

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

Aline Menegati
Jaqueline Turatto
Talita Won-Müller Mortari

ANÁLISE DOS ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DENTRO DO PROCESSO DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Concórdia
2020

Aline Menegati
Jaqueline Turatto
Talita Won-Müller Mortari

**ANÁLISE DOS ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DENTRO DO PROCESSO DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

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

Orientadora: Me. Verônica Paz de Oliveira

Concórdia
2020

Ficha de identificação da obra

M541a Menegati, Aline

Análise dos aspectos comportamentais dentro do processo de recrutamento e seleção / Aline Menegati, Jaqueline Turatto, Talita Won-Müller Mortari. – 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. Aspectos comportamentais. 2. Competências. 3. Seleção
4. Recrutamento. I. Turatto, Jaqueline. II. Mortari, Talita Won-Müller. III. Oliveira, Verônica Paz de IV. Título.

CDD 22 ed.: 658.3

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



Creative Commons - Atribuição - NãoComercial CC BY-NC

Aline Menegati
Jaqueline Turatto
Talita Won-Müller Mortari

**ANÁLISE DOS ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DENTRO DO PROCESSO DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

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. Técnicas de Pesquisa e Orientadora) – Senac
Concórdia

Concórdia, 25 de março de 2020.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradecemos a Deus pelo dom da vida, aos nossos familiares pelo incansável apoio e paciência.

Aos nossos professores por compartilhar conosco seus conhecimentos durante o curso. Em especial a professora Verônica Paz de Oliveira pela maestria que conduziu nossa orientação.

Agradecemos aos nossos colegas de classe pelo companheirismo e amizade durante nossa caminhada.

Agradecemos também a todos os colaboradores da Faculdade Senac Concórdia, pela receptividade e auxílio em todos os momentos durante o transcorrer do curso.

“Se você quer resultados diferentes, não haja sempre da mesma forma” (ALBERT EINSTEIN, 2013, p.98).

RESUMO

As organizações utilizam o processo de recrutamento e seleção para selecionar profissionais habilitados e qualificados, para os cargos disponíveis. Quando ocorre um processo de recrutamento e seleção, deve-se considerar a descrição do cargo disponível, elencando assim as habilidades e competências necessárias que o candidato precisa ter para preencher determinada vaga. Desta forma, o presente projeto integrador tem como problemática o seguinte questionamento: como pode ser estruturado um processo de recrutamento e seleção que também considere o perfil comportamental do candidato à vaga de estágio? O objetivo foi sugerir a implantação de análise dos aspectos comportamentais nos processos de recrutamento e seleção dos candidatos à vaga de estágio em uma Cooperativa de Crédito. Especificamente, descreveu-se os modelos de processos de recrutamento e seleção, bem como os modelos utilizados para análise do perfil comportamental. Posteriormente, identificou-se o processo de recrutamento e seleção existente na Cooperativa de Crédito, para as vagas de estágio e os perfis comportamentais adequados para as atividades desenvolvidas pelos estagiários na área administrativa. A pesquisa foi desenvolvida no nível exploratório pela estratégia de estudo de caso único e abordagem qualitativa dos dados. O espaço da pesquisa foi uma Cooperativa de Crédito, localizada no município de Concórdia/SC. Os sujeitos da pesquisa foram os colaboradores que ocupam cargos estratégicos. Os dados foram coletados por meio da pesquisa bibliográfica, realização de entrevista e análise documental. A análise dos dados ocorreu pelo método análise de conteúdo. Por fim, com os resultados obtidos com a coleta dos dados, foi possível criar um roteiro de implantação do processo de recrutamento e seleção que analise os aspectos comportamentais nas vagas de estágio.

Palavras-chave: Aspectos comportamentais. Competências. Recrutamento. Seleção.

ABSTRACT

Organizations use the recruitment and selection process to select qualified and qualified professionals for the positions available. When a recruitment and selection process occurs, the available job description should be considered, listing the necessary skills and competences that the candidate needs to have to fill a certain vacancy. Thus, the present integrative project has the following question as a problem: how can a recruitment and selection process be structured that also considers the behavioral profile of the candidate for the internship vacancy? The objective was to suggest the implementation of analysis of behavioral aspects in the recruitment and selection of candidates for the internship vacancy in a Credit Cooperative. Specifically, the models of recruitment and selection processes were described, as well as the models used to analyze the behavioral profile, afterwards the recruitment and selection process existing at the Credit Cooperative was identified, for internship vacancies and the appropriate behavioral profiles. for the activities developed by the interns in the administrative area. The research was developed at the exploratory level by the strategy of a single case study and a qualitative approach to the data. The research space was a Credit Cooperative, located in the municipality of Concórdia / SC. The research subjects were collaborators who occupy strategic positions. Data were collected through bibliographic research, interviews and documentary analysis. Data analysis was performed using the content analysis method. Finally, with the results obtained with the data collection, it was possible to create a roadmap for implementing the recruitment and selection process that analyzes the behavioral aspects in the internship vacancies.

Keywords: Behavioral aspects. Skills. Recruitment. Selection.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Exemplos de testes de personalidade	24
Quadro 1 - Estudos relacionados	25
Figura 2 - Fluxo do processo de recrutamento e seleção para a vaga de estágio	33
Quadro 2 - Percepção dos colaboradores sobre o processo de recrutamento e seleção	34
Quadro 3 - Dificuldades encontradas no processo de recrutamento e seleção	34
Quadro 4 - Pontos do processo de recrutamento e seleção que podem ser melhorados.....	35
Quadro 5 - Perfis comportamentais adequados para as vagas de estágio	36
Quadro 6 - A importância da análise do perfil comportamental no processo de recrutamento e seleção	36
Figura 3 – Roteiro de implantação	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	13
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 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	17
2.3 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS	20
2.4 TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	22
2.5 ESTUDOS RELACIONADOS COM A TEMÁTICA	24
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	28
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	28
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	29
3.3 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS	30
4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS	32
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	32
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	32
4.3 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS	37
5 PROPOSIÇÃO DE UM NOVO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO QUE PRIORIZE OS ASPECTOS COMPORTAMENTAIS	39
6 CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICE A - Roteiro da entrevista realizada com os gestores da Cooperativa de Crédito	51

1 INTRODUÇÃO

As organizações deparam-se com mudanças e transformações tecnológicas e ambientais, que influenciam diretamente a gestão das organizações, e em especial na forma de “gerir as pessoas”. As pessoas são os atores responsáveis pela produção do conhecimento e pelo desenvolvimento das organizações e dos processos. São as pessoas que podem propiciar um diferencial nos produtos e serviços oferecidos às empresas e é através dos recursos humanos que as empresas serão capazes de colocar no mercado produtos e serviços suficientemente competitivos (ARAÚJO; DIAS, 2008).

Neste viés, Dutra (2016, p. 20), expõe que “essas transformações vêm sendo motivadas pelo surgimento de um novo contrato psicológico entre as pessoas e a organização”, contrato este que está presente na relação entre as pessoas e as organizações definindo as expectativas entre ambas. Em decorrência destas mudanças, os processos de recrutamento e seleção, necessitam se ajustar e ser mais eficazes, independentemente das técnicas utilizadas para avaliação de perfis que mais se adaptar ao cargo ofertado. “Atualmente, quando se fala de recrutamento e seleção, refere-se a uma das mais ricas ferramentas de gestão de pessoas nas organizações” (BAYLÃO; ROCHA, 2014, p.2).

No mundo corporativo o principal desafio é conseguir encaixar as pessoas de acordo com o perfil e função. O maior patrimônio e diferencial competitivo que uma organização pode ter são seus colaboradores, pessoas que trabalham diariamente exercendo suas atividades para atingirem um objetivo em comum. “No mercado de trabalho atual, procura-se um profissional que alie competências técnicas às comportamentais” (RAIMUNDO, 2016, p.1).

As pessoas são os elementos mais importantes dentro da organização, hoje são vistas como parte inteligente e responsável por trazer o conhecimento e o sucesso para a empresa, e não mais vistas como números geradores de lucro. Por este motivo, o processo de recrutamento e seleção se torna a porta de entrada de novos talentos e nos dias atuais, com as diferenças das gerações, o conhecimento técnico já não é o suficiente, mas sim seu perfil comportamental (COBÊRO, 2017),

Desta forma, Chiavenato (2010) argumenta de forma unilateral sobre as expectativas entre o candidato e a organização que dispõe da vaga, destacando

que, não são apenas as organizações que selecionam, ou seja, as pessoas também buscam na empresa razões para querer ingressar e trabalhar.

Entre as vagas existentes para ingressar em uma organização, cita-se o estágio, onde, para Moraes (2010), os estágios supervisionados são primordiais para que o aluno realize uma boa transição entre os seus estudos ou cursos profissionais, até ingressar efetivamente na profissão correspondente. É prática comum o ingresso no mercado de trabalho através do estágio, onde há conciliação entre estudo e desenvolvimento profissional, ocorrendo benefício mútuo entre organização e o candidato a vaga de estágio.

O estágio é o primeiro passo para ingressar como colaborador na Cooperativa de Crédito, objeto de estudo, é neste cargo que a maioria dos colaboradores são contratados, e é mediante o desempenho do colaborador durante o período de estágio que ocorre sua efetivação.

