Contudo, assim como foi apontada uma das limitações no processo de recrutamento interno, o recrutamento também as possui. Segundo Caxito (2008, p. 21), dentre estas limitações, pode-se destacar:

[...] afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização, o que pode reduzir a fidelidade deles ao oferecer oportunidade a estranhos. Também requer a aplicação de técnicas seletivas para a escolha dos candidatos externos. Tendo em vista que esse tipo de seleção exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários, é mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

2.5. Seleção

Para Chiavenato (1999), o processo de seleção cooptará os candidatos que possuem maior adequação de acordo com o perfil do cargo em questão. Por isto, torna-se necessário

manter a atenção ao processo de seleção, ao considerar que ele, através de diversas estratégias, é o responsável por selecionar o candidato que ocupará determinada vaga dentro da empresa (BAYLÃO; ROCHA, 2014).

Já Pontes (1996) aponta que a seleção é caracterizada como um processo que selecionará os candidatos que ocuparão cargos, através de avaliação a respeito das características pessoais e motivacionais dos candidatos.

Durante o processo de seleção, segundo Caxito (2008, p. 13):

O profissional de seleção precisa saber identificar, durante os processos seletivos, as reais competências que a organização está procurando em um novo funcionário. Para tal, precisa desvendar as potencialidades dos candidatos, mesmo que estas ainda não tenham sido desenvolvidas. Precisa “sentir” se o candidato se adequará à cultura da empresa. Caso contrário, suas chances de não se adaptar àquele ambiente corporativo são muito grandes. É por isso que encontramos muitos psicólogos atuando na área de seleção de pessoas.

Por fim, após as informações quanto ao cargo e quanto aos perfis dos candidatos que estão concorrendo a vaga, é necessário escolher selecionar algumas técnicas para o processo de seleção, a fim de que se possa avaliar e selecionar o candidato que preencherá a vaga (ANDRADE, 2009).

2.5.1. Entrevista de Seleção

Segundo Guimarães e Arieira (2005), a entrevista é a técnica mais utilizada em todas as organizações e tem inúmeras aplicações. Desde uma entrevista preliminar para o recrutamento, até entrevista de desempenho, entrevista de caráter social, ou mesmo entrevista de desligamento, que contribuem com as políticas de administração de recursos humanos das organizações.

A entrevista torna-se um recurso importante no processo de seleção, especialmente para a empresa, tendo em vista a necessidade de conhecer mais profundamente sobre o candidato, já que a empresa necessita de um profissional que tenha a devida qualidade profissional para compor o cargo (LUNELLI; TREICHEL, 2015).

Ainda segundo Lunelli e Treichel (2015, p. 1):

Uma entrevista de má qualidade pode gerar ônus à empresa, pois o funcionário que não teve os devidos esclarecimentos referentes à organização ou não se adaptou as atividades, sairá da empresa e o processo terá que ser refeito. Para o entrevistado o método de entrevista também é viável, pois terá a chance de apresentar-se oficialmente à entidade, pois este precisa trabalhar e está batalhando por um lugar na sociedade.

A entrevista é um método de seleção muito eficaz, mas é necessário que se tenha uma boa preparação e um bom planejamento antes de iniciar a entrevista (LUNELLI;

TREICHEL, 2015). Lunelli e Treichel (2015) ainda alertam que o cargo pelo qual o candidato concorrerá deve explicitar os seus objetivos para o candidato compreender o sua finalidade, bem como as tarefas que serão executadas por ele.

De acordo ainda com Lunelli e Treichel, (2015, p. 3), idependentemente da estratégia, grande parte das entrevistas seguem o mesmo padrão em termos de roteiro, sendo elas:

Uma introdução e uma fase de apresentações na qual se fala de trivialidades.
Uma sessão de perguntas e respostas para esclarecer falhas do currículo do candidato.

Uma investigação sobre a personalidade e qualidades pessoais do candidato.

Um estágio final no qual o candidato faz perguntas sobre o emprego, termos e condições do contrato de trabalho.

É válido ressaltar que durante a entrevista a linguagem corporal dos candidatos também pode dizer muito sobre eles. Segundo Hindle (1999, p. 44) “aprenda a “ler” os sinais do corpo, que podem ser tão reveladores quanto as palavras – principalmente em uma entrevista. Dificilmente um candidato consegue ser evasivo ou insincero por meio da linguagem corporal, pois ela é instintiva”.

