

FACULDADE SENAC CONCÓRDIA
Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica de
Pessoas

Anderson Cardoso
Elisandro Munaretto
Rogério Wuicik
Terezinha Juliana Lidani

IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE COMPORTAMENTAL NO PROCESSO DE
SELEÇÃO DE COLABORADORES DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Concórdia
2020

Anderson Cardoso
Elisandro Munaretto
Rogério Wuicik
Terezinha Juliana Lidani

**IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE COMPORTAMENTAL NO PROCESSO DE
SELEÇÃO DE COLABORADORES DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Concórdia,
como requisito parcial para a obtenção do título de
Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientador: Me. Verônica Paz de Oliveira

Concórdia
2020

Ficha de identificação da obra

I34 A importância da análise comportamental no processo de seleção de colaboradores de uma Cooperativa de Crédito / Anderson Cardoso...[et al.] – Concórdia (SC): Faculdade Senac Concórdia, 2020.

52 f.: il. color.

Orientadora: Verônica Paz de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas) – Faculdade Senac Concórdia, 2020.

1. Análise comportamental. 2. Recrutamento. 3. Seleção
I. Munaretto, Elisandro. II. Wuicik, Rogério. III. Lidani, Terezinha
Juliana. V. Oliveira, Verônica Paz de VI. Título.

CDD 22 ed.: 658.3

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Jaqueline Turatto – CRB/SC 14/837



Creative Commons - Atribuição - Não Comercial CC BY-NC

Anderson Cardoso
Elisandro Munaretto
Rogério Wuicik
Terezinha Juliana Lidani

**IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE COMPORTAMENTAL NO PROCESSO DE
SELEÇÃO DE COLABORADORES DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Concórdia, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Nádia Grezzana Mascelani (Prof^ª Disciplina Integradora) – Senac Concórdia

Verônica Paz de Oliveira (Prof^ª. Disciplina Técnicas de Pesquisa e Orientadora) –
Senac Concórdia

Concórdia, 25 de março de 2020.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela dádiva da vida e por me oportunizar momentos de grande alegria como esse. A toda equipe do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Senac de Concórdia - SC pelo serviço de alta qualidade prestados ao longo desses dois anos. Aos meus amigos e familiares por me encorajarem e apoiar incondicionalmente e também aos colegas de curso deixo meu agradecimento.

Anderson Cardoso

Agradeço em primeiro lugar a Deus pelo dom da vida, por me iluminar, pela força e coragem, e por ter me ajudado a superar todas as dificuldades (devido ao tratamento quimioterápico que venho realizando desde o início da pós) para poder concluir o curso. Agradeço a instituição Senac e aos professores pelo apoio e por todo conhecimento compartilhado. Agradeço a família, amigos e colegas pelo carinho e apoio em todos os momentos. E a todos que direta ou indiretamente colaboraram ou fizeram parte deste processo.

Elisandro Munaretto

Agradeço a Deus pelo dom da vida, oportunizando a vivência deste e de tantos outros momentos importantes de minha caminhada. Ao Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Senac de Concórdia - SC juntamente com todos os professores que além dos ensinamentos repassados, hoje são nossos grandes amigos. Aos meus colegas e a todos colaboraram e fizeram parte deste processo.

Rogério Wuicik

Agradeço a Deus, por me iluminar e me permitir saúde e coragem para enfrentar as dificuldades do dia a dia. Agradeço ao meu filho Gustavo e minha nora Luana por me apoiarem e estarem sempre ao meu lado em todos os momentos. Agradeço também a instituição Senac Concórdia - SC, seu corpo docente, direção e administração. Aos meus professores pelo apoio e conhecimento compartilhado. Aos meus colegas pelo carinho e amizade durante todo esse período e a todos que direta e indiretamente participaram desse processo.

Terezinha Juliana Lidani

“Devemos nos preocupar menos em entender o que deve ser feito e olhar para o que fizemos. Temos de começar observando o interior de nosso coração e ver o que realmente acreditamos que é possível fazer” (SOTO, 2005, p. 301).

RESUMO

O presente projeto tem como objetivo apresentar uma proposta de recrutamento e seleção para a empresa "X" voltada à análise de aspectos comportamentais dos candidatos. Este estudo traz informações sobre o processo de recrutamento e seleção com olhar voltado para análise comportamental, levando em consideração aspectos nos candidatos que compreendem além das capacidades e atribuições técnicas relacionadas ao cargo. Para a elaboração do trabalho adotou-se a metodologia descritiva, qualitativa, em forma de estudo de caso, utilizando pesquisa bibliográfica e documental, com análise de dados em forma de análise de conteúdo. Dentro deste estudo, buscou-se conhecer os estudos existentes acerca de análise comportamental, bem como os instrumentos de seleção que priorizam a análise comportamental e, a partir disso, buscou-se propor uma metodologia de recrutamento e seleção baseada na análise comportamental dos candidatos. Espera-se que com o presente estudo seja possível tornar mais assertiva a escolha dos candidatos durante o processo de seleção, adequando cada perfil da melhor forma possível em acordo com os cargos disponíveis, proporcionando maior eficiência para a empresa. O estudo revelou que o conhecimento e utilização de ferramentas para análise comportamental são de fundamental importância para maior assertividade no processo de seleção de novos colaboradores, minimizando assim, frustrações e potencializando resultados para as organizações.

Palavras-chave: Análise Comportamental. Recrutamento. Seleção.

ABSTRACT

This project aims to present a proposal for recruitment and selection for company "X" aimed at analyzing the behavioral aspects of the candidates. This study provides information on the recruitment and selection process with a focus on behavioral analysis, taking into account aspects in the candidates who understand beyond the capacities and technical attributions related to the position. For the elaboration of the work, a descriptive, qualitative methodology was adopted, in the form of a case study, using bibliographic and documentary research, with data analysis in the form of content analysis. Within this study, we sought to know the existing studies about behavioral analysis, as well as the selection instruments that prioritize behavioral analysis and, from that, we sought to propose a recruitment and selection methodology based on the candidates' behavioral analysis. It is expected that with this study it will be possible to make the choice of candidates more assertive during the selection process, adapting each profile in the best possible way according to the positions available, providing greater efficiency for the company. The study revealed that knowledge and use of tools for behavioral analysis are of fundamental importance for greater assertiveness in the process of selecting new employees, thus minimizing frustrations and potentializing results for organizations.

Keywords: Behavioral Analysis. Recruitment. Selection.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Técnicas de análise comportamental	18
Figura 1 - Estágios da entrevista	19
Figura 2 - Técnicas vivenciais	20
Quadro 2 - Estudos relacionados.....	26
Figura 3 - Processo de seleção atual.....	38
Figura 4 - Proposta de etapas de seleção.....	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS.....	11
1.1.1. Objetivo geral	13
1.1.2 Objetivos específicos	13
1.2 JUSTIFICATIVA.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	15
2.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	16
2.3 ANÁLISE COMPORTAMENTAL EM PROCESSO DE SELEÇÃO.....	17
2.4 INSTRUMENTOS DE ANÁLISE COMPORTAMENTAL.....	18
2.4.1 Entrevista	19
2.4.2 Provas de conhecimento	20
2.4.3 Testes psicológicos	20
2.4.4 Técnicas vivenciais	21
2.4.5 Testes de personalidade	22
2.4.5.1 <i>DISC</i>	22
2.4.5.2 <i>Teste da árvore</i>	23
2.4.5.3 <i>Teste da figura humana</i>	24
2.4.5.4 <i>Psicocodiagnóstico miocinético (PMK)</i>	24
2.4.5.5 <i>Teste de Apercepção Temática (TAT)</i>	24
2.4.5.6 <i>Teste de Rorschach</i>	25
2.4.5.7 <i>Teste de Szondi</i>	25
2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	25
2.6 COOPERATIVISMO.....	26
2.7 ESTUDOS RELACIONADOS COM A TEMÁTICA.....	27
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	30
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	30
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	31
3.3 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	32
4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS	33
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	33

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	33
4.3 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS.....	40
5 PROPOSTA DE ANÁLISE DE ASPECTOS COMPORTAMENTAIS.....	42
6 CONCLUSÃO.....	44
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICE A – Entrevista.....	50

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo é voltado para a gestão estratégica de pessoas, onde será tratado referente ao processo de seleção com foco e utilização de aspectos comportamentais na escolha dos candidatos para preenchimento das vagas de emprego.

O cenário atual, onde a escolha pelas pessoas certas é fundamental para o sucesso das organizações, torna-se muito importante o conhecimento e discernimento para “garimpar” os talentos de acordo com as necessidades da organização.

Em relação aos processos seletivos no Brasil, percebe-se que o crescente nível de exigência quando do preenchimento de cargos, bem como a ênfase em variáveis internas, são desafios para a organização e para o candidato às vagas (SANTOS; FRANCO; MIGUEL, 2003).

Além das habilidades técnicas, o candidato necessita apresentar habilidades comportamentais em conformidade com a área onde estará atuando, seja em departamentos operacionais, comerciais e estratégicos. Além disso, é necessário apresentar habilidades comportamentais de trabalho em equipe, busca por resultados, boa apresentação pessoal e saber se relacionar com as outras pessoas no ambiente de trabalho. (SOUZA; PAIXÃO; SOUZA, 2011)

Em vista deste contexto, a estrutura deste estudo se apresenta na área de Gestão Estratégica de Pessoas, tendo como subárea o Processo de Seleção, apresentando o tema Análise Comportamental em Processo de Seleção de Colaboradores.