A Cooperativa de Crédito demonstrou a preocupação de implementar no processo de recrutamento e seleção para as vagas de estágio a análise do perfil comportamental dos candidatos, já que, por experiências anteriores poderia ter ocorrido maior assertividade na contratação se houvesse a consideração deste critério. Quando o processo de recrutamento e seleção é falho, isso pode ocasionar “problemas ao desempenho correto das funções e, conseqüentemente, implicar falhas no atendimento aos clientes” (RAIMUNDO, 2016, p.5).

Neste contexto, como pode ser estruturado um processo de recrutamento e seleção que também considere o perfil comportamental do candidato à vaga de estágio?

O projeto integrador está estruturado em seis capítulos. Sendo o capítulo 1 a introdução; o capítulo 2 apresenta o referencial teórico em que o trabalho está fundamentado; no capítulo 3 foi exposta a metodologia utilizada para a realização do estudo; no capítulo 4 apresenta-se a contextualização e análise crítica dos resultados; no capítulo 5 é realizada a proposição, e por último é apresentada a conclusão do estudo.

1.1 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo geral

Sugerir a implantação de análise dos aspectos comportamentais nos processos de recrutamento e seleção dos candidatos à vaga de estágio em uma cooperativa de crédito.

1.1.2 Objetivos específicos

- Descrever os modelos de processos de recrutamento e seleção.
- Conhecer os modelos utilizados para análise do perfil comportamental.
- Identificar o processo de recrutamento e seleção existente na cooperativa de crédito, para as vagas de estágio.
- Identificar os perfis comportamentais adequados para as atividades desenvolvidas pelos estagiários na área administrativa.
- Criar um roteiro de implantação do processo de recrutamento e seleção que analise os aspectos comportamentais nas vagas de estágio.

1.2 JUSTIFICATIVA

As pessoas são diferentes, cada um tem suas individualidades e precisa-se respeitá-las, conhecer além, saber de seus interesses, características e comportamentos. No mundo corporativo não é diferente e o principal desafio é conseguir encaixar as pessoas ideais para cada função.

O maior patrimônio e diferencial competitivo que uma organização pode ter são seus colaboradores, as pessoas que trabalham diariamente exercendo suas atividades para atingirem um objetivo em comum. Por este motivo, o processo de recrutamento e seleção se torna a porta de entrada de novos talentos, mas, nos dias atuais, com as diferenças das gerações, o conhecimento técnico já não é o suficiente, mas sim seu perfil comportamental.

Entende-se que a assertividade na contratação está além das boas experiências e habilidades descritas no currículo, o comportamento é quem vai definir se a pessoa se encaixa ou não na função e é isso que vai mantê-la na empresa por muitos anos.

As organizações buscam os melhores resultados, desta forma, devem ter estratégias que favoreçam o aproveitamento máximo dos talentos e habilidades de seus colaboradores.

Com o aumento de disponibilidade de vagas de estágio na Cooperativa de Crédito, surgiu a necessidade de uma maior assertividade nas contratações, após alguns desligamentos e rotatividade dos estagiários em diversos setores da Cooperativa, verificou-se a importância de identificar o perfil comportamental além do intelectual dos candidatos para as vagas de estágio.

Desta forma, a Cooperativa ganha em economia de tempo e aumento de produtividade, e o candidato em seu desenvolvimento profissional e entrega de resultados positivos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste item serão descritas todas as etapas que envolvem o processo de recrutamento e seleção nas organizações, como: gestão estratégica de pessoas, recrutamento e seleção, aspectos comportamentais, modelos de recrutamento e seleção existentes, fundamentados na visão de diferentes autores.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A gestão de pessoas surgiu quando determinadas pessoas mediante prestação de pagamento, começaram a empregar outras, contudo, com a revolução tecnológica e social a gestão de pessoas assumiu diversas formas. Sua evolução iniciou-se na Administração, mais especificamente na Administração Científica, o objetivo era fundamentar cientificamente as atividades administrativas, descaracterizando o conhecimento derivado da experiência humana (GIL, 2016).

No século XX a administração de pessoal, como ficou conhecida após 1930, tinha como funções básicas o recrutamento e a seleção de pessoas, as quais eram realizadas ao mesmo tempo. [...] As vagas eram disponibilizadas, o candidato era “aprovado” e já assinava o “contrato de trabalho” que era conhecido como o “Livro de Escrita Pessoal” onde eram contabilizados os salários devidos. Em 1º de maio de 1943, foi assinado o Decreto-lei nº 5.452, que resultou na Consolidação das Leis Trabalhista, onde estão consolidadas as normas que regulamentam as relações individuais e coletivas de trabalho (ARAÚJO; GARCIA, 2010).

Contudo, diante das mudanças que ocorreram na área de recursos humanos, (GIL, 2016), descreve uma nova maneira de visualizar os empregados.

Desta forma, eles passaram a ser reconhecidos como fornecedores de conhecimento, habilidades, capacidades e principalmente de inteligência. Daí então, as novas denominações que têm sido propostas para designar a Administração de Recursos Humanos: Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros, Gestão de Capital Humano, Gestão do Capital Intelectual etc. (GIL, 2016, p. 29).

O conhecimento sobre o comportamento humano passou a ser peça essencial para a eficácia na administração de uma empresa, também possui papel

importante o desenvolvimento das habilidades interpessoais dos gestores que leva a organização a atrair e reter talentos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A área de recursos humanos passa a ser parte responsável pelo processo de planejamento estratégico, reconhecida como parceiro fundamental no processo, cria-se uma relação entre está que contribui com informações ao processo, e as equipes responsáveis pelo planejamento estratégico da empresa, a força de trabalho das equipes tornou-se mais uma vantagem competitiva (GIL, 2016; MASCARENHAS, 2009).

Portanto, tanto Mascarenhas (2009) quanto Gil (2016), se coadunam em relação a importância da área de gestão de pessoas no planejamento estratégico da empresa, pois é preciso estar presente ao vincular metas e objetivos, ou seja, cada orientação estratégica ou configuração da organização necessitam de práticas específicas do setor de gestão de pessoas.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 19), “entende-se por gestão de pessoas um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações”. Para Limongi-França (2007, p. 4), neste contexto a “gestão de pessoas possui um conceito mais abrangente e significativo”.

A gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, liderança, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos ligados à vida social (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006, p. 4).

Os autores apresentam visões diferenciadas em relação ao conceito de gestão de pessoas, pois Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), entendem que descentralização do processo se direciona somente para os gestores, elementos chave no grupo de gerenciamento, no entanto Limongi-França (2007), reforça essa ideia de que a visão da gestão de recursos humanos vai além destes elementos (gestores), pois precisa integrar todos os recursos humanos independente de níveis hierárquicos.

Souza, Paixão e Souza (2011) apontam que em meados de 2011 passou-se a utilizar o método de seleção por competências o qual caracteriza-se por tornar o

processo de seleção mais ágil e objetivo, pois é proativo, tem visão estratégica, tendo como foco principal o cargo e a função que será exercida pelo candidato.

2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

As organizações utilizam o processo de recrutamento e seleção, para selecionar profissionais habilitados e qualificados, para os cargos disponíveis. Esta prática é comum nas organizações, pois auxilia na realização dos processos fazendo com que sejam eficazes.

Recrutar pessoas é atividade de extrema responsabilidade dos profissionais de recursos humanos das organizações. Nesta etapa, a organização busca e/ou convida as pessoas no mercado de trabalho para participarem de um processo de seleção, ou seja, a fazer parte da sua equipe (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Marras (2011, p. 54), “o recrutamento de pessoal é uma atividade que tem como finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização, objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa”. Pontes (2010, p. 92) define “recrutamento como meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização”.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 101), “recrutamento é um conjunto de atividades desenvolvidas para atrair candidatos qualificados para uma organização” Tadaiesky (2008, p. 124), reforça que “o recrutamento consiste na divulgação da existência de vagas de emprego em uma determinada organização”. Marras (2011) classifica o recrutamento em dois tipos: interno e externo. O recrutamento interno busca os recursos dentro da organização e o externo busca mão de obra de fora, ou seja, no mercado de trabalho.

O processo de recrutamento é instigado pelo mercado de trabalho, nesta perspectiva Limongi-França (2007, p. 30) afirma que:

O recrutamento dá subsídios para o processo de seleção. Se não houver candidatos com potencial para o preenchimento de uma vaga, não há como efetuar a seleção. O processo de recrutamento necessita de criatividade para atrair o máximo de pessoas com perfil desejado a participar do processo seletivo. Para tal, deve-se fazer a descrição detalhada do cargo, com pré-requisitos e competências necessárias. Também torna-se importante trabalhar na adequação das expectativas dos candidatos,

dimensionando suas capacidades e interesses à necessidade de trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p.30).

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), reconhecem que um recrutamento deficiente ou inadequado pode proporcionar prejuízos à empresa, tais como o alto índice de giro de pessoal (*turnover*); aumento dos custos de recrutamento; ambiente de trabalho comprometido pela falta de qualificação para o exercício de suas funções.