Ao final da entrevista, com os dados obtidos, o selecionador pode assim fazer a seleção final. Caso precise de mais informações, poderá programar uma segunda entrevista, testes ou outras fontes. Dessa forma, o selecionador deverá estabelecer uma pontuação para cada candidato, com relação a cada um dos critérios – o que acaba facilitando a escolha do melhor profissional. (LUNELLI; TREICHEL, 2015).

2.5.2. Testes de conhecimento ou de capacidade

Os testes de conhecimento ou de capacidade são instrumentos usados para avaliar e medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos pelo cargo, bem como o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas. (BAYLÃO; ROCHA, 2014).

Orais: são as provas aplicadas verbalmente por meio de perguntas e respostas orais. São perguntas verbais específicas objetivando respostas verbais específicas.

Escritas: provas aplicadas por escrito por meio de perguntas e respostas escritas para aferir conhecimentos adquiridos.

De realização: provas aplicadas por meio da execução de um trabalho ou tarefa, de maneira uniforme e com tempo determinado, como: digitação, desenho, manobra de veículos ou usinagem de peças.
Provas gerais: provas que aferem noções de cultura geral ou generalidades de conhecimentos.
Provas específicas: provas pesquisam os conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados ao cargo em referências. Se o cargo for de químico de produção, a prova versará sobre os assuntos da especialidade.
Provas tradicionais: provas do tipo dissertativo e expositivo. Podem ser improvisada, pois não exigem planejamento. Longas, explicativas e demoradas. Abrangem um número menor de questões pelo fato de exigirem respostas. Amplamente utilizadas em nossas escolas.
Provas objetivas: provas estruturadas, também dominadas testes, na forma objetiva, cuja aplicação e correção são rápidas. Os principais tipos são: testes de alternativas (certo errado, sim-não, etc.); testes de preenchimento de lacuna (com espaços abertos para preencher); testes de múltipla escolha (com três, quatro ou cinco alternativas); testes de ordenação ou conjugação de pares (como: países numerados de um lado e várias capitais, ao acaso, do outro).

Quadro 1 - Tipos de testes de conhecimentos ou capacidade.

Fonte: Quadro construído pelas autoras a partir das conceituações de Baylão e Rocha (2014).

2.5.3. Testes psicológicos

Os testes psicológicos analisam principalmente as aptidões que existem em cada pessoa, com o intuito de prever o comportamento em determinadas formas de trabalho. Elas baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas, que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade (BAYLÃO; ROCHA, 2014).

De acordo com Chiavenato, (2014), os testes psicológicos são instrumentos para aferirem o desempenho das pessoas, sendo as suas medidas baseadas em parâmetros estatísticos de comparação. Sendo assim, ao final do teste, os resultados obtidos são comparados com àqueles considerados como padrões (CHIAVENTO, 2014).

1. Preditor: significa a capacidade de um teste de oferecer resultados prospectivos capazes de servir como prognósticos para o desempenho futuro do cargo. É o atributo pelo qual uma técnica de seleção é capaz de predizer o comportamento futuro do candidato no cargo a ser ocupado em função dos resultados que alcançou quando submetido a essa técnica. A validade preditiva de um teste é determinada aplicando-o a uma amostra de candidatos que, uma vez admitidos, são avaliados quanto ao desempenho nos cargos e os resultados são comparados entre si.

2. Validade: significa a capacidade do teste de aferir exatamente aquela variável humana que se pretende medir. Validade representa a relação entre um esquema de seleção com algum critério relevante. Um teste sem validade não funciona, pois mede coisas que não se pretende medir.

3. Precisão: significa a capacidade do teste de apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa. Representa a consistência da mensuração e a ausência de discrepâncias na medida. As repetidas aplicações do teste apresentam resultados constantes.

Quadro 2 - Três características dos testes psicológicos.

Fonte: Chiavenato (2014, p. 133).

Desta forma, pode-se considerar os testes psicológicos como uma relevante técnica no processo de seleção de candidatos para ocuparem determinada vaga dentro da organização, considerando que o mesmo tem a capacidade de aferir as habilidades e capacidades individuais dos candidatos, podendo, portanto, projetar determinado grau de relação e desenvolvimento do futuro funcionário com o seu cargo, com as tarefas pelas quais serão responsáveis, assim como, com a própria empresa de modo mais amplo.

2.6. Equipes de Trabalho

No cenário atual das organizações, as equipes de trabalho ocupam um lugar cada vez mais privilegiado (PALACIOS; VIEIRA; FREIRE, 2010)

Palácios et al. (2010) apud Hackman (1987), afirma que

Equipes de trabalho podem ser definidas como entidades sociais em sistemas maiores (como as organizações), as quais executam tarefas consideradas relevantes para a missão da organização à qual pertencem, uma vez que os seus resultados de desempenho têm consequências para o ambiente interno e externo à equipe.