O processo de escolha dos novos colaboradores é delicado e exige análise em acordo com a cultura da organização, que, conforme Chiavenato (2009, p. 13), “também depende das características das pessoas que a constituem. Tudo isso constitui um mix que a torna única em cada organização”.

Como colocam Souza, Paixão e Souza (2011), um novo método surgiu nos processos de seleção, que é a análise comportamental. Onde trata-se das competências, e sua caracterização é constituída em função de tornar o processo de seleção mais ágil e objetivo, sendo proativo e com visão estratégica, apresentando a perspectiva de resultados no cargo e na função como foco principal.

Segundo Skinner (2003, p. 49), “o comportamento é uma característica primordial dos seres vivos, quase o identifica-se com a vida propriamente dita” e a partir disto torna-se necessário a análise comportamental.

Ao falar de perfil comportamental, Skinner (2003, p. 11) coloca que diante da “extraordinária complexidade do comportamento torna-se, às vezes, uma fonte complementar de dificuldades. Ainda que o comportamento seja determinado, pode ser muito complexo para ser tratado em termos de leis”, ou seja, a análise de perfil comportamental torna-se ampla que não pode ser tabelado unicamente em formatos pré-definidos.

A organização que será analisada apresenta necessidade em reestruturação no processo de seleção, com alinhamento em estruturação de perfil do candidato para exercer cada função, permitindo assim, que os candidatos sejam escolhidos de acordo com seu perfil e com suas capacidades.

Os cargos que a organização dispõe são os seguintes: menor aprendiz; estagiário; agente de atendimento; assistente; analista; supervisor; gerente.

O que instigou o estudo nesta organização foi o esclarecimento referente à gestão estratégica de pessoas de acordo com o perfil comportamental de cada uma, visto que a organização está em processo de reestruturação no departamento pessoal.

Diante da realidade apresentada, este estudo pretende responder à seguinte questão: Como pode ser estruturada uma metodologia de seleção para a empresa “X”, que priorize a alocação de recursos humanos de forma assertiva para a necessidade dos cargos existentes?

1.1 OBJETIVOS

Neste item apresentam-se os objetivos norteadores do desenvolvimento deste trabalho. Os objetivos de uma pesquisa delimitam o alcance de investigação. Segundo Lakatos e Marconi (2013, p. 249), “a formulação dos objetivos significa definir com precisão o que se visa com o trabalho”. Dividem-se em objetivo geral e objetivos específicos, como apresentados a seguir.

1.1.1 Objetivo geral

Apresentar uma proposta de seleção para a empresa “X” voltada à análise de aspectos comportamentais dos candidatos.

1.1.2 Objetivos específicos

- Conhecer os estudos existentes acerca de análise comportamental;
- Apresentar os instrumentos de seleção que priorizam a análise comportamental;
- Descrever os perfis dos cargos existentes na empresa “X”;
- Identificar como a empresa “X” realiza o processo seletivo atualmente.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho se justifica pelas razões pessoais dos integrantes do grupo em proporcionar maior conhecimento na área de Gestão de Pessoas, com foco em análise e percepção de perfil comportamental voltado para as técnicas de análise comportamental, mediante percepção da importância deste tema para o dia-a-dia das organizações.

Ao definir o assunto abordado para a realização deste Projeto Integrador, os componentes do grupo de pesquisa procuraram contribuir ao máximo com a organização, buscando solucionar alguma dificuldade. Foi então que se observou a empresa onde um dos integrantes trabalha, e que apresenta necessidades de melhoria no seu processo de seleção dos candidatos.

A análise comportamental é um assunto de suma importância, principalmente no ambiente organizacional, por isso a intenção em tratar e intervir o assunto de modo aprofundado neste Projeto Integrador.

Para as organizações, a importância deste estudo é fundamental para que seja possível observar com clareza o perfil necessário do candidato para cada oportunidade de trabalho, e com isso, se tornar o mais assertivo possível na contratação ou promoção de cargo.

O maior beneficiado com a proposta de recrutamento e seleção será a própria empresa "X" onde será desenvolvido o estudo, onde serão analisados os processos existentes e adaptação para melhorias, possibilitando opções de melhoria na assertividade de contratação ou promoção de colaboradores.

Se a empresa adotar as propostas, poderá obter melhoria em seus resultados, podendo se tornar ainda mais eficiente no mercado e no seu ramo de atuação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é fundamental para os esclarecimentos sobre o assunto tratado, dando base e estrutura para a pesquisa com estudos científicos realizados sobre assunto, que de acordo com Gil (2006, p. 162), “essa revisão não pode ser constituída apenas por referências ou sínteses dos estudos feitos, mas por discussão crítica do estado atual da questão”.

Nos próximos capítulos serão apresentados a gestão estratégica de pessoas; processo de recrutamento e seleção; análise comportamental em processo de seleção; instrumentos de análise comportamental; cultura organizacional e cooperativismo.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A realização da gestão estratégica das pessoas permite eficiência incontestável para as organizações e sua aplicabilidade é de fundamental importância para a sobrevivência no mercado.

De acordo com Chiavenato (2014, p.13), a gestão das pessoas “procura ajudar os administrados a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas por meio das pessoas que formam sua equipe. Com sua equipe, o executivo alcança metas, objetivos e resultados”.

A cultura e a mentalidade das organizações são grandes influenciadores na gestão de pessoas, esta que é uma área com grande sensibilidade e que sofre influências diretas de vários aspectos como o ramo de atuação, o empreendimento, as características do mercado, os processos internos, o estilo de gestão, a estrutura organizacional, entre outras variáveis que influenciam direta e indiretamente (CHIAVENATO, 2014).

Existem, assim, os tratamentos tradicionais dados ao comportamento e sua análise, que observa não apenas os fatores e variáveis ambientais, mas como resultado de estados internos como sentimentos, vontade, traços de caráter, planos, motivação e entre outros (SANTOS; FRANCO; MIGUEL, 2003).

As empresas perceberam que para alavancar seu crescimento e obterem sucesso, o “ponto-chave” está nas pessoas, e investir nelas é a estratégia mais assertiva. As organizações estão nas mãos das pessoas, pois elas desenvolvem os produtos e atendem os clientes (CHIAVENATO, 2014).

2.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Identificar e selecionar colaboradores é de grande importância para as organizações em vista de sua necessidade e contribuição.

As pessoas constituem o maior e mais importante ativo das organizações, por isso a importância de serem recrutadas e selecionadas as pessoas com a maior competência possível, visto que o custo e as falhas neste processo podem custar caro e comprometer ações futuras da organização, como problemas na produção e no atendimento, gerar conflitos internos e externos, influenciar no índice de rotatividade, gerar problemas com clientes e fornecedores, além de outras várias complicações (GIL, 2017).

É possível observar nova postura adotada nas organizações para recrutamento e seleção, onde as chefias imediatas se responsabilizam para isso, porém, nem sempre dispõem dos conhecimentos necessários, sujeitando-se a erros graves na contratação, selecionando as vezes somente com análise do currículo ou com entrevista sem esclarecimentos profundos, sem experiência para análise comportamental, eliminando candidatos de potencial (GIL, 2017).

Ao falar de recrutamento e seleção, Dutra (2016, p. 94) descreve que “a captação de pessoas pode ser compreendida como toda e qualquer atividade da organização para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender as suas necessidades presentes e futuras”.

Conforme Chiavenato (2014, p. 13), “as organizações são verdadeiros organismos vivos e em constante ação e desenvolvimento. Quando elas são bem-sucedidas tendem a crescer, e seu crescimento faz com que aumente a demanda de recursos para suas operações”.

Ao falar referente ao controle do comportamento, Skinner (2003, p. 252) descreve que “o indivíduo tende a controlar parte de seu próprio comportamento

quando uma resposta tem consequências que provocam conflitos, quando leva tanto a reforço positivo quanto negativo”.

Ainda conforme Skinner (2003, p. 252), “as consequências positivas e negativas geram duas respostas relacionadas uma a outra de modo especial: uma resposta, a controladora, afeta variáveis de mentira a mudar a probabilidade da outra, a controlada”.

De acordo com Gil (2017, p. 29), a partir do planejamento e análise de cargos, o processo de seleção compreende parte de um processo muito maior, sendo este “o elemento central [...] que é o suprimento, que envolve recrutamento, seleção e colocação de pessoas na organização. Seu sucesso depende, pois, da observância das várias etapas desse processo, que inicia com a definição de critérios”.

2.3 ANÁLISE COMPORTAMENTAL EM PROCESSO DE SELEÇÃO

A análise comportamental refere-se ao estudo do comportamento e revela aspectos pessoais e profissionais através do comportamento dos indivíduos, onde refere-se aos seus atos e atitudes nas organizações (SOTO, 2005).

O aspecto comportamental refere-se muito à personalidade, que segundo Soto (2005, p. 32) “cada um de nós enfrenta a experiência da vida com a sua própria forma de ser, com sua personalidade. De fato, isso constitui a essência em que se apoia a nossa vivência”.

Ao definir personalidade, Soto (2005, p. 32) descreve que “engloba a estrutura psicológica total do indivíduo que se revela pela forma de pensar, de se expressar e de manipular suas atitudes e interesses. [...]. São padrões de conhecimento únicos e relativamente estáveis de uma pessoa”.

Recrutamento e seleção fazem parte de um mesmo processo onde um complementa o outro. A seleção é a etapa de selecionar o melhor perfil, comparação entre duas variáveis: requisitos exigidos pelo cargo vago versus características oferecidas pelos candidatos (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Chiavenato (2009, p. 68), “a seleção também é um processo de decisão de escolha e pode utilizar três alternativas de modelos: o de colocação, o de seleção e o de classificação. Em todos os casos, a seleção é uma responsabilidade de linha e uma função de staff”.