Existem várias formas de recrutamento, Gil (2016) cita os recrutamentos internos, cartazes, recomendação, pessoal dispensado, agências de emprego, universidades, faculdades, associações profissionais, anúncios em meios de comunicação de massa, *headhunters* (caça talentos), recrutamento *on-line*, redes sociais. Quando a organização promove um remanejamento de colaboradores, adota o recrutamento interno, que pode ser por meio de: promoção (movimentação vertical), transferência (movimentação horizontal) ou transferidos com promoção (ascensão funcional) (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

O recrutamento externo é utilizado pela organização para preencher a vaga existente com candidatos externos, atraídos pelas técnicas de recrutamento. Pode envolver: banco de dados, apresentação de candidatos por empregados da instituição, anúncios em meios de divulgação, etc (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006). De acordo com as vagas a serem preenchidas, as organizações escolhem qual método de recrutamento irão adotar: interno, externo ou misto, por motivos de vantagens ou desvantagens (CHIAVENATO, 2010).

A seleção é a segunda etapa do processo de recrutamento, pois nesta fase considera-se as exigências do cargo e compara-se com as habilidades e atitudes apresentadas pelo candidato para desempenhar as atribuições pertinentes ao cargo disponível.

De acordo com Snell e Bohlander (2010), a seleção apoia-se no processo de escolha de indivíduos com qualificações adequadas para preencher as vagas abertas existentes ou planejadas pelas organizações. Neste sentido, é essencial que os gestores e/ou gerentes entendam os objetivos, as políticas e as práticas usadas para o processo de seleção, assim estarão aptos a envolver-se no processo e terão informações relevantes como base para suas decisões.

O processo de seleção tem como objetivo concluir e validar os conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências dos candidatos, capacitados a ocupar a vaga disponibilizada pela organização através da avaliação curricular. “A seleção de pessoas consiste no processo sistêmico que tem por finalidade escolher, entre os candidatos recrutados, aquele que contemple o perfil traçado pela empresa para ocupar o cargo em questão” (MARRAS, 2011, p. 127). Segundo Limongi-França (2007), a seleção é escolha do candidato mais conveniente para a organização, dentre os recrutados, através de vários instrumentos de análise de avaliação e comparação de dados.

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), a seleção caracteriza-se na escolha de candidatos, ou seja, os mais aptos para vaga ofertada, classificando-os de acordo com as habilidades de cada um deles. Antes do processo seletivo ser iniciado, é essencial obter informações sobre as atividades a serem desenvolvidas e as competências necessárias para a sua execução (LIMONGI-FRANÇA, 2007).

Além de conhecer os critérios, a legislação e as técnicas de seleção, os selecionadores devem utilizar-se da neutralidade e ter perfil de avaliador. De acordo com Tanke (2014, p. 139), “os métodos de seleção inadequados constituem um fator preponderante para o índice de rotatividade elevado”.

Em seus processos seletivos, as organizações adotam métodos de seleção de pessoal. Segundo Chiavenato (2000), os métodos utilizados com maior frequência para a análise de cargos são: observação direta, questionários, testes psicométricos, testes de personalidade e entrevista utilizadas para avaliação de perfis que mais se adequa as vagas disponíveis.

No método da observação direta, o analista de cargos efetua registros relacionados à observação dinâmica do atual ocupante do cargo em pleno exercício de suas atividades. No método do questionário, é solicitado aos executantes do cargo (ou mesmo seus supervisores) que preencham um questionário de análise de cargo, respondendo questões referentes ao conteúdo e às características do cargo, com o maior número de informações possíveis.[...] Considera-se que na entrevista dois aspectos são essenciais para uma avaliação mais eficiente dos resultados: o conteúdo da entrevista e o comportamento do candidato, pois as pessoas são diferentes, cada um tem suas individualidades é preciso respeitá-las, conhecer além, saber de seus interesses, características e comportamentos [...].Por fim, o método da entrevista consiste em reunir alguns elementos relativos ao cargo por meio de um contato direto do entrevistador com o ocupante ou seu chefe (TADAIESKY, 2008, p. 125).

Neste contexto, Limongi-França (2007, p. 29) afirma que os processos de recrutamento e seleção devem estar alinhados com os objetivos e as estratégias da organização.

O recrutamento e a seleção devem estar integrados à estratégia de negócios da empresa. Se a empresa está necessitando passar por mudanças ou por renovações, ela deverá buscar e atrair pessoas com esse potencial. Se, ao contrário, tratar-se de uma empresa conservadora e enrijecida, o perfil do profissional que ela necessitará será outro (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p.29).

De acordo com Cobêro *et al* (2017), selecionar a pessoa adequada, direcionando-a para o lugar apropriado, significa um processo de seleção eficiente, além de agregar valores para os objetivos da empresa e demonstrar compromisso com o desempenho que o profissional virá a ter no cargo.

Portanto, durante um processo seletivo, encontrar um profissional com todas as qualidades exigidas e que se adapte à organização não constitui tarefa fácil. Apesar de existir vários modelos, técnicas e ferramentas avaliativas disponíveis no mercado, ainda não existe um método de total sucesso, garantido. Todos os procedimentos têm suas vantagens, mas, também, apontam desvantagens (SOUZA; PAIXÃO; SOUZA, 2011).

Os processos recrutamento e seleção relacionam-se entre si pelos seus objetivos e características, conforme Chiavenato (2010, p. 133), “enquanto o objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica ‘os candidatos’, o objetivo da seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização”. Os processos de recrutamento e a seleção exigem das organizações a adoção de políticas de qualidade, clareza, agilidade e transparência com os participantes.

2.3 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Para entender o comportamento dentro das organizações é necessário analisar três níveis, o individual, o grupo e a organização, estes três componentes apresentam elementos básicos como, o poder, a liderança, a comunicação interpessoal entre outros. O comportamento organizacional é o estudo do que as

peças fazem na organização e de que maneira isso afeta o desempenho do coletivo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A aprendizagem que deriva da prática, pressupõe um novo comportamento, no entanto, não basta o profissional participar de treinamentos e buscar qualificações, pois o sucesso da aprendizagem ocorre com a prática desenvolvida após a absorção do conteúdo aprendido, bem como, a manutenção deste aprendizado (MACÊDO et al., 2007).

Para Mascarenhas (2009), a literatura pioneira a respeito de gestão estratégica de pessoas entendia que os comportamentos das pessoas deveriam ser adequados para a geração de resultados da empresa, desconsiderando as qualidades individuais das pessoas. Assim deve-se levar em consideração os elementos para geração de vantagem competitiva:

(1) as qualidades distintivas dos indivíduos, incluindo-se aí os estoques particulares de conhecimentos e habilidades, que viabilizaram seus comportamentos e relacionamentos, e (2) os comportamentos e engajamentos efetivos dos indivíduos, mobilizados por meio de práticas consistentes de gestão de pessoas e capazes de gerar resultados superiores (MASCARENHAS, 2009, p. 135).

Portanto, para tornar-se uma empresa competitiva no mercado de trabalho gerando valor econômico, é imprescindível que o funcionário desenvolva seus comportamentos, atitudes e habilidades, o desenvolvimento destes fatores permitem aumentar o nível de desempenho. Para Banov (2012, p. 28), “no passado o foco estava na competência técnica (habilidades), hoje a técnica é vista como inerente ao cargo e o que dará o diferencial ao cargo são as competências comportamentais (atitudes)”.

Macêdo *et al* (2007), acredita que os comportamentos familiares definem padrões de comportamento, ou seja, a família é grande influenciadora no desenvolvimento do comportamento da criança, e ainda contribui.

[...] na escola os pais são substituídos pelo professor, enquanto o aluno torna-se apenas parte de um grupo. Daí a necessidade de interiorizar normas e valores sociais para mediar a relação com os outros. Mais tarde as situações vivenciadas nesse contexto poderão afetar os relacionamentos profissionais (MACÊDO *et al.*, 2007, p. 43).

Os seres humanos são complexos, uma mesma pessoa muda seu comportamento dependendo do lugar onde se encontra, portanto deve-se levar em consideração variáveis contingenciais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

O conhecimento do “autoconceito”, ou seja, a maneira como a pessoa se vê, é fundamental para entender o comportamento da pessoa, seus objetivos, crenças e valores, podemos dizer que as competências formam uma parte importante do sistema pessoal. Na medida em que a pessoa pode encontrar formas de traduzir competências em comportamento eficaz, isso acaba por reforçá-la, as pessoas fazem escolhas coerentes com seu autoconceito (COHEN; FINK, 2003).

Snell e Bohlander (2010) afirmam que, a chave para o sucesso de uma organização está em estabelecer um conjunto de competências centrais, as pessoas são o principal recurso, isso inclui conhecimentos, capacidades e habilidades dos colaboradores. As pessoas se tornam fonte de vantagens competitivas quando seus talentos podem ser utilizados em novas atribuições, no momento em que surgirem novas oportunidades.

2.4 TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Quando ocorre um processo de recrutamento e seleção, deve-se considerar primeiramente a descrição do cargo disponível, elencando assim as habilidades e competências necessárias que o candidato precisa ter para preencher determinada vaga, desta forma, sendo mais assertivo ao escolher um dos diversos modelos existentes para análise destas características tão importantes que são necessárias serem avaliadas.

As organizações utilizam-se de variados métodos e técnicas, para selecionar os candidatos com perfil adequado para as vagas disponíveis em seus processos seletivos. Chiavenato (2000) elenca alguns métodos utilizados com maior frequência para a análise de cargos: a observação direta, o questionário e a entrevista direta. Tadaiesky (2008, p. 125) afirma que o método da observação direta, o analista de cargos efetua registros relacionados à observação dinâmica do atual ocupante do cargo em pleno exercício de suas atividades.