A equipe é considerada um elemento relevante dentro de uma organização por viabilizar o desenvolvimento de trabalhos coletivos complexos, ao contrário dos individuais, que tendem a ser menos complexos (SILVA, 2009).

A flexibilidade dos membros de uma equipe é essencial para obtenção de sucesso coletivo, todavia, não deixa de lado o contexto em que a equipe está inserida. É preciso estar ciente que trabalhar com outras pessoas é algo complexo e pressupõe atender as exigências subjetivas de cada membro e da equipe. Como um todo, que consequentemente terá a grande tarefa de interagir com outras equipes, passando por adaptações e gerando novos conhecimentos, buscando a resolução dos mesmos objetivos organizacionais como equipes (SCHULTEN, 2005).

Assim, a equipe pode ser entendida como uma estratégia organizativa dentro da empresa que visa melhorar o desenvolvimento do trabalho e a satisfação dos trabalhadores (PIANCASTELLI, FARIA; SILVEIRA, 2000).

2.7. Impacto Organizacional

Para identificar o impacto que uma pessoa causa em uma organização, Brandão e Guimarães (2001) propõem a avaliação de desempenho no ambiente organizacional. Esta que tem como objeto principal aferir o trabalho que o empregado executa, como objetivos e metas organizacionais.

Segundo Sonnentag e Frese (2002), a avaliação do desempenho implica em observar o comportamento das pessoas no trabalho e os resultados, podendo assim compará-los com o esperado pela organização.

Os resultados das avaliações de desempenho são úteis para compreender como ocorre o funcionamento da empresa em dado espaço-tempo, especialmente no que refere aos seus funcionários. Neste sentido, é possível identificar as demandas dos funcionários, seja através de formação específica para o seu campo de trabalho; necessidade de remanejamento de

funcionários para outros setores que mais se adequem, ou ainda, conceder aos colaboradores promoções e recompensas para potencializar o seu engajamento na empresa (QUEIROGA; ANDRADE, 2009, apud ROBBINS, 2002).

Além disto, outro ponto a se destacar refere-se ao desempenho inadequado de um funcionário e sua consequente saída da organização. De acordo com Chiavento (2014) quando ocorre a perda de algum funcionário a organização deve preencher o cargo, que nem sempre é um processo simples e imediato. Sendo assim, este processo pode ser prejudicial a organização, tendo em vista que pode significar perda de pessoal para outras organizações.

3. METODOLOGIA

O presente artigo tem como base a pesquisa exploratória, que segundo Almeida, Marchi e Pereira (2012), tem como objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, elaborando assim problemas mais precisos ou hipóteses que tenham a possibilidade de serem pesquisadas. Gil (2010) acrescentaria que, esse tipo de pesquisa, visa aprimorar ideias ou descobrir intuições. Seu planejamento se destaca pela flexibilidade, permitindo que haja diferentes considerações e análises acerca do fato estudado.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa que, de acordo com Knechtel (2014), é uma modalidade que tem como base a compreensão de fenômenos humanos cuja finalidade de adquirir uma visão complexa e detalhada desses fenômenos. Investigando como os respondentes (os quais estão sendo estudados) os concebem e os apreendem. Segundo a mesma autora, esse tipo de pesquisa apresenta, como pressupostos básicos, a preocupação inicial com os processos, e não com os resultados. Aqui, o principal interesse se baseia na forma como as pessoas relatam suas experiências e como compreendem seu mundo. Além da necessidade da pesquisa de campo, foco na descrição e explicação dos fenômenos e o uso de processos indutivos, por meio do qual o pesquisador constrói hipóteses, definições, teorias.

A pesquisa qualitativa tem foco central, descrever um tema, usando impressões, opiniões e pontos de vista. Procura também obter informações sobre motivações, ideias e atitudes das pessoas, o que resulta em uma compreensão mais detalhada da pesquisa.

O artigo foi realizado através da coleta de dados com buscas em sites, livros, documentos e na própria Instituição Financeira situada no Campos das Vertentes. Combinando-se assim, a pesquisa primária e secundária, as quais agregam mais valor na produção desta.

O fator principal para a escolha da Instituição Financeira na região das Vertentes surgiu pelo fato de que as autoras trabalham no setor de Recursos Humanos de uma empresa

de crédito. Percebemos ao longo da pesquisa e de nossa experiência, que o processo de recrutamento e seleção dentro de uma empresa de grande porte tem peso tanto positivo quanto negativo. Dependendo essencialmente da realização do processo sendo efetuada por bons profissionais.