Durante o processo de seleção, Santos, Franco e Miguel (2003) colocam que não são consideradas as condições ambientais necessárias pela empresa objetivando os comportamentos esperados e que ocorram de forma aproximada com a realidade especificada do teste, ficando rotulados em formas de categorias abstratas com comportamentos que são denominado e caracterizados como “desejáveis”, por exemplo: motivação, espírito de equipe, liderança, proatividade, criatividade, entre outros ou “indesejáveis”: desmotivação, rigidez, falta de atitude.

É primordial a obtenção das informações sobre o cargo disponível, por meio da análise de cargo, da requisição de emprego, entre outros. Seguindo isso, o próximo passo é a busca de informações dos candidatos, onde são recomendadas técnicas de seleção: entrevistas, provas de conhecimento, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação. A avaliação pode ser feita pela análise dos resultados obtidos durante o processo (CHIAVENATO, 2009).

2.4 INSTRUMENTOS DE ANÁLISE COMPORTAMENTAL

Para a melhor análise comportamental são apresentados instrumentos que tornam esta tarefa mais assertiva.

Segundo Chiavenato (2009, p. 126), depois de “obtidas as informações acerca do cargo ou das competências exigidas, em como das características que deve possuir o candidato, delineada a ficha profissiográfica, o passo a seguir é escolha das técnicas de seleção mais adequadas ao caso ou à situação”.

As técnicas apresentadas por Chiavenato (2009) podem ser classificadas em cinco grupos. O primeiro grupo é a entrevista, a qual pode ser dirigida, quando tem um roteiro preestabelecido ou então não dirigida, quando é sem roteiro. O segundo grupo corresponde provas de conhecimento ou de capacidade, que possui amplitudes gerais e específicas. O terceiro grupo compreende testes psicológicos, que constitui basicamente em testes de aptidões. O quarto grupo são testes de personalidade que podem ser expressivos ou projetivos, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 01 - Técnicas de análise comportamental

Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigidas (com roteiro preestabelecido) • Não dirigidas (livres ou sem roteiro)
Provas de conhecimento ou de capacidade:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerais • Específicos
Testes psicológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Testes de aptidões
Testes de personalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Expressivos – PMK • Projetivos: teste da árvore, teste de Rorschach, TAT, teste da figura humana, teste de Szondi
Técnicas de simulação	<ul style="list-style-type: none"> • Psicodrama • Dramatização (<i>role-playing</i>)

Fonte: Chiavenato (2009, p. 127).

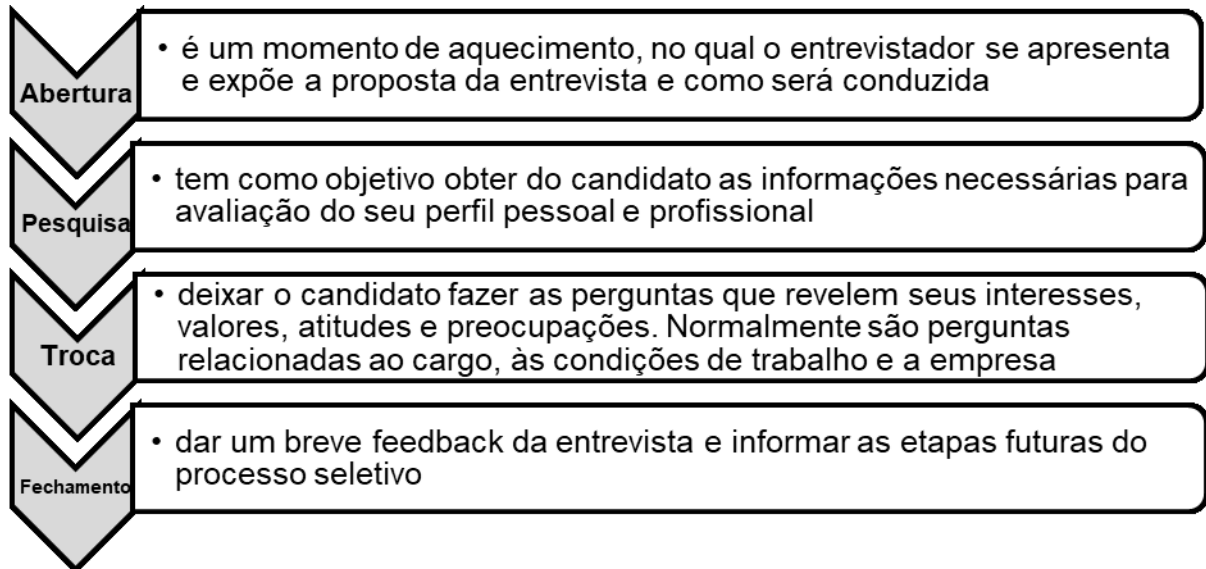
As técnicas podem ser complementadas e adaptadas de acordo com a necessidade e a ocasião do processo de seleção, e para isso, existem instrumentos que facilitam este trabalho e que serão apresentados a seguir.

2.4.1 Entrevista

A entrevista é fundamental para que um processo de seleção apresente a maior assertividade possível, visto que na entrevista podem ser identificados aspectos que vão além da experiência e do conhecimento técnico, identificam aspectos de personalidade no candidato (LIMONGI-FRANÇA, 2013).

Para a entrevista, é fundamental seguir um roteiro e uma sequência, que conforme Weiss (1992 apud LIMONGI-FRANÇA, 2013, p. 40), deve seguir quatro estágios:

Figura 1 – Estágios da entrevista



Fonte: Weiss (1992) apud Limongi-França (2013, p. 40).

Seguir os estágios de uma entrevista possibilitam a sua melhor conduta como apresentado na figura 1, seguindo uma sequência.

2.4.2 Provas de conhecimento

Essa técnica possui o objetivo de buscar informações da bagagem de conhecimento do candidato.

Podem ser de duas formas: gerais ou específicas. As provas gerais, em uma amplitude maior, têm como objetivo avaliar o grau de cultura geral do candidato. As provas específicas são mais focadas nos conhecimentos profissionais do candidato, visando os que são imprescindíveis para o bom desempenho na função (LIMONGI-FRANÇA, 2013). Aplicando provas e analisando os resultados é possível obter diagnóstico referente ao seu conhecimento.

2.4.3 Testes psicológicos

Este é outro instrumento utilizado para analisar e identificar o comportamento do indivíduo. Utilizado de forma padronizada, os testes psicológicos podem ser divididos em psicométricos e de personalidade, conforme descreve Limongi-França (2013, p. 42) a seguir.

Os psicométricos são os que medem as aptidões individuais, determinando um índice que é comparado com pontuações ponderados e validados anteriormente, como pode ser utilizado em testes de inteligência. Outros testes utilizados são: WAIS, WISC, Cubos de Kohs, Matrizes Progressivas de Raven (LIMONGI-FRANÇA, 2013).

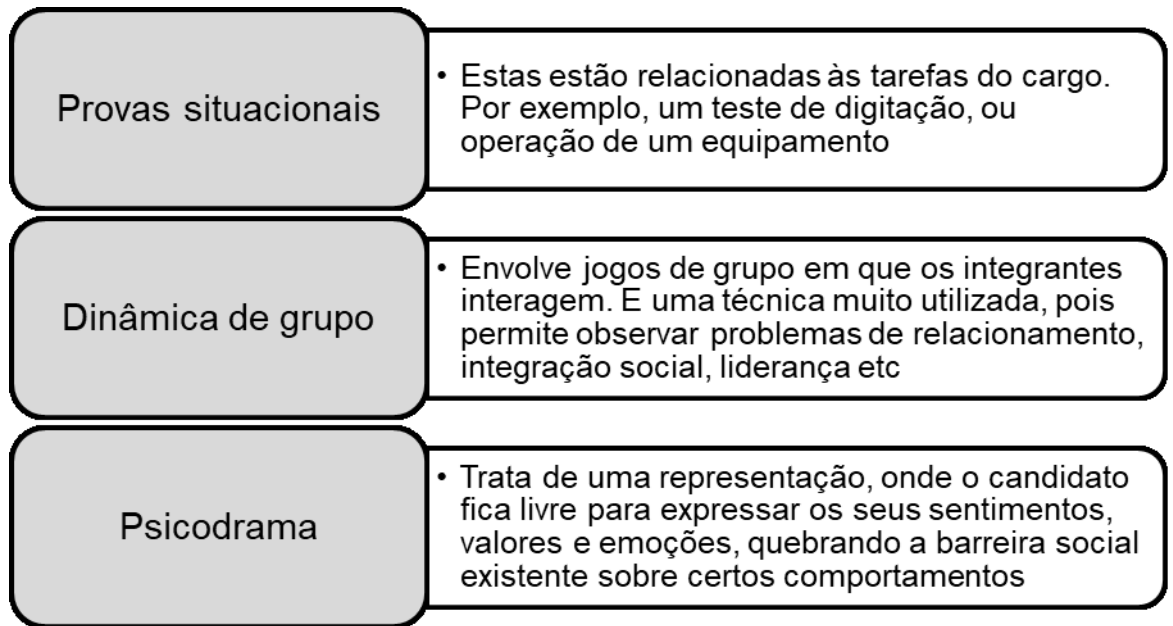
Os de personalidade identificam traços de personalidade, aspectos motivacionais, interesses e distúrbios, como o neuroticismo. São utilizados testes projetivos, em que o candidato associa conteúdo internos com estímulos apresentados, como o teste de Rorschach e o teste de Apercepção temática – Ac, e os projetivos, em que se utilizam lápis e papel, como o Psicodiagnóstico Miocinético – PMK (LIMONGI-FRANÇA, 2013).