Com isso, pode-se perceber que as técnicas utilizadas nos processos seletivos, com base no modelo de seleção por competências, são direcionadas para

avaliar os aspectos técnicos e comportamentais (LEME, 2012). A identificação desta performance comportamental é avaliada no processo de aplicação das dinâmicas de grupo, testes psicológicos e perguntas específicas realizadas durante a entrevista, denominada no modelo de seleção por competências como entrevista comportamental com foco em competências. Segundo Rabaglio (2010), trata-se de um modelo de entrevista utilizado na investigação dos comportamentos anteriores dos candidatos. Dentre seus diferenciais, destaca-se o fato de ser uma entrevista estruturada e planejada, com base no perfil das competências.

Por isso, é uma entrevista personalizada a cada perfil de competência e a cada processo seletivo. As perguntas são abertas e específicas, com verbos de ação no passado. Sendo assim, o processo de construção e escolha destas técnicas merece uma atenção especial.

De acordo com Araújo e Dias (2008, p.10), o processo de entrevista permite maior interação entre o entrevistado e o entrevistador.

Trata-se da etapa fundamental do processo, em que se obtém a informação desejada por ambos os componentes: o entrevistador e o candidato. [...] uma entrevista envolve, obrigatoriamente duas pessoas que iniciam um processo de relacionamento interpessoal, cujo nível de interação deve ser elevado. O entrevistador provoca estímulos (perguntas) no candidato, a fim de estudar suas respostas e reações comportamentais (retroação), que lhe permitam reelaborar novas perguntas (estímulos), e assim por diante. Por outro lado, da mesma forma que o entrevistador obtém as informações que deseja, deve também prestar as informações que o candidato necessita para tomar suas decisões. (ARAÚJO; DIAS, 2008, p. 10).

O planejamento de uma entrevista comportamental é bem minucioso, e deve se começar analisando o perfil de competências necessárias para o cargo. Caso a descrição do cargo não explicita as competências necessárias, é importante discutir com a área solicitante e construir, em conjunto, uma nova descrição mais detalhada. A entrevista comportamental oportuniza ao selecionador comparar os diversos candidatos quanto as suas competências de modo a facilitar a opção final (BAYLÃO; ROCHA, 2014).

Além dos métodos de entrevista, observação direta, análise curricular, o mercado disponibiliza ferramentas tecnológicas e testes psicológicos que podem ser utilizadas para auxiliar o processo de recrutamento e seleção nas organizações.

Segundo Banov (2012), os testes psicológicos mais utilizados pelos profissionais durante a seleção são os de personalidade, os de interesse, os de

inteligência e os de integridade. Os exemplos desses testes, segundo o Conselho Federal de Psicologia, estão descritos na Figura 1.

Figura 1 - Exemplos de testes de personalidade

A Bateria Fatorial de Personalidade

- É um instrumento psicológico construído para avaliação da personalidade a partir do modelo dos Cinco Grandes Fatores (CGF), que inclui as seguintes dimensões: Neuroticismo, Extroversão, Socialização, Realização e Abertura.

Inventário Fatorial de Personalidade

- Tem como objetivo traçar o perfil de personalidade do indivíduo, com base em 13 necessidades ou motivos psicológicos: Assistência, Inibição, Afago, Autonomia, Deferência, Afiliação, Dominância, Desempenho, Exibição, Agressão, Ordem, Persistência e Mudança.

Palográfico

- É uma avaliação expressiva da personalidade de uma pessoa, baseada nas questões relativas a seu comportamento expressivo.

Quati

- Instrumento investigativo baseado na teoria Junguiana e em sua tipologia que objetiva avaliar a personalidade através das escolhas situacionais que cada sujeito faz.

Fonte: Adaptado de Pearson (2020) e Portal da Psicologia (2020).

Estes testes complementam a avaliação e auxiliam na identificação dos comportamentos e atitudes mais frequentes apresentadas pelos candidatos durante o processo seletivo. Pedrosa, Costa e Ferreira (2013) reconhecem que para classificar os candidatos, os testes psicológicos devem estar associados a outros instrumentos de seleção, tais como: currículo, entrevistas, dinâmicas de grupo, observação do comportamento dos candidatos etc.

2.5 ESTUDOS RELACIONADOS COM A TEMÁTICA

Ao iniciar o presente estudo, foi realizada uma pesquisa nas plataformas Spell, Scielo, Ebsco de artigos científicos, onde se encontrou estudos já realizados

sobre o mesmo tema, sendo assim, foram elencados alguns mais atuais e elaborou-se o quadro 1.

Quadro 1 - Estudos relacionados

AUTOR	TÍTULO	OBJETIVO GERAL	JUSTIFICATIVA	CONCLUSÃO
COBÊRO, Cláudia et al (2017)	Análise do perfil comportamental dos colaboradores em uma empresa de construção civil no interior de São Paulo.	O objetivo foi de apresentar à empresa analisada o perfil comportamental de seus colaboradores, buscando identificar os diferentes perfis atrelados a cada cargo, bem como o perfil dos colaboradores com maior tempo de empresa e se há diferença de perfil por departamento.	Com o mercado cada vez mais competitivo, é preciso produzir mais com menos, onde a chance para erros é escasso. Sendo assim, se torna fundamental a contratação de pessoas certas para o cargo certo. Através da análise do perfil comportamental, é possível identificar o perfil de um candidato e compor estratégias para realizar uma gestão eficaz de seus colaboradores, diminuindo o <i>turnover</i> e garantindo maiores resultados.	Observando e analisando o perfil comportamental das pessoas, através de uma ferramenta de mapeamento, obtêm-se conclusões de seu modo de ser, agir e pensar, onde acaba facilitando conhecer as características de cada uma. Adequando a pessoa ao cargo certo dentro das organizações.
FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Eudes Cristiano (2014)	A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial.	Identificar como é realizado o processo de recrutamento e seleção de pessoas e a sua importância, Apresentar a relevância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial, empregando como metodologia, a pesquisa bibliográfica, abordando o que é gestão de pessoas, o conceito de recrutamento e de seleção de pessoa, assim como avaliar a contribuição destes procedimentos para o êxito	O presente estudo, portanto, trata de uma explanação acerca da gestão de pessoas, dos conceitos de recrutamento e de seleção, tendo por objetivo elencar a importância deste processo, cuja finalidade é acrescentar indivíduos nas organizações.	O processo de recrutamento e seleção tem extrema relevância para as empresas, pois se encarregam pelo recrutamento, entrevistas com os selecionados e treinamentos para o desenvolvimento dos cargos disponíveis. É vital que as empresas tenham um programa de estratégia organizacional, que deixem bem evidenciados suas metas e seus objetivos. Sendo essencial a integração e colaboração de todos na empresa. Conclui-se, ao final, que quando bem fundamentado, o processo seletivo proporciona às empresas funcionários comprometidos com

		empresarial.		seu sucesso.
DARWIC, Rosângela Araújo; MONTEIRO Raphael Samir do Nascimento (2018)	Trabalho e subjetividade: uma perspectiva de análise comportamental.	Objetivou relacionar a subjetividade de trabalhadores às experiências deles no trabalho, na perspectiva da análise do comportamento.	Relacionar experiências no trabalho a fatores subjetivos de trabalhadores com funções diferenciadas. Com base em princípios da Análise do Comportamento, respostas referentes à percepção de trabalhadores de cargos tático e operacional foram comparadas no tocante a reforçadores identificados no ambiente de trabalho.	O estabelecimento de pontes entre contexto, ação, pensamento e emoção, nos moldes previstos pela análise do comportamento, destacou a importância da presença de contato com reforçamento positivo na situação de trabalho em dois cargos diferentes. Argumenta-se que a 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.
KATSURAY AMA, Marilise et al (2012)	Testes informatizados como auxílio na seleção em recursos humanos.	O objetivo desta pesquisa a identificação da utilização de testes informatizados no âmbito da prática do psicólogo em RH, na cidade de Manaus, procurando levantar os aspectos práticos, as vantagens da utilização de aplicações informatizadas pelos psicólogos, e as percepções destes sobre o uso das referidas tecnologias.	Adequar às novas tecnologias e utilizar os benefícios da informática a psicologia se expõe ao risco de perder um de seus principais elementos, o contato pessoal. Há muito mais no homem do que as máquinas ou computadores podem mensurar ou registrar; o trabalho do psicólogo e sua avaliação devem levar em conta as diversas diferenças e singularidades que existem entre os seres humanos. Além de identificar as tendências na utilização de aplicações informatizadas, é de suma importância investigar o quanto e de que forma o psicólogo está interagindo as ferramentas de apoio às suas atividades.	Evidenciou-se uma baixa utilização dos testes informatizados e a falta de conhecimento sobre esses recursos. Contudo, os profissionais mostraram-se favoráveis à utilização de ferramentas tecnológicas capazes de auxiliá-los na execução de suas atividades, dentro das organizações.