Durante o processo de recrutamento e seleção, segundo Caxito (2008, p.13):

O profissional de seleção precisa saber identificar, durante os processos seletivos, as reais competências que a organização está procurando em um novo funcionário. Para tal, precisa desvendar as potencialidades dos candidatos, mesmo que estas ainda não tenham sido desenvolvidas. Precisa “sentir” se o candidato se adequará à cultura da empresa. Caso contrário, suas chances de não se adaptar àqueles ambiente corporativo são muito grandes. É por isso que encontramos muitos psicólogos atuando na área de seleção de pessoas [RLN1].

Como instrumentos e procedimentos de coleta dos dados, utilizamos a pesquisa de campo, acesso a políticas internas para análise de conteúdo, questionários, entrevista com o profissional da área de Recursos humanos e uma psicopedagoga. Além de nossas experiências, os autores, em participações no processo de seleção de uma organização financeira.

Sendo o questionário um dos métodos mais utilizados, Baptista e Cunha (1982) aponta as vantagens de sua utilização:

Vantagens: método rápido em termos de tempo; baixo custo; permite se atingir a uma grande população dispersa; dá maior grau de liberdade e tempo ao respondente; dá a possibilidade de serem menores as distorções; permite a obtenção de dados muitas vezes superficiais e os dados mais detalhados podem ser obtidos com as questões abertas.

Desvantagens: dificulta o esclarecimento de dúvidas; nem sempre refletem os problemas dos usuários, a terminologia pode ser inadequada; difícil saber se a resposta foi espontânea e as respostas podem ser afetadas ou direcionadas.

Desta forma, o questionário torna-se uma ferramenta de extrema utilidade para a coleta de dados e através dele a pesquisa foi desenvolvida, com a pretensão que as autoras respondam ao problema de pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

No decorrer da pesquisa, foram aplicados questionários (ver anexos) para avaliarmos a opinião de pessoas que trabalham em cooperativas de crédito ou pessoas que estão concluindo ou já concluíram o ensino superior. A pesquisa foi realizada na terceira semana do mês de setembro de 2020, através do *Google Forms* e contou com a participação de 180 pessoas, sendo estas funcionários das Cooperativas Sicoob Credivertentes de MG e alunos do 8º período do curso de Administração do UNIPTAN, sendo estes últimos concluintes do curso.

De acordo com o gráfico 1, grande parte dos participantes que responderam aos formulários que compõe os resultados desta pesquisa se identificaram como sendo do sexo feminino, mais precisamente, 71% das pessoas e os outros 29% do sexo masculino. Tais resultados denotam a expansão e ocupação de figuras femininas no mercado de trabalho, especificamente, no campo administrativo.

De algum modo, pode-se dizer que tal constatação se deve ao movimento de empoderamento feminino ao longo da história, através de lutas políticas e pelo acesso ao ensino superior com vistas a inserção no mercado de trabalho, o qual foi e ainda é ocupado hegemonicamente por pessoas do sexo masculino.