2.4.4 Técnicas vivenciais

Apresenta maior foco na vivência prática, criando situações para que os indivíduos possam interagir de forma ativa, onde são avaliados pelo seu comportamento social (LIMONGI-FRANÇA, 2013).

A seguir, Limongi-França (2013, p. 44) apresenta alguns exemplos e técnicas:

Figura 2 – Técnicas Vivenciais



Fonte: Limongi-França (2013, p. 40).

Santos, Franco e Miguel (2003) colocam que analistas de comportamento ao tratar em seleção de pessoal utilizam a estratégia de criar ambientes que reproduzam algumas das variáveis a serem encontradas no ambiente de trabalho ao qual o indivíduo se candidata, simulando ambientes que podem demonstrar o desempenho necessário para a realização da tarefa, acrescentando tarefas relacionadas às atividades que estará desenvolvendo.

Outra estratégia seria a *on-the-job*, ou seja, que seja desenvolvido um teste prático, colocando o indivíduo no local de trabalho. Possibilitando assim, identificar previamente cada função, possibilitando a análise das habilidades requeridas para o cargo pretendido e, de acordo com o desempenho do candidato, é possível realizar a tomada de decisão para o processo de seleção (SANTOS; FRANCO; MIGUEL, 2003).

2.4.5 Testes de personalidade

Para maior assertividade nos processos de seleção e da percepção comportamental, os testes de personalidade são muito utilizados.

Segundo Chiavenato (2009, p. 149), “os testes de personalidade servem para analisar os diversos traços de personalidade, sejam aqueles determinados pelo caráter como pelo temperamento”.

Os testes de personalidade revelam as características das pessoas, além de outros traços de personalidade como motivações, interesses, equilíbrio emocional, frustrações e tolerâncias. Tanto a aplicação quanto a interpretação necessitam de acompanhamento de profissional psicólogo (CHIAVENATO, 2009).

A seguir são apresentados alguns testes utilizados para definição e enquadramento de personalidade e comportamental, sendo eles: DISC; Teste da árvore; Teste de Rorschach; TAT; Expressivos – PMK; Teste da figura humana; Teste de Szondi.

2.4.5.1 DISC

A metodologia DISC foi desenvolvida na Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, pelo psicólogo Willian Moulton Marston e que significa **D**ominance (**D**ominância); **I**nfluence (**I**nfluência); **S**teadiness (**E**stabilidade); **C**onscientiousness (**C**onformidade) (LEME, 2007).

DISC é uma ferramenta de avaliação comportamental de personalidade, utilizando de técnicas que permitem identificar valores do candidato, possibilitando que ele seja comparado com os valores organizacionais (LEME, 2007).

Segundo o IBC (Instituto Brasileiro de Coaching), o DISC vem sendo muito utilizado para apoio à Liderança, ao RH e à Gestão de Pessoas em organizações, sendo considerado um dos métodos mais efetivos e com índice de 97,97% de assertividade.

Ao falar das bases desta ferramenta, o Instituto Brasileiro de Coaching descreve os seguintes fatores: Dominância, demonstra sua atuação frente a desafios e dificuldades. A Influência, apresenta detalhadamente como a pessoa se relaciona, se comunica e influencia as outras pessoas. A Estabilidade, mostra a capacidade de posicionamento em momentos de lidar com as mudanças e transformações. E a Conformidade, demonstra a capacidade de adequação, respeito a regras impostas e seguir conforme determinado.

Conforme Hedge (2015), o teste DISC objetiva avaliar o comportamento das pessoas em determinado ambiente, analisando a personalidade para formar equipes, permitindo a extração da personalidade individual do trabalhador e fornecendo informações sobre o efeito da personalidade na eficácia do trabalho.

2.4.5.2 Teste da árvore

O teste da árvore apresenta-se de forma simples e prática, utilizado com grande frequência e sendo popular em análise de comportamento.

Segundo Franchi (1957, p. 02), este teste “tem se revelado entre nós um meio eficiente e de grande auxílio no diagnóstico da personalidade, seja no campo educacional, seja na orientação profissional, seja no levantamento de traços patológicos”.

O teste compreende a utilização de papel em branco e lápis de cor preta, de fácil aplicação e que pode ser aplicado de forma individual ou coletiva, onde é solicitado para que seja desenhado uma árvore. Posteriormente é analisado aspectos de interesses e preocupações dominantes, além do nível intelectual, perturbações graves do psiquismo (FRANCHI, 1957).

2.4.5.3 Teste da figura humana

O teste da figura humana compreende no desenho da figura de uma pessoa, onde o indivíduo realiza o desenho e que depois são analisados aspectos de sua personalidade no desenho (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Chiavenato (2009), ao desenhar a figura humana, o indivíduo está desenhando a si mesmo, revelando aspectos de sua personalidade, como conflitos, problemas, ansiedades, expectativas, necessidades. Tanto a aplicação quanto a interpretação necessitam de acompanhamento de profissional psicólogo.

2.4.5.4 Psicodiagnóstico miocinético (PMK)

Segundo Chiavenato (2009), trata-se de um teste que também utiliza de lápis e caneta, onde o indivíduo desenha determinados traços no papel, e que após alguns movimentos sua visão sofre retroação e os movimentos seguintes são movidos de acordo com sua postura muscular, e isto refere-se a sua postura de personalidade.

O teste avalia cuidadosamente as medidas dos traços desenhados, e assim são avaliados se a pessoa possui aspectos de personalidade relacionado a agressividade, depressão, extroversão, entre outros. O PMK necessita de maiores aprofundamentos de pesquisa quanto a sua utilização, sendo muito discutida sua utilização (CHIAVENATO, 2009).

2.4.5.5 Teste de apercepção temática (TAT)

Este é outro teste psicológico muito utilizado para análise comportamental dos candidatos e que também necessita de acompanhamento de profissional da área de psicologia.

Utilizado para medir impulsos, emoções, ações inconscientes, sentimentos, conflitos de personalidade, entre outros. O teste compreende a análise de associações de histórias inventadas a partir da apresentação de cartões que possuem imagens neles. Nisto é analisado a narração, interpretação, criação e associação, revelando aspectos comportamental e tendências do candidato (PARADA; BARBIERI, 2011).

2.4.5.6 Teste de Rorschach

Este teste é realizado com manchas de tinta, onde são apresentadas pranchas com imagens. Após são deixadas para que o indivíduo faça a sua interpretação livre. Posteriormente, analisam-se todas e cada uma das respostas que o avaliado deu nas observações das imagens (XAVIER, 1977).

2.4.5.7 Teste de Szondi

Este teste é realizado a partir da apresentação de seis conjuntos, ou séries, de fotografias de pacientes psiquiátricos. Durante aplicação do teste, o examinando deve escolher, em cada série, dois retratos de pessoas simpáticas e dois retratos de pessoas antipáticas. Ao completar as seis séries, ou conjuntos, obtém-se um enquadramento em determinados critérios que definem um “perfil”. Tanto a

aplicação quanto a interpretação necessitam de acompanhamento de profissional psicólogo (MARTINS, 2011).

Após analisar os testes e ferramentas relacionadas ao comportamento, é necessário conhecer os impactos da análise comportamental na cultura organizacional, como será apresentado a seguir.

2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é basicamente influenciada pelo comportamento das pessoas, assim, é de fundamental importância a realização da análise comportamental no processo de seleção dos candidatos, com a análise da influência na cultura da organização (MARRAS, 2011).

Ao definir o tema cultura organizacional Cohen (2003, p. 72) descreve como “uma palavra-âncora que sintetiza a forma como as coisas são feitas de modo geral, o clima organizacional vigente, noções gerais sobre como os membros da organização agem e sentem”.

Toda organização possui um modo para trabalhar ou algum aspecto cultural que é característico e único, além de normas e procedimentos gerais que todos estão sujeitos a cumprir. Crenças e outros aspectos culturais podem ser moldados dentro da organização mediante regiões onde está inserida (COHEN, 2003).

De acordo com Marras (2011), toda organização possui sua própria cultura, a qual a identifica e que forma o seu conjunto, onde realça os seus costumes, suas crenças e seus valores de forma única e exclusiva.

Através da cultura é que a organização fixa a marca do seu perfil e orienta ou controla o comportamento daqueles que a formam. Isso é resultado de um processo de aprendizagem complexo da equipe sendo levemente influenciado pelo seu líder (COHEN, 2003).

A cultura organizacional pode gerar também estabilidade estrutural, definindo o grupo e a organização, e mesmo com a alteração de integrantes, a cultura permanece e sobrevive, onde são repassados os costumes e as crenças. Isso mostra que a cultura é parte mais profunda e que é difícil de ser alterada, definindo o grupo e a organização (COHEN, 2003).

De acordo com Schein (2017, p. 16), cultura formalmente definida é “um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado”.

A cultura bem definida e resistente supera problemas e dificuldades, mantendo a organização unida em seu jeito de ser.

2.6 COOPERATIVISMO

O cooperativismo tem demonstrado grande desenvolvimento nos últimos tempos, seja no ramo de cooperativas de crédito, de produção, entre tantas outras formas de juntar pessoas com um mesmo objetivo e assim trabalhar de forma conjunta, unindo os esforços para tornar-se mais competitivo.