<p>SOUZA, Dércia Antunes de; PAIXÃO, Claudiane Reis da; SOUZA, Edna Alves B. (2011)</p>	<p>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</p>	<p>Verificar as técnicas utilizadas no processo de seleção por competências, no âmbito de duas empresas brasileiras e, também, verificar a percepção dos profissionais da área de recursos humanos dessas empresas acerca das dificuldades e dos benefícios no processo de seleção por competências.</p>	<p>A utilização de procedimentos de seleção por competências ainda é incipiente. Requer-se, portanto, a realização de investigações empíricas, com vistas a verificar em que medida os procedimentos adotados se adaptam à realidade das empresas.</p>	<p>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. No que tange aos benefícios, estes se fundamentam na objetividade, focando na demanda específica da vaga e a redução de custos, uma vez que a análise precisa do perfil das competências diminui os erros e a aderência à vaga, o que possibilita esboçar, detalhadamente, o perfil apropriado dos candidatos para as respectivas oportunidades.</p>
---	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

É evidente que as organizações buscam no mercado pessoas qualificadas, com competências, habilidades e atitudes, alinhadas ao perfil de cada vaga disponibilizada para compor o quadro de seus colaboradores. Com os estudos realizados na literatura, constatou-se que apesar das organizações adotarem as mais variadas técnicas, métodos e ferramentas de recrutamento e seleção de pessoal, nem sempre conseguem ser assertivos em seus processos seletivos. Porém, os dados evidenciam e fundamentam a importância da análise comportamental dos candidatos, além das competências exigidas para as vagas a serem preenchidas.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção estão descritos os procedimentos metodológicos adotados para atingir os objetivos do projeto. Aponta-se inicialmente, o esboço da pesquisa, de forma a determinar os meios metodológicos que justificam as escolhas dos métodos e técnicas da amostra, dos instrumentos de coleta e do modelo dos dados coletados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, conforme Richardson (2015, p. 80), “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Afirma também que pode “contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos” (RICHARDSON, 2015, p. 80). Martins e Theóphilo (2016) relatam que, ao longo do processo de coleta e ao seu final, geralmente nos estudos qualitativos, são construídas categorias descritivas, cuja base inicial de conceitos poderá se dar a partir da plataforma teórica da investigação.

De acordo com os objetivos a pesquisa, qualifica-se como exploratória. Beuren (2010), afirma que, por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, tornando-o mais claro e conduzindo o desenvolvimento da pesquisa. Para Vergara (2016), a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, de acordo com suas características, não comporta hipóteses, porém poderão surgir no decorrer ou ao final do estudo.

A coleta de dados é indispensável para analisar e interpretar os dados da pesquisa, a escolha do instrumento para a coleta de dados é bibliográfica, documental e estudo de caso único. A pesquisa bibliográfica é uma das etapas que qualifica a investigação científica, deve ser estruturada e analisada conforme as etapas da pesquisa. Vergara (2016) afirma que pesquisa bibliográfica é um estudo desenvolvido com base em material publicado em textos, livros, revistas, redes

eletrônicas, jornais e entre outros. De acordo com Andrade (2010, p. 113), “a pesquisa bibliográfica tanto pode ser um trabalho independente como constituir-se no passo inicial de outra pesquisa”. Segundo Medeiros (2014, p. 36), “a pesquisa bibliográfica apresenta quatro etapas: identificação, localização, compilação e fichamento”.

De acordo com Lakatos e Marconi (2017, p. 190), “a característica da pesquisa documental é tomar como fonte de coleta de dados apenas documentos, escritos ou não, que constituem o que se denomina de fontes primárias”. A pesquisa documental compreende o levantamento de documentos que ainda não foram utilizados como base de uma pesquisa (MEDEIROS, 2014, p. 35). Para Martins e Theóphilo (2016, p. 53) “a estratégia da pesquisa documental é característica dos estudos que utilizam documentos como fonte dados, informações e evidências”.

Para Martins e Theóphilo (2016) estudo de caso é uma unidade social que se analisa profundamente e intensamente, ressaltam também que:

Trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um a caso concreto (MARTINS; THEÓPHILO 2016, p. 60).

Segundo Vergara (2016, p. 44), “o estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”. Explica que se caracteriza pelo aprofundamento e detalhamento, podendo ou não, ser realizado em campo, utilizando-se métodos diferenciados de coletas (VERGARA, 2016).

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Com o intuito de atingir os objetivos específicos, que são: descrever os modelos de processos de recrutamento e seleção, e conhecer os modelos utilizados para análise do perfil comportamental, foi realizada uma pesquisa em fontes bibliográficas, que conforme Beuren (2010), a bibliografia proporciona uma nova percepção sobre determinado assunto.

Para identificar o processo de recrutamento e seleção existente na cooperativa de crédito, para as vagas de estágio, e identificar os perfis comportamentais adequados para as atividades desenvolvidas pelos estagiários na área administrativa, utilizou-se como ferramenta para coleta de dados a entrevista semiestruturada.

Conforme Beuren (2010, p.132), “a entrevista semiestruturada permite maior interação e conhecimento das realizações dos informantes”. Neste sentido, ao mesmo tempo que valoriza a presença do entrevistador, possibilita que o informante use toda sua criatividade e espontaneidade, valorizando a investigação que está sendo realizada (BEUREN, 2010). A entrevista semiestruturada pode ser roteirizada, o entrevistador possui autonomia para conduzir e acrescentar novas questões durante a entrevista (MARTINS; THEÓPHILO, 2016).

Foram selecionados 09 (nove) colaboradores que participaram da pesquisa na cooperativa, os quais ocupam cargos estratégicos, responsáveis pela condução dos processos de recrutamento e seleção. Sendo dois diretores, dois gerentes de agência, um gerente de recursos humanos, um superintendente e três gerentes da área administrativa.

As entrevistas foram realizadas de forma individual, durante o mês de setembro de 2019. Importante ressaltar que a cooperativa de crédito que é objeto de estudo, possui 19 anos de atuação, os entrevistados são colaboradores que possuem em média 12 anos de cooperativa, sendo os principais cargos de gerência e diretoria, transmitindo assim maior credibilidade aos dados que serão apontados na sequência.

3.3 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS

Conforme a problemática apresentada, realizou-se a entrevista semiestruturada com os colaboradores da cooperativa de crédito supracitados no item 3.2 deste trabalho, com o principal intuito de identificar o processo de recrutamento e seleção atual para que assim seja possível elaborar uma proposta de implantação de uma nova reestruturação do processo de recrutamento e seleção que considere o perfil comportamental do candidato à vaga de estágio.

Importante ressaltar que os dados são qualitativos, categorizados através da análise de conteúdo. Conforme Richardson (2015, p. 223), “a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa, e como tal, tem determinadas características metodológicas: objetividade, sistematização e inferência”.

De forma descritiva aborda-se os principais apontamentos observados no processo de entrevista, analisando assim se o processo de recrutamento e seleção atual atende a necessidade da cooperativa de crédito e quais são os principais pontos a serem melhorados e novos a serem implantados.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS

Nesta seção aborda-se o histórico da constituição da Cooperativa de Crédito, objeto de estudo, os dados do processo atual de recrutamento e seleção e a percepção dos colaboradores entrevistados sobre o processo existente, as dificuldades e os pontos a serem melhorados, bem como, os perfis que os mesmos julgam adequados e a importância da análise comportamental para o recrutamento e seleção.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Diante da necessidade de recursos financeiros mais acessíveis, com o intuito de atender os transportadores do município de Concórdia e região, em 18 de agosto de 2000, foi fundada com base nos princípios cooperativistas a Cooperativa de Crédito - Sicoob Transcredi com 102 sócios fundadores.

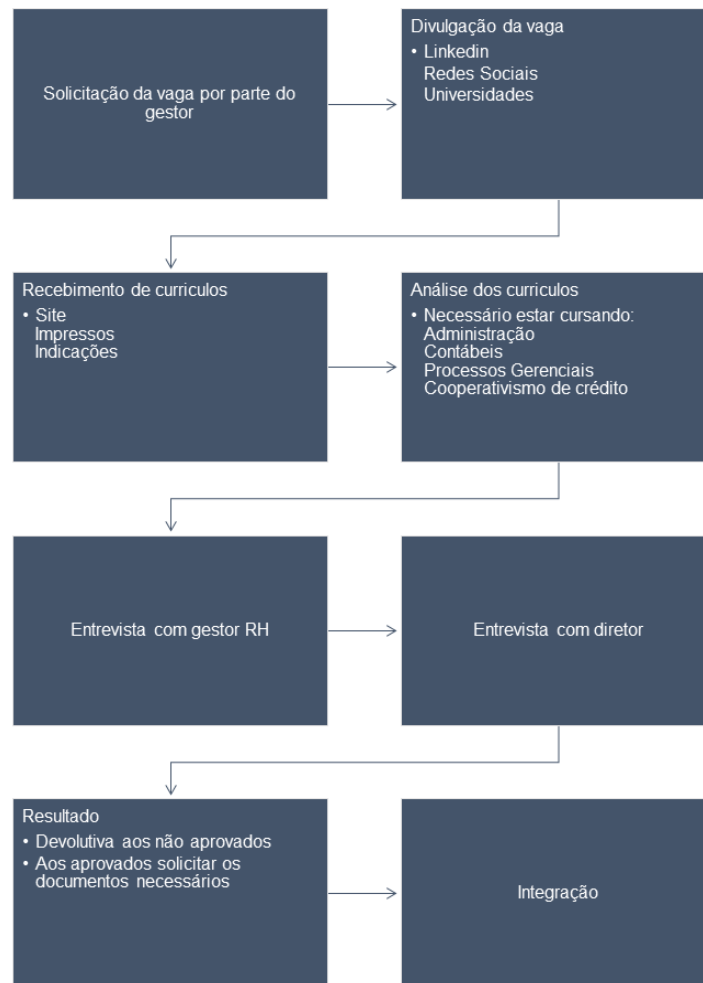
No cooperativismo existem pessoas unidas voluntariamente com um propósito em comum, que aceitam assumir riscos e benefícios do empreendimento em que participam ativamente (MEINEN; PORT, 2014). O sistema cooperativista é regido por valores e princípios que o normatizam desde a sua criação, mantendo o sistema diferente do capitalismo.