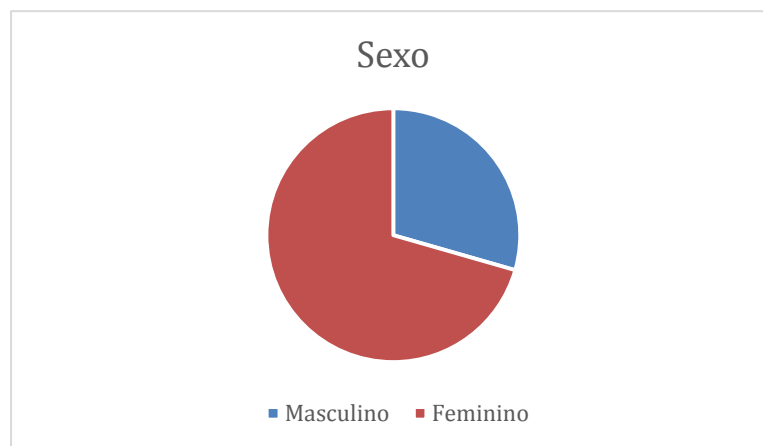


Gráfico 1 - Sexo dos participantes
Fonte: Construído pelas autoras

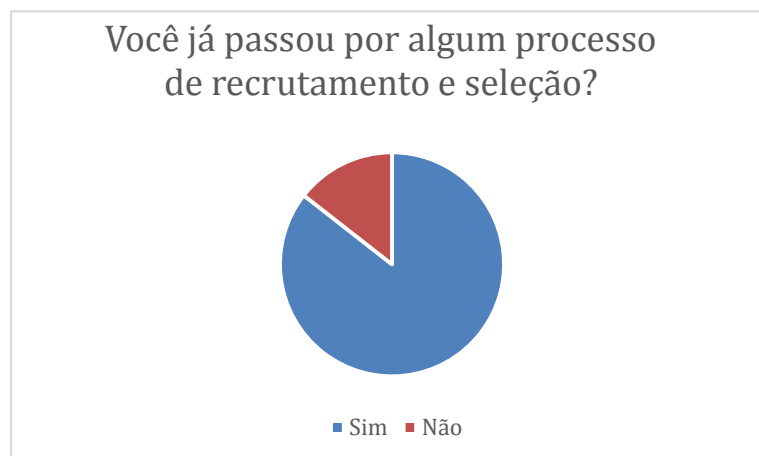


Gráfico 2 - Experiência com seleção e recrutamento
Fonte: Construído pelas autoras

Ao questionarem as pessoas se por ventura já passaram por algum processo de recrutamento e seleção para comporem a vaga em alguma organização, a resposta foi unânime. 86% dos entrevistados alegaram terem participado por tais processos. Isto denota

que tal processo tem sido visto com bons olhos pelas organizações, tendo em vista as suas potencialidades para aprimorar a qualidade e bom desenvolvimento.

Ao utilizarem técnicas de recrutamento interno e externo para o processo de ocupação das vagas, existe a possibilidade dos responsáveis por tal, selecionarem àqueles que possuem o perfil mais alinhado com a vaga ofertada. Portanto, há a necessidade da organização expor as suas demandas para que então seja desenvolvido algum tipo de recrutamento, seja ele interno, externo ou misto, conforme indica Chiavenato (1999).



Gráfico 3 - Experiência laboral em Cooperativa de Crédito
Fonte: Construído pelas autoras

Por outro lado, de acordo com o gráfico 3, 81% dos entrevistados também relata que trabalham em uma Cooperativas de Crédito. De acordo com as constatações do gráfico 3 e do gráfico 2, pode-se dizer que as Cooperativas de Crédito têm utilizado os processos de recrutamento para o aprimoramento da equipe de pessoal que trabalham em suas organizações, sendo uma das alternativas mais comuns no mercado, para a gestão e recrutamento de pessoal.

A missão das pesquisas nessa área, portanto, deve ser descrever essas impressões coletivas e pensá-las sobre o viés de renovação e aprimoramento de práticas de sucesso em gestão de pessoas.

Quanto à faixa etária dos entrevistados, encontramos um equilíbrio entre as idades dos sujeitos entrevistados. A dinâmica de processos de recrutamento é uma constante, atualmente, no mercado de trabalho. Se alguém está inserido nele como funcionário, em algum momento tende ser afetado por alguma dessas dinâmicas de recrutamento.

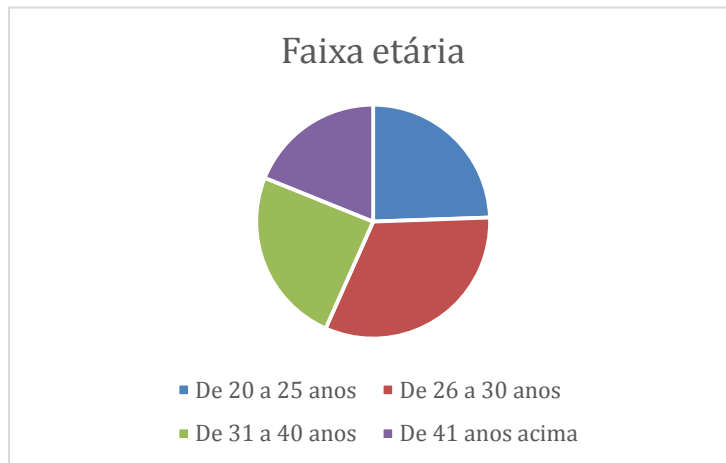


Gráfico 4 - Faixa etária dos participantes da pesquisa
Fonte: Construído pelas autoras

Mesmo que haja um equilíbrio entre as idades das pessoas que participaram desta pesquisa, é válido ressaltar a leve sobreposição de pessoas com idade entre 26 a 30 anos de idade com relação às pessoas que indicaram ter idade inferior ou superior, de acordo com os dados do gráfico acima.