A história do cooperativismo tem início em 24 de outubro de 1844, onde vinte e oito tecelões ingleses fundaram a primeira cooperativa de consumo em Rochdale na Inglaterra, com o objetivo de criar estratégias para minimizar os efeitos da Revolução Industrial. No Brasil, o Cooperativismo começa a surgir a partir de 1891, em São Paulo e Rio de Janeiro (MESQUITA, 2012).

As cooperativas surgiram na Inglaterra no século XIX, com um novo modelo de atividade em grupo, juntando esforços para um mesmo objetivo, podendo adotar qualquer gênero de serviço ou atividade, como por exemplo: agropecuárias, de consumo, de trabalho, habitacional, de crédito, de produção, de saúde, de serviço e cooperativas especiais (COSTA; SOARES; MARTINS, 2015).

Percebe-se um crescimento expressivo e significativo do ramo cooperativista no Brasil, que se tornou mais difundido a partir das décadas de 80 e 90, já que foram percebidas as grandes oportunidades e a fartura de recursos, sendo necessário um direcionamento e uma nova forma de trabalho com papel social onde está inserido. Assim, o cooperativismo se diferencia, cresce e se consolida. Esse crescimento contribuiu para elevar ligeiramente o Sistema Financeiro Nacional e impulsionar a economia do país (FISCHER; GONÇALVES, 2012).

Ao criar uma cooperativa, busca-se melhorar a situação econômica de determinado grupo de indivíduos, procurando solucionar problemas ou satisfazer as

necessidades comuns do grupo, que excedam a capacidade de cada indivíduo satisfazer de forma individual (FISCHER; GONÇALVES, 2012).

2.7 ESTUDOS RELACIONADOS COM A TEMÁTICA

No quadro 2 são apresentados estudos já realizados por outros pesquisadores e que estão relacionados ao tema de análise comportamental com foco em processo de seleção e gestão estratégica de pessoas.

Quadro 2 - Estudos relacionados

AUTOR	TÍTULO	OBJETIVO GERAL	CONCLUSÃO
Dércia Antunes De Souza Claudiane Reis Da Paixão Edna Alves B. Souza (2011)	Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas	Analisar as técnicas utilizadas no modelo de seleção por competências em duas empresas representativas no estado brasileiro, além de verificar a opinião dos profissionais de recursos humanos acerca das dificuldades e dos benefícios no processo de seleção por competências	Concluiu-se que as técnicas mais empregadas são as seguintes: aplicação de testes psicológicos e específicos; uso de jogos e dinâmicas; e realização de entrevista comportamental. Quanto às dificuldades, foi apontado o tempo disponibilizado para conciliar os procedimentos inerentes a este modelo, em face das vagas emergenciais, e a formulação das perguntas feitas aos candidatos, capazes de captar a total sinceridade do candidato e as expectativas dos requisitantes acerca das competências realmente desejadas.
Rosângela Araújo Darwich Raphael Samir Do Nascimento Monteiro (2019)	Trabalho e subjetividade: uma perspectiva de análise comportamental	Relacionar a subjetividade de trabalhadores às experiências deles no trabalho, na perspectiva da análise do comportamento	Análise de contingências permite a compreensão de relações entre características subjetivas dos trabalhadores e o cargo assumido, favorecendo o reconhecimento de variáveis relacionadas à satisfação pessoal no contexto profissional
Nildes Pitombo Leite Fábio Pitombo Leite Lindolfo Galvão De Albuquerque (2012)	Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional	Analisar a gestão do seu comportamento organizacional	A base da gestão do comportamento para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas é a confiança, aliada à clareza de que o desejo de seus membros é o de serem produtivos, e, sua necessidade, a de serem reconhecidos

<p>Beatriz Maria Braga Lacombe</p> <p>Rebeca Alves Chu (2008)</p>	<p>Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional</p>	<p>Investigar o papel e o impacto de fatores institucionais na elaboração e implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas em uma cadeia de clientes, fornecedores e concorrentes de uma empresa de papel e celulose.</p>	<p>Além da estratégia organizacional, fatores institucionais podem ser determinantes para a elaboração das políticas de gestão de pessoas, evidenciando assim ser vantajosa a inclusão da abordagem institucional nos estudos desse campo.</p>
<p>Eugênia Carla Silva Nicolato Pinho</p> <p>Zélia Miranda Kilimnik</p> <p>Darly Fernando Andrade (2015)</p>	<p>A influência da estrutura matricial no comprometimento com a carreira em comparação com a estrutura tradicional: um estudo de caso na Emater-MG</p>	<p>Verificar a influência da estrutura matricial – Integrante do sistema integrado de gestão (sig) da empresa pública de assistência técnica e extensão rural (emater-MG) – no comprometimento com a carreira dos profissionais que atuam como gestores de programas e projetos, em comparação com os profissionais que permanecem em sua estrutura tradicional</p>	<p>A estrutura matricial se mostrou potencialmente mais capaz de gerar um comprometimento com a carreira do que a estrutura tradicional</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Os estudos já desenvolvidos demonstram a importância da análise comportamental e seus impactos nas organizações. A aplicação de testes e procedimentos adequados no tratamento da análise comportamental são fundamentais para a melhor obtenção de resultados nas organizações.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia é processo de divisão do objeto de pesquisa em partes, ou uma visão sistêmica de um todo, ou seja, uma forma onde se aplica métodos e técnicas para o desenvolvimento de particularidades das áreas quanto ao objetivo proposto e compreender a realidade na melhor forma possível quanto ao desenvolvimento de resultados (LAKATOS; MARCONI, 2013).

Nesta seção apresenta-se a caracterização da pesquisa, detalham-se os instrumentos utilizados para a coleta dos dados e explica-se a forma como os dados foram analisados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se como pesquisa qualitativa, procurando qualificar o processo de recrutamento e seleção em uma cooperativa de crédito, voltado para análise comportamental.

Segundo Jarry (2010), o método qualitativo difere do método quantitativo à medida que não utiliza dado estatístico no processo de análise de problema. Não pretende numerar ou medir unidade ou categorias. Para elaboração da pesquisa qualitativa, foi observado que não poderão ser compilados dados numéricos, exigindo dos pesquisadores maior atenção na coleta de informação para interpretarem de forma adequada as informações obtidas durante a entrevista.

A pesquisa qualitativa permite uma análise mais profunda em relação ao fenômeno que está sendo estudado e visa destacar características não observadas por meio do estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último (BEUREN; LONGARAY; RAUPP, 2011).

De acordo com os objetivos, o estudo caracteriza-se como descritivo, onde se objetivou conhecer os processos existentes, além das pesquisas e estudos realizados referentes ao tema abordado, que segundo Beuren, Longaray e Raupp (2011), a pesquisa descritiva propõe-se em observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os dados, porém sem que o pesquisador interfira neles. Desta forma, os fenômenos são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador.

Este tipo de pesquisa, segundo Gil (2006), tem como objetivo fundamental a descrição das características de determinada população ou fenômeno procurando estabelecer relações entre variáveis, isto é, aquelas que visam estudar as características de um grupo.

Em virtude do delineamento das atividades de pesquisa, este estudo é classificado como uma pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso.

Na pesquisa bibliográfica, torna-se necessário a busca por estudos referenciados sobre o assunto abordado, objetivando a fundamentação e base teórica para o estudo. A pesquisa de caráter bibliográfico tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com conhecimentos escritos sobre determinado assunto (LAKATOS; MARCONI, 2013).

A pesquisa documental, segundo Beuren, Longaray e Raupp (2011), baseia-se em analisar materiais que ainda não receberam um tratamento profundo. Esse

tipo de pesquisa visa: selecionar, tratar e interpretar informação bruta, buscando extrair dela algum sentido e introduzir algum valor.

Para Gil (2006), a pesquisa documental vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, sendo considerada fonte documental quando o material consultado é interno à organização.

O estudo de caso, segundo Fachin (2001), é caracterizado por ser um estudo, é levada em consideração principalmente a compreensão, como um todo, do assunto investigado.

Segundo Gil (2006), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo aprofundado e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos.

A seguir serão apresentadas as técnicas para coleta de dados em acordo com a pesquisa apresentada.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Foi realizada pesquisa na plataforma *Ebsco* para artigos científicos, além de livros relacionados ao assunto, buscando bagagem referencial para conhecer profundamente sobre análise comportamental, bem como os instrumentos existentes no assunto. Com caráter bibliográfico e documental, onde foram buscados também relatórios da cooperativa que comprovem a apresentem o estudo teórico de forma prática.

Como descreve Mattos (2015), a entrevista não-estruturada é caracterizada por permitir que a pessoa entrevistada tenha liberdade para decidir a forma de construir sua resposta.

Para atingir o terceiro e o quarto objetivos específicos foram realizadas entrevistas não estruturada (Apêndice A) com as pessoas responsáveis pelos processos de seleção.

As pessoas responsáveis pelo processo de seleção são: um diretor da empresa; o gerente regional; e uma colaboradora do setor de gestão de pessoas especializada.

Foram coletados também os documentos onde constam as descrições detalhadas dos cargos existentes. Esses documentos são de utilização interna da empresa “X” e estão disponíveis em pasta digital de servidor eletrônico com acesso de todos os colaboradores.

3.3 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS

Para análise e interpretação de dados, como comenta Gil (2006), esta etapa tem como objetivo organizar e sumariar os dados coletados estruturando de forma compreensível e que possibilitem o fornecimento de respostas aos problemas propostos para investigação.