Construiu-se uma cooperativa consolidada, que busca gerar soluções financeiras adequadas por meio de seu portfólio de produtos ou serviços, tendo como principal fator a transparência para que assim possa conquistar cada vez mais a confiança e credibilidade para ser a principal opção financeira dos seus cooperados e comunidade.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Visando identificar o processo de recrutamento e seleção existente na cooperativa de crédito para as vagas de estágio, a figura 2 descreve o modelo atual que foi identificado juntamente com a profissional responsável pelo setor de Recursos Humanos.

Figura 2 - Fluxo do processo de recrutamento e seleção para a vaga de estágio



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Atualmente, o processo de recrutamento e seleção para a vaga de estágio, considera a entrevista o principal fator de avaliação, a mesma é realizada pelo gestor de Recursos Humanos individualmente ou em conjunto com a Diretora responsável pela área que a vaga foi ofertada.

Identificou-se que, para iniciar o processo, é necessário a manifestação de interesse por parte do gestor responsável pelo setor, após ocorre a divulgação da vaga nos meios de comunicação que a instituição opera, o candidato à vaga deverá obedecer ao pré-requisito de estar cursando curso de formação nas áreas de Administração, Contábeis, Processos Gerenciais ou Cooperativismo de Crédito, após contratação o candidato passa pelo processo de integração.

Após identificar o processo já existente na Cooperativa de Crédito, houve a realização das entrevistas com os colaboradores, na oportunidade se obteve os

seguintes apontamentos referente à percepção do processo de recrutamento e seleção existente para as vagas de estágio, conforme apresentado no quadro 2.

Quadro 2 - Percepção dos colaboradores sobre o processo de recrutamento e seleção

Entrevistado 1	Prestar atenção nas etapas, colocar mais de uma pessoa envolvida, detalhar mais.
Entrevistado 2	Processo simples por ser vagas para estágio. Candidatos com pouca experiência. Foco em questões familiares e éticas.
Entrevistado 3	O processo é "básico" pelo fato das vagas serem para estágio. Acredito que pode ser melhorado em alguns aspectos.
Entrevistado 4	Processo é feito somente interno, poderia ser mais "profissionalizado". Em geral o processo é bom, apresentou boas contratações.
Entrevistado 5	Entendo que o processo funciona, inicialmente é somente com o gestor do Recursos Humanos, porém deveria ter a participação do gestor da área mais presente.
Entrevistado 6	Participei apenas de um processo até agora, entrevistando 4 pessoas. Achei razoável.
Entrevistado 7	Recrutamento em geral é bom. Quando o cargo é mais específico é tratado da mesma forma (é necessário mudar). O recrutamento deveria ser diferente para a Sede e PA's, pois as demandas são diferentes.
Entrevistado 8	Recrutamento para estágio acaba dificultando o desenvolvimento do setor, onde uma contratação efetiva ajudaria no aspecto evolutivo da cooperativa, evitaria desgastes no momento de desenvolver os estagiários.
Entrevistado 9	Processo bastante simples, é mais difícil perceber os comportamentos, pois é só uma conversa. Quem sabe incluir no processo questionários.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Considerando o tempo de cooperativa e no cargo atual dos entrevistados, obteve-se os resultados descritos no quadro 3 quanto às dificuldades encontradas.

Quadro 3 - Dificuldades encontradas no processo de recrutamento e seleção

Entrevistado 1	Falta de experiência dos candidatos.
Entrevistado 2	Candidatos não possuem vivência, inexperientes.
Entrevistado 3	Encontrar a sinceridade, pois os candidatos são objetivos (sim/não), pelo fato de serem inexperientes.
Entrevistado 4	Pouca qualificação dos candidatos. Tendência para mudança do mercado, alterações de horários.

Entrevistado 5	Candidatos não conhecem a rotina dos setores, situação da contratação equivocada em alguns casos.
Entrevistado 6	Como eu não tinha experiência, senti falta de orientação. Busquei na internet e também em algum material do MBA, algumas dicas de como realizar a entrevista, o que perguntar e observar.
Entrevistado 7	Dificuldade de identificar o perfil do candidato se ele está sendo verdadeiro.
Entrevistado 8	Candidatos com respostas "prontas", curtas, sem desenvolvimento da conversa.
Entrevistado 9	Pouca participação no processo para apontar dificuldades.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os entrevistados ainda apresentaram sugestões quanto à melhoria do processo atual de recrutamento e seleção, conforme quadro 4.

Quadro 4 - Pontos do processo de recrutamento e seleção que podem ser melhorados

Entrevistado 1	Quem sabe mudar o foco de estágio que são pessoas com menos experiência, para pessoas com experiência. Inserir no recrutamento as informações da cultura da cooperativa.
Entrevistado 2	Aplicação de testes, o único problema é que as pessoas respondem como gostariam de ser e não como é.
Entrevistado 3	Mudaria a abordagem (quebra-gelo).
Entrevistado 4	Opinião externa profissional, pessoa qualificada para identificar o perfil.
Entrevistado 5	Gestor participar ativamente do processo, iria contribuir na assertividade da contratação.
Entrevistado 6	Eu acredito que um novo gestor poderia ter um pouco mais de esclarecimento sobre o que se espera de um estagiário, o que eles podem ou não fazer, quais os limites de exigência. Também seria bom ter um checklist para não esquecer de abordar assuntos essenciais.
Entrevistado 7	Processo mais específico para determinados cargos, perguntas padrões (roteiro). Ter percepção, mais pessoas no momento do recrutamento.
Entrevistado 8	Questionários, semelhante ao MBTI.
Entrevistado 9	Inserir questionários, processos que possam filtrar os candidatos que não se encaixam com a cultura da cooperativa.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ao questioná-los sobre os perfis comportamentais adequados para as atividades desenvolvidas pelos estagiários na área administrativa, os entrevistados destacaram os seguintes perfis, conforme descrito no quadro 5.

Quadro 5 - Perfis comportamentais adequados para as vagas de estágio

Entrevistado 1	Ser ágil, manifestar interesse de participar da cooperativa. Ser intenso, se doar para as ações da cooperativa.
Entrevistado 2	Organização - como a pessoa se organiza, como é a rotina diária. Comunicação - forma de se expressar.
Entrevistado 3	Conhecimento técnico, exemplo: Excel e Word.
Entrevistado 4	O conhecimento técnico pode ser ensinado já o comportamental não é alterado.
Entrevistado 5	Bom senso, caráter, ética, autoconfiança.
Entrevistado 6	Perfil analista e executor, ser focado nos detalhes, ter bom senso de organização e disciplina.
Entrevistado 7	Proativo, vontade, saber a cultura da cooperativa.
Entrevistado 8	Comunicativo, concentrado, colaborativo, adaptável, empatia, ágil.
Entrevistado 9	Ter atitude (iniciativa), concentração, comunicativo, proativo.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Por fim, questionou-se se a análise do perfil comportamental pode contribuir para a assertividade no processo de recrutamento e seleção, conforme apresentado no quadro 6.

Quadro 6 - A importância da análise do perfil comportamental no processo de recrutamento e seleção

Entrevistado 1	É válido, acredito que o perfil comportamental e cultural é muito importante. Enquadrar o perfil da pessoa com o da cooperativa.
Entrevistado 2	Vontade, interesse é o que é diferencial no momento do recrutamento. (Raciocínio lógico, opção de teste).
Entrevistado 3	Por ser vaga de estágio o comportamental é muito importante.
Entrevistado 4	É fundamental na contratação e direcionar a pessoa para cada área de seu perfil.
Entrevistado 5	Com certeza.
Entrevistado 6	Sim, pode ajudar tanto no recrutamento e seleção, quanto no acompanhamento do treinamento e desenvolvimento.
Entrevistado 7	Sim, deve ser analisado.
Entrevistado 8	É indispensável.
Entrevistado 9	Acredito ser importante, pois organizar os perfis contribui para o processo.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Analisando as informações obtidas, pode-se observar que o processo de recrutamento e seleção atual necessita de melhorias e adaptações, estas serão descritas no próximo item deste trabalho.

4.3 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS

Os colaboradores percebem que o processo de recrutamento e seleção da Cooperativa é simples, “enxuto” e que os candidatos não apresentam experiência no mercado de trabalho, isto justifica-se pelo fato da vaga ofertada ser para estágio. No momento da entrevista, o foco permanece em questões familiares e éticas, afim de conhecer a origem do candidato e sua conduta, porém, é necessário incluir a participação do gestor da área responsável neste processo, participação de profissional qualificado em recrutamento e seleção, o que facilitaria a percepção sobre comportamentos.

Evidenciou-se a necessidade de diferenciar o processo de recrutamento e seleção, de acordo com posto de atendimento que faz a solicitação da vaga (Concórdia/Erechim), e diante disto, criar um roteiro.