Conforme Barcelos (2012) aponta, existe uma tendência do trabalhador se encontrar na faixa etária de até 29 anos de idade por possuírem habilidades e capacitações específicas para atuarem no mercado de trabalho.

Outro aspecto importante captado na amostragem é aquele entorno das impressões dos entrevistados acerca do processo de recrutamento. Ao que parece, pelo menos nos dados estatísticos, as impressões acerca do recrutamento são positivas (gráficos 5 e 6).

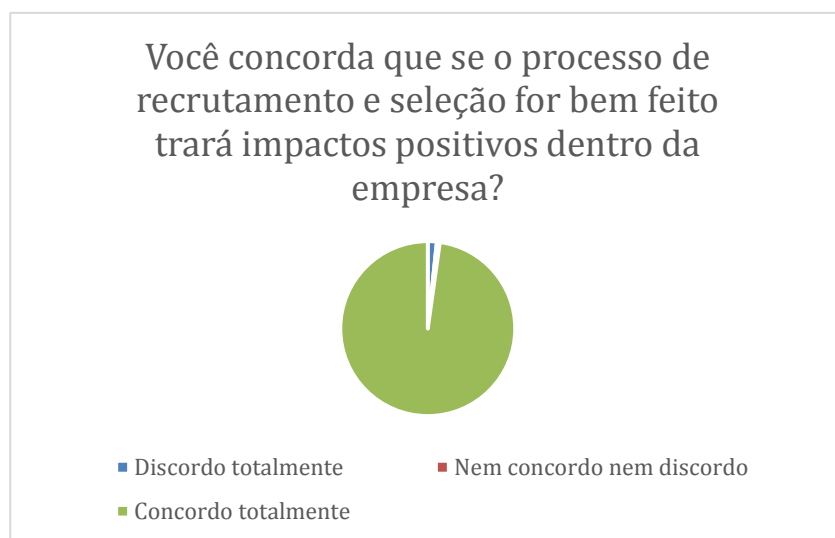


Gráfico 5 - Impressão sobre impactos positivos

Fonte: Construído pelas autoras

De acordo com 98% dos entrevistados, se bem feito, o recrutamento poderá trazer impactos positivos para a empresa. Além da assertividade qualitativa nas tarefas desenvolvidas pelo funcionário, através do cargo que irá compor, existe a possibilidade deste funcionário trabalhar bem em equipe, além de contribuir com o capital intelectual da empresa, com o objetivo de contribuir para a conquista dos objetivos traçados por ela, sejam eles a curto, médio ou longo prazo.

Ainda sobre a impressão dos entrevistados, a maioria estatística concorda com a afirmação de que “uma equipe formada por pessoas escolhidas de forma mais assertiva melhora o ambiente de trabalho e os resultados de uma Cooperativa de Crédito” (gráfico 6).

Nesse caso, chama atenção o fato de que não houve quem discordasse disso, sendo prevalentes os que afirmam concordar totalmente, totalizando 97% dos entrevistados, sendo que apenas 3% preferiram não concordar ou discordar. .

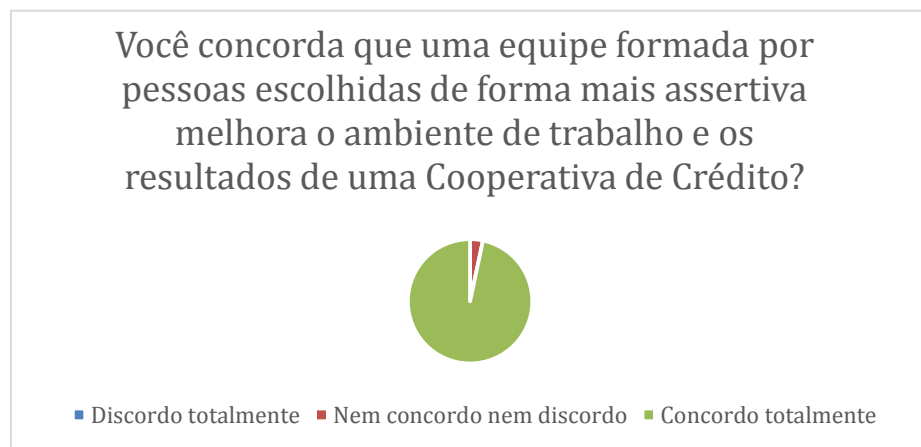


Gráfico 6 - Melhora do ambiente e dos resultado, através de uma equipe escolhida de forma assertiva
Fonte: construído pelas autoras

Tais dados corroboram com o que Chiavenato (1997, p. 262) coloca. De acordo com o autor,

[...] o processo seletivo precisa ser eficiente, eficaz e necessita saber trazer os melhores talentos e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal, assim pode-se afirmar que uma pessoa bem escolhida aumenta a eficiência e a produtividade da organização.