Para o presente estudo, a forma de análise dos dados foi em forma de análise de conteúdo, onde foram analisados os dados obtidos na empresa “X” em comparativo e construção com os dados obtidos na empresa e através da base teórica.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2016), constitui em um conjunto de técnicas para análise das comunicações, que busca interpretar o conteúdo das mensagens transmitidas de forma a que ocorra a inferência dos conhecimentos relativos.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS

Esta etapa do trabalho tem como finalidade apresentar os resultados do estudo proposto nesta pesquisa. Procurou-se buscar de forma mais clara possível o entendimento do assunto e assim apresentando a seguir.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A empresa “X” surgiu há trinta e cinco anos a partir da iniciativa de trinta e três sócios e pela necessidade em atender as necessidades financeiras na região,

atuando no ramo de cooperativismo de crédito. Sua área de abrangência compreende o Alto Uruguai Catarinense e o estado do Rio Grande do Sul.

A empresa “X” dispõe de produtos e serviços adequados ao mercado financeiro e às necessidades de seus associados e clientes, incentivando e propiciando o desenvolvimento do cooperativismo como um todo.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A organização dispõe de vários cargos, tanto em nível operacional, tático e estratégico, e que para este estudo foram sintetizados e selecionados entre os eixos nos seguintes cargos: agente de atendimento - caixa; agente de atendimento; assistente; analista; supervisor; gerente.

A seguir, apresenta-se a descrição dos cargos citados:

1 - Agente de atendimento – caixa

- Objetivo: Executar o atendimento ao público nas demandas de recebimento de contas e tributos e pagamentos, controlando numerários e valores.

- Requisitos de instrução: Ensino Superior em andamento em Administração, Economia, Ciências Contábeis, direito ou outras áreas afins.

- Atribuições específicas:

1. Abrir o caixa;
2. efetuar a conferência dos recursos no caixa, responsabilizando-se por faltas ou sobras constatadas;
3. receber e pagar valores, mediante apresentação e verificação de documentos, (cheques, recibo de depósitos, faturas, documentos de caixa com as devidas autorizações), conferindo saldos, assinaturas, valores extensos, datas e demais itens pertinentes;
4. efetuar devolução de cheques via caixa no módulo da conta corrente;
5. somar e separar cheques da compensação – nossa remessa- por Instituição financeira;
6. conferir cheques da compensação – sua remessa;
7. arquivar cartões de assinatura;

8. controlar e entregar talonários de cheques a associados, preenchendo e/ou analisando a devida documentação;
9. controlar os vencimentos de débitos autorizados;
10. oferecer e vender produtos e serviços da Cooperativa a associados e clientes;
11. fechar o caixa diariamente, separando entrada e saída, somando os valores e documentos correspondentes;
12. entregar aos associados os cheques depositados devolvidos;
13. preencher planilha de movimento de caixa;
14. organizar documentos e efetuar fechamento do movimento diário;
15. entregar cartões e senhas de benefícios e pensões do INSS;
16. reter notas falsas e manchadas e encaminhá-las a tesouraria;
17. atentar para o vencimento de procurações do INSS e conta corrente;
18. suprir, retirar e conferir os valores nos terminais de autoatendimento;
19. cadastrar no sistema de cheques inutilizados;
20. desfragmentar e eliminar cheques, a partir da Compensação por Imagem;
21. preencher a declaração de origem de recursos dos depósitos em espécie acima de R\$ 10.000,00, e justificar em relatório próprio os que não foram em espécie;
22. efetivar débitos autorizados no caixa.

1 - Agente de atendimento

- Objetivo: Realizar atendimento pessoalmente, por telefone ou outro canal de atendimento aos associados e colaborar na execução das demandas operacionais conforme políticas, procedimentos e normas aplicáveis.

- Requisitos de instrução: Ensino Superior em andamento em Administração, Economia, Ciências Contábeis, direito ou outras áreas afins.

- Atribuições específicas:

1. Realizar atendimento aos associados nas diversas demandas;
2. controlar o envio ao caixa de débitos autorizados;
3. solicitar e entregar talonários de cheques aos associados;

4. efetuar transferências entre contas correntes;
5. controlar a devolução de cheques sua remessa, efetuando o lançamento nas contas correntes quando necessário;
6. efetuar contato com os associados para liquidação das operações de crédito e coobrigações em atraso;
7. fazer a amortização ou liquidação das operações em atraso, quando houver saldo;
8. efetuar contato com os associados com conta corrente negativa;
9. avisar os avalistas, das operações atrasadas do devedor principal;
10. fazer renegociações das operações de crédito (aditivo);
11. averbar aditivos em cartório, quando necessário;
12. notificar os associados, de acordo com o Manual de Recuperação de Ativos;
13. solicitar o bloqueio de talonário de cheques, do mutuário e avalista com operações atrasadas;
14. encaminhar os aditivos para cobrança da tarifa;
15. comunicar os associados sobre falta de saldo em conta corrente e sobre os cheques devolvidos;
16. efetuar custódia de cheques;
17. efetuar a conferência dos cheques sua/nossa remessa do PA;
18. controlar os cheques devolvidos intercredis e das contas de poupança cooperada;
19. enviar os títulos recebidos no caixa do PA para a Unidade Administrativa;
20. realizar as operações de convênios (cartões, boletos, débito automático);
21. efetuar a abertura e encerramento de conta poupança cooperada;
22. oferecer e realizar venda de produtos e serviços;
23. realizar Cadastramento de débitos automáticos;
24. efetivar aplicações e resgates;
25. emitir e entregar extratos e saldos aos associados;
26. lançar e efetivar a cobrança das tarifas de aditivos;
27. conciliar o fechamento dos relatórios diários de talonários, aplicações e resgates;
28. auxiliar os associados no uso do ATM;
29. realizar o controle e arquivamento de documentos do PA;
30. conferir assinaturas das autorizações de débito.

2 – Assistente

- Objetivo: Executar os processos da área.

- Requisitos de instrução: Ensino Superior em andamento na área ou outras áreas afins.

- Atribuições gerais:

1. Cumprir as metas estabelecidas no projeto de execução estratégica definidas para sua unidade de atuação;
2. observar e cumprir as normas e procedimentos técnicos, operacionais e legais pertinentes;
3. zelar pela segurança das informações e preservação das instalações da Cooperativa;
4. cumprir e orientar e manter-se atualizado acerca dos normativos, regulamentos e políticas internas vigentes;
5. propor melhorias e inovações o seu campo de trabalho, de acordo com a legislação e normas internas e externas vigentes;
6. prestar com atendimento e responsabilizar-se por informações e orientações, pertinentes às suas atribuições e unidade de atuação;
7. participar de treinamentos e eventos institucionais, necessários à atualização e capacitação técnica para o exercício das atribuições;
8. desenvolver as competências exigidas para o exercício do cargo;
9. executar outras atribuições semelhantes conforme necessidades.

3 – Analista

- Objetivo: Analisar os processos da área.

- Requisitos de instrução: Ensino Superior em andamento na área ou outras áreas afins.

- Atribuições gerais:

1. Cumprir as metas estabelecidas no projeto de execução estratégica definidas para sua unidade de atuação;

2. observar e cumprir as normas e procedimentos técnicos, operacionais e legais pertinentes;
3. zelar pela segurança das informações e preservação das instalações da Cooperativa;
4. cumprir e orientar e manter-se atualizado acerca dos normativos, regulamentos e políticas internas vigentes;
5. propor melhorias e inovações o seu campo de trabalho, de acordo com a legislação e normas internas e externas vigentes;
6. prestar com atendimento e responsabilizar-se por informações e orientações, pertinentes às suas atribuições e unidade de atuação;
7. participar de treinamentos e eventos institucionais, necessários à atualização e capacitação técnica para o exercício das atribuições;
8. desenvolver as competências exigidas para o exercício do cargo;
9. executar outras atribuições semelhantes conforme necessidades.

5 – Supervisor

- Objetivo: Colaborar na gestão, criação da estratégia, desenvolvimento e implementação da comercialização de serviços comerciais e de crédito no Posto de Atendimento.

- Requisitos de instrução: Ensino Superior completo em Administração, Economia, Ciências Contábeis, direito ou outras áreas afins. Pós-graduação na área.

- Atribuições específicas:

1. Abrir e fechar o Posto de Atendimento na ausência do Gerente;
2. realizar visitas comerciais a associados ou potenciais associados, efetuando vendas e buscando novos negócios;
3. supervisionar a comercialização de produtos e serviços financeiros;
4. colaborar na avaliação de propostas de crédito e novos sócios para serem encaminhadas ao comitê de crédito;
5. supervisionar os procedimentos operacionais realizados no Posto de Atendimento;
6. prestar atendimento aos associados em casos de necessidade;

7. supervisionar as condições de ordem, limpeza e manutenção da estrutura física do Posto de Atendimento;
8. supervisionar as condições de uso das portas giratórias e câmeras de segurança;
9. participar do planejamento estratégico da Cooperativa;
10. acompanhar resultados (indicadores) do seu posto de atendimento;
11. supervisionar as atividades de guarda de documentos confidenciais e legais;
12. participar de eventos, reuniões e treinamentos quando solicitado;
13. fazer a gestão das pessoas sob sua responsabilidade.

4 – Gerente

- Objetivo: Gerenciar e criar estratégias, desenvolver, implementar e comercializar produtos e serviços comerciais e de crédito no Posto de Atendimento, alinhando as políticas e diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Administração.