As dificuldades encontradas no processo de recrutamento e seleção, foram pontuadas como: a falta de experiência do candidato, a objetividade dos candidatos que apresentam respostas prontas, ou diretas como sim ou não, além de dificuldade de identificar se o candidato está sendo verdadeiro em suas colocações. Banov (2012, p. 71), diz que a entrevista baseada nas competências:

é estruturada e situacional, tem a elaboração de suas questões focadas nas atitudes e no comportamento dos candidatos. Baseia-se na premissa de que a previsão do comportamento futuro de uma pessoa está relacionada ao comportamento desta pessoa no passado, em ambientes similares. O entrevistador deve buscar nas respostas qual é o padrão comportamental do candidato a partir do conjunto de experiências passadas relatadas.

Tratando-se dos pontos a serem melhorados no processo de recrutamento e seleção, os entrevistados pontuaram que, acreditam que as informações da cultura da Cooperativa de Crédito devem ser inseridas no processo, participação do gestor e de um profissional qualificado em recrutamento e seleção, bem como, realização de questionários afim de filtrar candidatos que não se encaixam com a cultura da cooperativa. Chiavenato (2009), aponta que cada organização tem sua cultura

organizacional, que para se conhecer a fundo a organização é necessário conhecer primeiro sua cultura e a partir deste ponto se inserir a ela assimilando suas atividades, participando inteiramente, ou seja, a cultura organizacional é o DNA da organização.

Os perfis comportamentais apontados como adequados para as vagas de estágio foram manifestar interesse em participar das ações da Cooperativa de Crédito, ter conhecimento básico técnico nas ferramentas de Word e Excel, possuir agilidade, bom senso, caráter, ética e autoconfiança, ser proativo, comunicativo, ter atitude, bem como, saber executar e ter disciplina.

Por fim, quando questionados sobre a importância da análise do perfil comportamental no processo de recrutamento e seleção, as percepções são que a análise é indispensável, que poderá contribuir também para direcionar o candidato para atividade que mais se enquadra no seu perfil. Tadaiesky (2008), reafirma que “a análise de cargo baseada na teoria comportamental deve ter como foco a investigação de contingências e comportamentos relacionados às principais tarefas do cargo em questão”.

Entendendo a importância da análise do perfil comportamental no processo de recrutamento e seleção, obteve-se uma resposta positiva de todos os entrevistados, para que seja realizada uma nova proposta de recrutamento, que considere o perfil comportamental do candidato. De acordo com Cobêro (2017, p.1), “com a análise do perfil comportamental, é possível identificar o perfil de um candidato e compor estratégias para realizar uma gestão eficaz de seus colaboradores, diminuindo o *turnover* e garantindo maiores resultados”.

De acordo com Mascarenhas (2009), é importante salientar que não se trata apenas de considerar as competências isoladas de cada candidato, apenas o perfil comportamental adequado ou habilidade técnica, mas sim a junção de ambas as atribuições, que devem de forma harmônica suprir a necessidade da organização, neste caso, sendo mais efetivo o processo de recrutamento e seleção.

5 PROPOSIÇÃO DE UM NOVO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO QUE PRIORIZE OS ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

O processo de recrutamento e seleção necessita ter um método que permita perceber o nível técnico e comportamental do candidato, a seleção por competências trabalha estes pontos no momento do recrutamento e seleção (PEDROSO; COSTA; FERREIRA, 2013).

As empresas que optam pela seleção de competências estão substituindo o processo focado somente no cargo, pelo processo centrado em competências, ou seja, o processo não funciona para ocupantes de cargos específicos, mas para provedores de competências para toda a organização, trabalhando como base de comparação e decisão sobre os candidatos (CHIAVENATO, 2009).

Baylão e Rocha (2014, p. 2) reafirmam que “a capacidade técnica deve vir acompanhada de um conjunto de competências, pois as empresas valorizam também o potencial intelectual e emocional do candidato”.

Atualmente o método utilizado pela Cooperativa é a oferta a vaga de estágio, que proporciona um período de experiência, permitindo que ambos identifiquem se as funções são adequadas ao candidato, bem como, se o mesmo irá se integrar com a cultura organizacional da Cooperativa, vale ressaltar que este período permite identificar se as competências apontadas no processo de recrutamento são inerentes ao candidato, estando estas em desacordo ainda há a possibilidade de troca de função se assim for possível ou o desligamento do mesmo (TANKE, 2014).

A seguir, na figura 3, apresenta-se o roteiro de implantação do processo de recrutamento e seleção em ordem cronológica, que analisa os aspectos comportamentais nas vagas de estágio.

Figura 3 – Roteiro de implantação

1. Solicitação da vaga por parte do gestor:

- Diante das demandas de atividades de cada setor, os gestores identificam a necessidade de contratação e solicitam ao responsável pela área de recursos humanos, um colaborador para integrar a equipe.

2. Decisão de preenchimento da vaga de estágio:

- Dentre as formas de recrutamento e seleção existem o interno, que busca preencher a vaga por meio de remanejamento de seus próprios funcionários, externo quando se busca fora da empresa pelo profissional, e misto quando ambos citados anteriormente se complementam, para determinados cargos existe um método mais efetivo, então, não basta criar perfil e selecionar, é preciso pensar no tipo de profissional que a empresa precisa (PEDROSO; COSTA; FERREIRA, 2013).
- É primordial o planejamento e análise da necessidade de preenchimento da vaga e requisição de pessoal, esta necessidade de contratação deve estar acompanhada aos dados da função, bem como, requisitos para preencher a vaga.

3. Análise do perfil do candidato para a vaga:

- O sucesso no processo de seleção baseia-se na construção do perfil adequado do candidato. Quanto maior a compatibilidade maior é a chance do candidato ser aprovado e desempenhar as atividades do cargo com maior satisfação. Cabe destacar que a análise do perfil também está relacionada ao comportamento do candidato, de modo que, tem que haver uma empatia entre o mesmo e a cultura da empresa (ANTUNES *et al*, 2016).
- Para Chiavenato (2009, p. 114) “o ponto de partida para o processamento da seleção de pessoal é a obtenção de informações sobre o cargo a ser preenchido ou a definição das competências individuais que o candidato deverá oferecer”.

4. Divulgação externa da vaga nas redes de comunicação:

- Sugere-se que o processo seja misto, para divulgação externa das vagas de estágio mantem-se o processo atual através do site e mídias sociais, já para divulgação interna será enviado o informativo da vaga através do e-mail, já que em algumas oportunidades o estagiário já contratado não se adaptou com a função que exerce, podendo ser remanejado para outra atividade antes do efetivo desligamento.
- A oferta de emprego deve ser acompanhada pelas informações de cargo (posição oferecida), localização, data de início, programação de orientação, salários e benefícios, natureza do cargo e horário de trabalho, isso possibilita a compreensão do candidato quanto a seu desempenho e funções, já que a decisão dele será baseada nas informações que foram prestadas na abertura do cargo (TANKE, 2013).

5. Análise de cadastro de currículo e convocação para avaliação escrita:

- Conforme pontuado por Gil (2019, p.120), “os currículos devem ser lidos nas entrelinhas, é recomendado que na análise se identifique a competência profissional, se o candidato deseja permanecer no emprego, bem como, vontade de trabalhar e aceitar novos desafios”.
- Após recrutar os candidatos é necessário selecioná-los, e este processo merece atenção especial, já que é ele que define qual será o candidato adequado, neste momento é realizado a seleção dos currículos que atendem aos requisitos discriminados para a vaga.

6. Avaliação escrita:

- Procura avaliar o grau de conhecimento técnico que a vaga de estágio exige, dentre várias maneiras de aplicação de provas, sugere-se a escrita, que são aplicadas por meio de perguntas e respostas, com tempo determinado.
- Baylão e Rocha (2014, p. 11) “as provas de conhecimento ou de capacidade são instrumentos para avaliar tanto quanto objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridas por meio de estudo, da prática ou do exercício”.

7. Aplicação de dinâmica em grupo com participação de profissional qualificado:

- As dinâmicas de grupo são praticadas para analisar a interação de cada candidato com os demais integrantes do grupo, bem como permite observar suas condutas em determinadas situações (WECKER; FROELICH, 2017).
- Técnicas como, dinâmicas de grupo onde os candidatos são expostos a problemas que precisam ser resolvidos, possibilita identificar o perfil do candidato com mais clareza (FERREIRA; SOUZA, 2019).
- Ainda, a dinâmica deve ser elaborada de acordo com o cargo e a cultura da empresa, dificultando que o candidato se prepare previamente, desta forma é possível identificar as características pessoais, como exemplo, indecisão, iniciativa, argumentação, conflitos, entre outros (BANOV, 2012).

8. Aplicação de testes psicológicos:

- Conforme determinado pelo profissional de psicologia será aplicado testes, em conjunto ou isoladamente, tais como, Bateria Fatorial de Personalidade, Inventário Fatorial de Personalidade, Palográfico e Quati, para identificar o perfil comportamental do candidato.
- Neste viés, Banov (2012, p.76), reforça que “os testes psicológicos só podem e devem ser aplicados e avaliados por um psicólogo, com conhecimentos e habilidades nos métodos científicos que permeiam os testes”.