Já o gráfico 7, em contraste, expõe certa contradição quanto ao conforto dos entrevistados, quando diante de processos de recrutamento. As opções de resposta coletadas ficaram equilibradas entre aqueles que se sentiram confortáveis durante o processo de recrutamento e seleção, totalizando 54% das pessoas e àqueles que nem concordam e nem discordam quanto a este conforto, totalizando 42% das pessoas. Ainda assim, cabe ressaltar

que 54% dos entrevistados que já participaram de processos de recrutamento e seleção responderam que concordam totalmente.

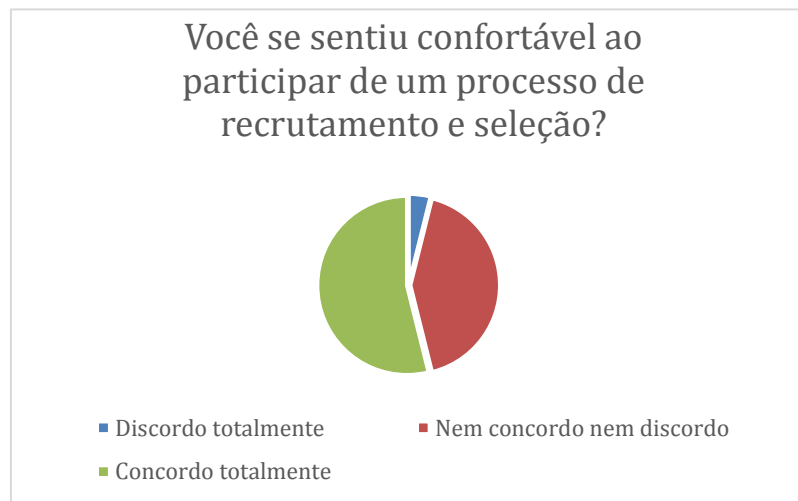


Gráfico 7 - Relação emocional do entrevistado em relação ao recrutamento
Fonte: Construído pelas autoras

Os 42% que apontaram que “nem concordam e nem discordam” sobre o seu conforto no processo de recrutamento, denota a necessidade de aprimorar o desenvolvimento destes processos. Quando os candidatos às vagas para comporem uma empresa se sentem mais confortáveis, é possível que ele exponha com maior facilidade e qualidade certas habilidades que a insegurança, o medo e a timidez podem limitar.

De maneira geral, a pesquisa nos ajuda a perceber a presença cotidiana de práticas de recrutamento e seleção de pessoal, elemento cada vez mais intenso, relatado na experiência de diversas pessoas inseridas atualmente no mercado de trabalho.

No entanto, é necessária uma amostragem mais amplificada, que categorize essas impressões dos candidatos a uma vaga, quando diante de processos de recrutamento. Apesar da prevalência de posicionamentos positivos, isso não impede que os candidatos se sentam desconfortáveis durante o processo, ou mesmo, pouca efetividade dessas práticas, quando distanciadas desses pontos de vistas complexos e fundamentais sobre recrutamento e processos de seleção.

Assim, a análise crítica desses dados poderia melhorar as práticas de recrutamento das empresas, além de aprimorá-las em termos de gestão de pessoal e otimização de processos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os referenciais teóricos que dizem respeito ao processo de recrutamento, percebe-se que estes tem sido grandes aliados no processo de seleção de candidatos para comporem as vagas em cargos ofertados pelas organizações, especificamente, em Cooperativas de Crédito do Campo das Vertentes, a qual é o foco deste estudo.

Percebe-se que a maior parte dos participantes desta pesquisa trabalham em uma cooperativa de crédito e possuem idades diversificadas, entre 20 anos a acima de 40 anos. Isso denota que os processos de recrutamento devem ser pensados e construídos de forma diversificada, com técnicas que favoreçam todas as pessoas que desejam compor o quadro de pessoal da empresa.

Além disto, outro dado que chama a atenção diz respeito entre a contradição em se tratando dos desdobramentos positivos do processo de recrutamento para a empresa e para a qualidade das equipes e do conforto daqueles que participam destes processos.