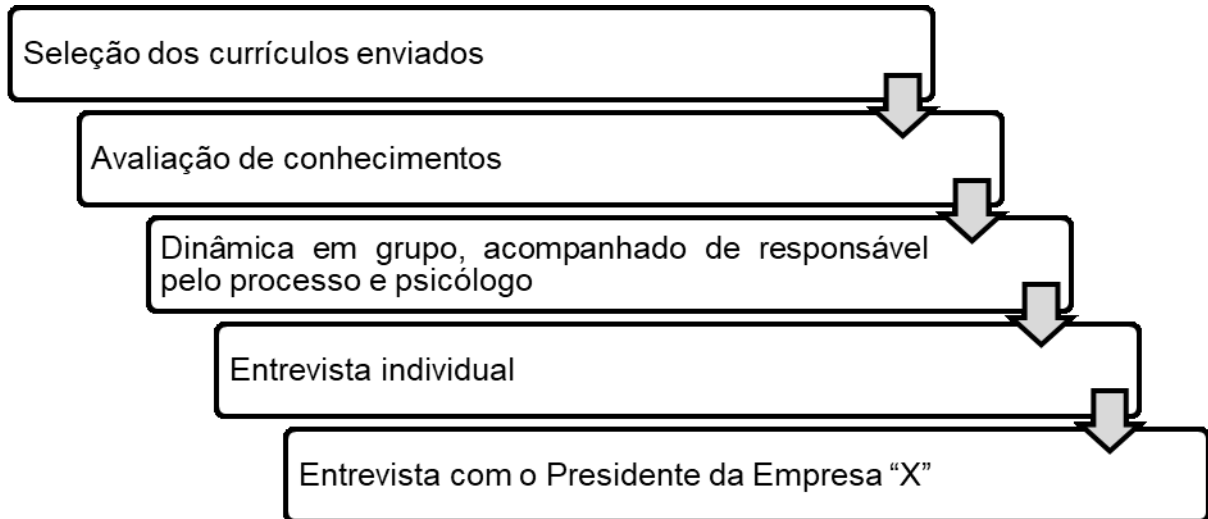
- Requisitos de instrução: Ensino Superior completo em Administração, Economia, Ciências Contábeis, direito ou outras áreas afins. Pós-graduação na área. CPA 10.

- Atribuições específicas:

1. Comercializar produtos e serviços comerciais e de crédito rentáveis para a Cooperativa;
2. participar da definição e implementação de normas, procedimentos e padrões internos quando solicitado;
3. criar estratégias para a comercialização dos serviços de crédito e comerciais da Cooperativa;
4. efetuar visitas comerciais a associados;
5. organizar, difundir e monitorar os processos efetuados no Posto de Atendimento;
6. acompanhar e colaborar para o alcance das metas no Posto de Atendimento;
7. propor ações de melhoria nos processos do Posto de Atendimento;
8. participar da revisão e implementação contínua do planejamento estratégico;
10. responder pela guarda de documentos confidenciais e legais de sua responsabilidade;
11. gerenciar os colaboradores sob sua responsabilidade.

Para maior e melhor entendimento, é fundamental observar como a empresa estudada realiza o processo de seleção atualmente, conforme demonstra a figura 3 a seguir que compreende nas seguintes etapas:

Figura 3 – Processo de seleção atual



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Após o recrutamento, os candidatos são submetidos para o processo de seleção, onde são buscados os melhores para cada vaga em específico. Os currículos são selecionados, para alguns cargos de analista, supervisor e gerente é realizada avaliação de conhecimento. A dinâmica em grupo é utilizada para os cargos de agente de atendimento – caixa, agente de atendimento e assistente. Os classificados são submetidos para entrevista individual, e os finalistas participam de entrevista com o presidente.

Os entrevistados deste estudo são os responsáveis pelo processo de seleção e que acompanham e auxiliam na tomada de decisão. Eles relataram o processo como ocorre o processo de seleção atualmente, bem como seus critérios para análise e as dificuldades encontradas.

Pode-se observar que os entrevistados destacaram a técnica da conversa com o candidato, onde analisam aspectos de argumentação, postura, atitudes. Neste critério, a decisão é tomada com base na experiência destes profissionais de seleção.

Pode-se observar ainda que os entrevistados utilizam de uma tabela de critérios com 14 itens, onde pontuam qualificações dos candidatos de acordo com sua formação educacional, localização, disponibilidades, entre outros.

Os entrevistados relataram também as dificuldades encontradas durante a seleção, que são listadas as principais a seguir:

- Necessidade em mapear o perfil do candidato;
- Ferramentas para mapear o perfil do candidato;
- Encontrar perfis masculinos com formação e/ou experiência;
- Encontrar perfis para as vagas de PCDs (Pessoas Com Deficiência) e aprendizes.

A empresa "X" conta atualmente com empresa terceirizada na área de psicologia em processos de seleção, que realiza acompanhamento e aplica alguns testes psicológicos. A empresa estudada utiliza também a ferramenta DISC para cargos estratégicos e de gestão, com funcionário próprio formado e capacitado para aplicar e analisar os resultados.

4.3 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS

Ao analisar os resultados, é possível observar que a empresa "X" segue um procedimento para seleção, e que utiliza de alguns métodos de análise comportamental, como o DISC e entrevistas. A empresa "X" não analisa profundamente os aspectos comportamentais dos candidatos, e que a partir disso tem a possibilidade de se tornar mais assertivo nas escolhas.

É possível identificar que o processo de seleção atual da empresa "X" pode ser aperfeiçoado com a implementação de outras ferramentas de análise comportamental e especialização de pessoas para aplicação e análise.

Com a base teórica apresentada é possível observar os estudos existentes acerca de análise comportamental atualmente, e também, a necessidade de se aprofundar cada vez mais as teorias neste assunto.

A partir da entrevista realizada na empresa "X" e com base nas teorias e estudos citados no referencial teórico, foi possível descrever os perfis dos cargos existentes e conhecer o processo atual da empresa, identificando pontos de melhoria e observando que a teoria completa e auxilia na prática.

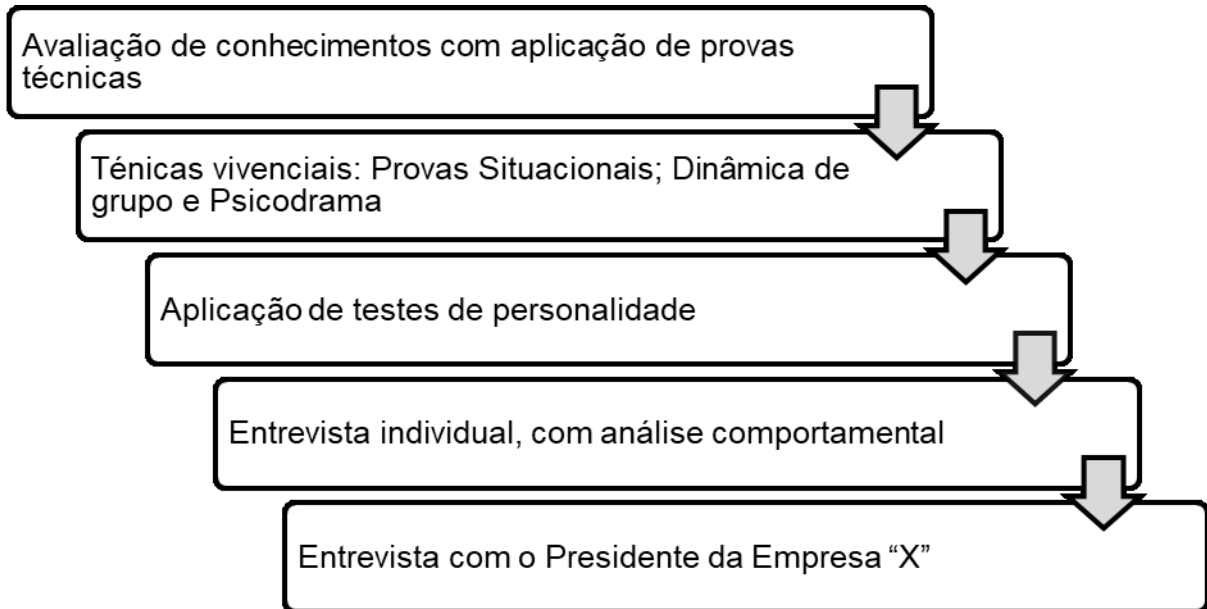
5 PROPOSTA DE ANÁLISE DE ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Atendendo o objetivo geral deste estudo, onde consiste em “apresentar uma proposta de seleção para a empresa “X” voltada à análise de aspectos comportamentais dos candidatos”, apresenta-se a seguir.

Após o recrutamento e seleção dos currículos para participarem do processo de seleção, e com base na estrutura e procedimento que a empresa “X” já utiliza,

apresenta-se a seguinte proposta de seleção com implementação de aspectos de análise comportamental:

Figura 4 – Proposta de etapas de seleção



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Com foco em análise de personalidade, as técnicas vivenciais colocam o candidato em situações mais próximas da realidade possível, retratando situações reais para verificar qual a reação do candidato (FRANÇA, 2013).

A aplicação de testes de personalidade, como o DISC, o teste da árvore, o teste da figura humana, o PMK e TAT, possibilitam identificar o perfil comportamental do indivíduo, e a partir dessa definição torna-se possível verificar se está compatível para determinada vaga de trabalho ou não, e ainda para qual vaga apresenta melhor desempenho (CHIAVENATO, 2009).

Por fim, a entrevista, em conversa franca e clara, observando aspectos comportamentais e resultados dos testes aplicados, possibilitando a escolha mais adequada para a vaga.