Se por um lado os participantes da pesquisa apontam a importância e necessidade dos processos de recrutamento e seleção, por outro, grande parte deles se vêm em posição de desconforto quando da realização destes.

Não é o objetivo deste trabalho desqualificar o recrutamento, ao contrário disto, reconhece-se a sua importância para o bom desenvolvimento da empresa. Contudo, se é um desejo que a empresa construa uma cultura intelectual heterogênea, é importante que as estratégias utilizadas no processo de recrutamento, especialmente o externo, para que mais pessoas possam demonstrar o seu potencial, já que em muitos momentos alguns sentimentos podem atrapalhá-las durante o processo de seleção.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. C. O. F.; MARCHI, E. C. S.; PEREIRA, A. F. **Metodologia científica e inovação tecnológica: desafios e possibilidades**. Brasília. IFB, 2012.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, Seleção e Competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

BAPTISTA, Sofia Galvão e CUNHA, Murilo Bastos da. **Estudo de usuários: visão global dos métodos de coleta de dados**. Acesso em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362007000200011&script=sci_arttext.

BAYLÃO, L. S. André e ROCHA, S. Ana Paula :**A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial**, 2014.

BRANDÃO H P E GUIMARÃES T A : **Gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** 2001.

CÂMARA, P. B.; GUERRA, P. P.; RODRIGUES, J. V., Humanator. **Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Edições Dom Quixote. 2003.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Curitiba IESD Brasil S. A. p.13, 2008.

CHIANENATO, I. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7 ed., Barueri, SP.: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa: planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão**. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

HINDLE, T. **Como fazer entrevistas**. (Série sucesso profissional: seu guia de estratégia pessoal). 4. ed. São Paulo: Publifolha, 1999.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. 1.ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

LUNELLI, ANALU; TREICHEL, Adriana. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: COMO FAZER UMA ENTREVISTA?. **Santa Catarina: Instituto Catarinense de Pós Graduação**, 2008. Disponível em: <https://docplayer.com.br/7126265-Recrutamento-e-selecao-como-fazer-uma-entrevista.html>. Acesso em 15 de outubro de 2020.

OLIVEIRA, C. Amanda. Et al.: **O QUE É RECRUTAMENTO E SELEÇÃO?** Franca. 2018.

PALACIOS, K.P., VIEIRA, R. A., & FREIRE, R. A. N. **O Impacto Do Clima No Comprometimento Afetivo Em Equipes De Trabalho**. 2010.

PIANCASTELLI, C. H., FARIA, H. P., SILVEIRA, M. R.: **Trabalho em equipe**. 2000.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de Crédito: história da evolução normativa no Brasil**. Brasília, 2008. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/Documents/outras_pub_alfa/livro_cooperativas_credito.pdf. Acesso em: 05 de novembro de 2020.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas**. 2. ed. São Paulo: LTR, 1996.

QUEIROGA, F. E ANDRADE, J.E.B.: **Seleção de desempenho no trabalho**: um estudo de caso sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos. P. 34, 2009.

ROCHA, J. A.O., **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença. 1997.

SICOOB CREDIVERTENTES. **Sicoob Credivertentes - 30 anos**: de portas sempre abertas. São Tiago, 2016.

SILVA, N. I.A. **Conflitos Intragrupos**: Preditores e Consequentes no Cenário de Equipes de Trabalho. Universidade de Brasília, 2009.

SONNETAG. S E FRESE. M: **Performance concepts and performance theory**, 2002.

ANEXO**QUESTÕES DO FORMULÁRIO DA PESQUISA**

1. Sexo: () Feminino () Masculino
2. Você já passou por algum processo de recrutamento e seleção? () Sim () Não
3. Você trabalha em uma Cooperativa de Crédito? () Sim () Não
4. Faixa etária: () De 20 a 35 anos () De 36 a 40 anos () De 41 a 45 anos () De 46 a 50 anos () De 51 a 60 anos () De 61 a 70 anos () De 71 a 80 anos () De 81 a 90 anos () De 91 a 100 anos
5. Você concorda que se o processo de recrutamento e seleção for bem feito trará impactos positivos dentro da empresa? () Discordo totalmente () Nem concordo, nem discordo () Concordo totalmente
6. Você concorda que uma equipe formada por pessoas escolhidas de forma mais assertiva melhora o ambiente de trabalho e os resultados de uma Cooperativa de Crédito? () Discordo totalmente () Nem concordo, nem discordo () Concordo totalmente
7. Você se sentiu confortável ao participar de um processo de recrutamento e seleção? () Discordo totalmente () Nem concordo, nem discordo () Concordo totalmente