6 CONCLUSÃO

As organizações apresentam grande necessidade e interesse em efetivar acertos imediatos nas contratações, visto que esse acerto representa grandes ganhos em eficiência e resultados organizacionais

A falta de acerto nas contratações pode gerar custos elevados para as organizações, visto que desprende de tempo e pessoas para realizar e conduzir o

processo de seleção dos candidatos, por isso a necessidade deste ser assertivo de imediato, caso contrário, o investimento pode tornar-se custo.

O objetivo deste trabalho foi apresentar uma proposta de seleção para a empresa “X” voltada à análise de aspectos comportamentais dos candidatos, mantendo a estrutura do processo de seleção atual e implementando a análise comportamental, com técnicas e ferramentas adequadas para isso, possibilitando a escolha mais assertiva possível na seleção do novo candidato.

Em complemento ao objetivo geral foram elaborados quatro objetivos específicos que foram cumpridos, contemplando o conhecimento referente aos estudos já existentes acerca da análise comportamental; apresentando os instrumentos que priorizam a análise comportamental com base nos principais autores da área de gestão estratégica de pessoas; descrevendo os perfis dos cargos existentes na empresa “X” e identificando como é realizado atualmente o processo seletivo.

Em seguida, realizou-se entrevista com os profissionais responsáveis pelo processo de seleção na empresa “X” atualmente, onde foi possível conhecer como é realizado o processo atualmente e quais as dificuldades encontradas.

Por último, foi desenvolvida a proposta de seleção voltada para análise comportamental dos candidatos, mantendo a estrutura do processo de seleção atual e implementando o foco em perfil comportamental.

Com base na colocação dos entrevistados, pode-se observar a dificuldade em encontrar candidatos preparados para determinadas vagas de trabalho, principalmente perfis masculinos e Pessoas com Deficiência, bem como a necessidade de ferramentas para mapear o perfil comportamental.

Ao final deste estudo, recomenda-se sua continuidade e aprofundamento nesta área, pois apresenta-se de forma delicada e com necessidade de profissionais, e envolve profundamente as pessoas, tornando-se necessário o conhecimento profundo e o profissionalismo para conduzir e tomar as decisões da forma mais assertiva possível.

Acredita-se que esta pesquisa é de fundamental importância para o curso de Gestão Estratégica de Pessoas e para a instituição Faculdade Senac Concórdia, pois revela a importância da contratação correta de novos colaboradores e das

ferramentas comportamentais pesquisadas e disponíveis para melhoria de eficiência no processo de seleção e conseqüentemente nos resultados das empresas.

Conclui-se que o conhecimento e utilização de ferramentas para análise comportamental é de fundamental importância para maior assertividade no processo de seleção de novos colaboradores, minimizando assim, frustrações e potencializando resultados para as organizações.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Ed 70. São Paulo – SP. 2016.

BEUREN, Ilse Maria; LONGARAY, André Andrade; RAUPP, Fabiano Maury; Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área

de gestão de pessoas, v. 27, n. 80. **Gestão & Regionalidade**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri- SP: Manole, 2014.

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

COHEN, Allan R. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso** / Allan Cohen, Stephen Fink; tradução Maria José Cyhlar Monteiro. – Rio de Janeiro: Campos, 2003.

COSTA, Edivânia Aparecida da Silva; SOARES, Adeilson Barbosa; MARTINS, Vidigal Fernandes. A incidência tributária nas atividades cooperativistas: uma análise dos reflexos sobre a renda do cooperado, v. 3. n. 7, **RAGC**, 2015.

DARWICH, Rosângela Araújo; MONTEIRO, Raphael Samir do Nascimento. Trabalho e subjetividade: uma perspectiva de análise comportamental, v. 8, n. 1. **AOS – Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, 2019. Disponível em <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=e3e59fda-d6fe-4b8f-b3ee-77e7d49bfed5%40pdc-v-sessmgr06>> Acesso em 02 mar. 2020.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FACHIN, Odíla. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FISCHER, Auria; GONÇALVES, Antônio Osório. **A incidência tributária de uma cooperativa nos atos cooperativos e atos não cooperativos**. 2012.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. 9 reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

FRANCHI, Liette Valente. **O teste de Koch e seu emprego na orientação educacional e profissional**. 1957. Disponível em: <[file:///C:/Users/rogeriow3067_19/Downloads/13876-28828-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/rogeriow3067_19/Downloads/13876-28828-1-PB%20(2).pdf)> Acesso em: 02 mar. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HEDGE, Jason. **Training with DISC: 30 Games & Team Building Exercises to Lead your First or your 101st DISC Workshop**. N/a: Focal Star Publishing, 2015.

IBC – Instituto Brasileiro de Coaching. **Análise do comportamento**. Teste de perfil comportamental. 2018. Disponível em <https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/analise-comportamento-teste-perfil-comportamental/> Acesso em 11 jan. 2020.

JARRY, Richardson R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CHU, Rebeca Alves. **Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional**. Artigos – políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional, 2008. Disponível em <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=21&sid=e3e59fda-d6fe-4b8f-b3ee-77e7d49bfd5%40pdc-v-sessmgr06> Acesso em 02 mar. 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

LEITE, Nildes Pitombo; LEITE, Fábio Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão De. **Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional**. v. 19. n. 2. São Paulo – SP: **Rege**, 2012. Disponível em <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=20&sid=e3e59fda-d6fe-4b8f-b3ee-77e7d49bfd5%40pdc-v-sessmgr06> Acesso em 02 mar. 2020.

LEME, Rogerio. **Seleção e entrevistas por competências com inventário comportamental: guia prático do processo de seleção para a redução de subjetividade e eficácia na seleção**. 2 reimp. São Paulo: Qualitymark, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico** / Jean Pierre Marras. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Vanessa Celine Desserre. **A depressão no teste de Szondi**. Universidade de Lisboa, 2011. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/12424883.pdf> Acesso em: 02 mar. 2020.

MATTOS, Pedro Lincoln C.L. de. **A entrevista não-estruturada como forma de conversação**: razão e sugestões para sua análise. v. 39, n. 4. Rio de Janeiro – RJ, 2015.

MESQUITA, Daiane Garcia. **A tributação das cooperativas de trabalho**. Goiás: PUC, 2012.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. v. 22, n. 37, **Revista Educação**, Porto Alegre, 1999. Disponível em:
<http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html> Acesso em: 11 jan. 2020.

PARADA, Ana Paula; BARBIERI, Valéria. **Reflexões sobre o uso clínico do TAT na contemporaneidade**. v. 16. Itatiba – SP: Scielo, 2011. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-82712011000100013&script=sci_arttext> Acesso em: 02 mar. 2020.

PINHO, Eugênia Carla Silva Nicolato; KILIMNIK, Zélia Miranda; ANDRADE, Darly Fernando. A influência da estrutura matricial no comprometimento com a carreira em comparação com a estrutura tradicional: um estudo de caso na Emater-MG. v. 22, n. 2. Artigo – Gestão de pessoas em organização. São Paulo – SP: **Rege**, 2015. Disponível em:
<<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=25&sid=e3e59fda-d6fe-4b8f-b3ee-77e7d49bfed5%40pdc-v-sessmgr06>> Acesso em: 02 mar. 2020.

SANTOS, José Guilherme Wady; FRANCO, Ruth Nara Albuquerque; MIGUEL, Caio Flávio. Seleção de Pessoal: considerações preliminares sobre a perspectiva behaviorista radical. **Psicologia: reflexão e crítica**, 2003. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/prc/v16n2/a03v16n2.pdf>> Acesso em: 11 jan. 2020.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.

SKINNER, Burrhus Frederic. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: Martins Fontes – Coleção biblioteca universal, 2003.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2005.

SOUZA, Dércia Antunes De; PAIXÃO, Claudiane Reis Da; SOUZA Edna Alves B. Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. v. 27. **Gestão e Regionalidade**, 2011. Disponível em:
<<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=9&sid=e3e59fda-d6fe-4b8f->

b3ee-77e7d49bfed5%40pdc-v-
sessmgr06&bdata=Jmxhbmc9cHQYnlmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=67252170&db
=foh> Acesso em: 02 mar. 2020.

SOUZA, Marco Aurélio Batista de; COLAUTO, Romualdo Douglas; PORTON,
Rosimere Alves de Bona. **Como elaborar trabalhos monográficos em
contabilidade:** teoria e prática. 3 ed. São Paulo, Atlas, 2010.

XAVIER, Maria Aparecida. **A diferencial semântica na medida da significação
das pranchas IV e VII do teste de Rorschach.** Rio de Janeiro -RJ, GV; 1977.

Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/abpa/article/view/17851/16594>> Acesso
em: 02 mar. 2020.

APÊNDICE A – Entrevista

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa sobre importância da
análise comportamental no processo de seleção de colaboradores de uma

cooperativa de crédito. de responsabilidade dos pesquisadores Anderson Cardoso; Elisandro Munaretto; Rogério Wuicik e Terezinha Juliana Lidani, alunos do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Senac Concórdia.

O objetivo desta pesquisa é apresentar uma proposta de seleção para a empresa “X” voltada à análise de aspectos comportamentais dos candidatos. Desta forma, sua participação nessa pesquisa não é obrigatória, e os resultados serão divulgados, mas você terá a garantia do sigilo e da confidencialidade dos dados.

Desde já, agradecemos a sua colaboração.

Função: _____ Gênero: _____

Tempo no exercício da função: _____ (em anos)

1. Como é feita a escolha do candidato?
2. Quais as principais dificuldades encontradas durante o processo de seleção?