9. Entrevista com gestor de recursos humanos e gestor responsável pela área que a vaga:

- Entrevistas bem desenvolvidas devem contemplar o perfil de competências do candidato, e permitem comparar os concorrentes. Para vagas de estágio entrevistas situacionais e de simulações são adequadas, já que os candidatos costumam não possuir experiência no mercado de trabalho, modalidade esta que conta com exercícios de situações que podem ocorrer no cotidiano (BAYLÃO; ROCHA; 2014).
- Uma entrevista estruturada possibilita uma melhor comparação entre os candidatos, tornando o processo mais fácil, esse método prevê as questões básicas da entrevista, podemos dizer que o recrutamento e seleção é a “sala de estar” da organização, pois é por ele que a imagem da empresa é colocada à apreciação para o mercado de trabalho (MARRAS, 2011).
- A cultura organizacional impacta no cotidiano da organização, a forma de relacionamentos com parceiros comerciais, processo de comunicação, os comportamentos, as vestimentas a comunicação, desta forma a cultura da empresa reforça o comportamento de seus colaboradores, determinando o que deve ser seguido e repudiado (LUZ, 2003).
- Conforme pontuado pelos entrevistados, é importante o gestor da área participar do processo de seleção, bem como, ele em conjunto com o RH repassar neste momento a cultura da organização, a missão, visão e valores, afim de demonstrar ao candidato o que a Cooperativa de Crédito espera com sua contratação.
- “A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários” (LUZ, 2003, p. 14). Por este motivo entende-se ser de extrema importância deixar claro qual é a essência da cooperativa, para que ela existe e o que ela espera do candidato, possibilitando desta forma que o candidato demonstre se possui interesse real em fazer parte da equipe.

10. Classificação final geral e devolutivas aos candidatos:

- Passado todo o processo de recrutamento e seleção, sugere-se que a devolutiva aos candidatos permaneça, bem como, se alimente uma base de dados e informações que contemplem as observações das etapas do processo e as informações de cada candidato.
- Este procedimento irá facilitar o controle de dados relacionados aos candidatos, como, formação escolar, experiências de mercado, aspectos comportamentais, entre outros, também proporcionará a possibilidade de contratações sem a necessidade de novos processos de recrutamento e seleção em curto prazo, gerando economia de tempo e dinheiro para a Cooperativa.
- Os responsáveis pelos processos seletivos nas organizações devem demonstrar atenção e compreensão com a situação do candidato, utilizando o feedback para devolutivas. Não receber o retorno da empresa sobre o desempenho no processo, faz com que o indivíduo se sinta incapaz, ou seja, o feedback deve possibilitar a compreensão das habilidades e os pontos de melhoria para processos futuros (NEVES; TESSMANN, 2013 apud MASSI *et al*, 2018).
- Neste sentido pontua Tanke (2013, p. 171), “Se o candidato for rejeitado, ele precisa ser notificado o mais rápido possível”. Bem como, se houver questionamentos sobre o motivo da rejeição será necessário tomar cuidado com a forma que a devolutiva irá acontecer, afim de evitar discriminações legais.

11. Contratação e integração do candidato aprovado:

12. Avaliação e controle dos resultados da seleção:

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

O processo de recrutamento e seleção sugerido trará benefícios à Cooperativa de Crédito, visto que elencará vários pontos que anteriormente não eram percebidos e considerados. Além de incluir a análise do perfil comportamental dos candidatos no processo, destaca-se a importância de armazenar os dados dos mesmos, para que a curto prazo não seja necessário realizar novos processos evitando custos.

6 CONCLUSÃO

O maior diferencial competitivo das organizações são os seus colaboradores, assim como ter sucesso na vida pessoal e profissional vai muito ao encontro do que a organização pode proporcionar, ou seja, equilíbrio é o fator-chave para um bom desempenho organizacional e também pessoal/profissional. O mercado de trabalho caracteriza-se por um fluxo constante de mudanças conforme cada contexto e épocas vivenciadas pela sociedade como um todo, sendo assim, ter pessoas engajadas em uma equipe interdisciplinar faz toda a diferença.

Os processos de recrutamento e seleção precisam acompanhar as tendências, tecnologias e os mais variados perfis dos profissionais que ingressam no mercado de trabalho, ficando assim sob a responsabilidade do setor ou do profissional de recursos humanos, conseguir conciliar essa necessidade e ao mesmo tempo ser assertivo na busca pelo que a empresa necessita ao ofertar a vaga de trabalho para ser preciso e selecionar o candidato mais adequado.

Fica evidente que os modelos atuais utilizados para processos de recrutamento e seleção, que considerem o perfil comportamental dos candidatos, fornecem à organização uma maior assertividade no momento da contratação, considerando que na organização estudada as vagas ofertadas são para estágio, podendo assim ter um grande crescimento profissional, ou seja, a organização manifesta o interesse no desenvolvimento do profissional para que ele possa ser efetivado e poder contribuir por muitos anos com a organização.

Entende-se que, o perfil comportamental adequado para cada vaga não beneficia apenas a organização pois, implica diretamente no candidato, que poderá executar uma atividade na qual ele se identifica, consiga crescer e se desenvolver, além de contribuir com o desempenho da organização.

Desta forma, destaca-se que o presente Projeto Integrador atingiu o objetivo geral, pois, foi apresentado através dos dados obtidos na pesquisa e no embasamento teórico deste trabalho, os benefícios da análise dos aspectos comportamentais. Sugere-se para a Cooperativa de Crédito a implantação desta análise no seu atual processo de recrutamento e seleção, bem como, adoção de ferramentas que permitam identificar os perfis comportamentais adequados para as atividades desenvolvidas em cada vaga disponibilizada. Os objetivos específicos

foram alcançados, pois os modelos de processos de recrutamento e seleção foram descritos, foi possível conhecer os modelos utilizados para análise do perfil comportamental, identificou-se o processo de recrutamento e seleção existente na cooperativa de crédito, para as vagas de estágio, bem como os perfis comportamentais adequados para as atividades desenvolvidas pelos estagiários na área administrativa, e por fim, foi elaborado o roteiro de implantação do processo de recrutamento e seleção que analise os aspectos comportamentais nas vagas de estágio.

Vale ressaltar que este novo modelo de processo de recrutamento e seleção indicado à Cooperativa de Crédito, que considera a análise do perfil comportamental, poderá ser utilizado futuramente em outros processos, seja interno ou externo para as mais diversas vagas, seja estágio ou efetivo, fornecendo assim, informações mais assertivas sobre o perfil do candidato.

Por fim, sugere-se uma pesquisa futura de avaliação desse novo modelo, com o intuito de validar esta nova metodologia e se necessário realizar ajustes no processo de recrutamento e seleção.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANTUNES, Gabriela *et al.* Recrutamento e seleção. **Ensino de Ciências e Tecnologia em Revista – ENCITEC**. 2016. Disponível em: https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle_eventos/ce_producao/20161022-110237_arquivo.pdf. Acesso em: 24 fev. 2020.
- ARAÚJO, Geraldino; DIAS, Edilaine. Estudo sobre os processos de recrutamento e seleção em agroindústrias: uma análise em dois estudos de casos. **XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/254389117_Estudo_sobre_os_Processos_de_Recrutamento_e_Selecao_em_Agroindustrias_uma_analise_em_dois_estudos_de_casos. Acesso em: 05 jan. 2020.
- ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.
- BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. **XI Simpósio de Gestão e Tecnologia**. 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2019.
- BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**: volume 1. 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7. ed., rev. e atual. Barueri: Manole, 2009.

COBÊRO, Claudia et al. Análise do perfil comportamental dos colaboradores em uma empresa de construção civil no interior de São Paulo. In: **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.**, XVI SEGeT, 2017, Resende. Simpósio [...]. Resende, RJ:SEGeT, 2017. P. 1-15.

COHEN, Allan R; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional:** conceitos e estudos de casos. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DARWICH, Rosângela Araújo; MONTEIRO, Raphael Samir do Nascimento. Trabalho e subjetividade: uma perspectiva de análise comportamental. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade AOS**, v.8, n. 1, p. 93-108, jan./jun. 2018. Disponível em: <http://revistas.unama.br/index.php/aos/article/view/1525/pdf>. Acesso em: 13 out. 2019.

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

FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Eudes Cristiano. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Estação Científica (UNIFAP)**, v.4, n. 2, p. 21-39, jul./dez. 2014. Disponível em: <https://periodicos.unifap.br/index.php/estacao/article/view/1125/francielev4n2.pdf>. Acesso em: 15 out. 2019.

FERREIRA, Naiara de Oliveira; SOUZA, Charleston Sperandio de. Agregando valores à empresa por meio de seleção e recrutamento de pessoas. **Avanços e Olhares**. v. 3, p. 518-529, ago. 2019. Disponível em: <https://revista.institutoiesa.com/2019/09/20/terceira-edicao-agosto-2019/>. Acesso em: 27 jan. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

EINSTEIN, Albert. O que eles dizem. **Hsm Management**, Barueri, SP, v.3, n. 98, p. 146, maio/jun. 2013.

KATSURAYAMA, Marilise *et al.* Testes informatizados como auxílio na seleção em recursos humanos. **Psicologia: teoria e prática**, v. 14, n. 2, p. 141-151, ago. 2012. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ptp/v14n2/v14n2a12.pdf>. Acesso em: 22 out. 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEME, Rogerio. **Seleção e entrevista por competências com inventário comportamental:** guia prático do processo seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos:** PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de *et al.* **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

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

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MASSI, Maria Lúcia Gili *et al.* Feedback aos candidatos não aprovados nos processos seletivos das empresas. **Revista Científica Hermes**, n. 22, p. 422-448, set./dez., 2018. Disponível em: <file:///c:/users/aluno/downloads/feedback%20aos%20candidatos%20n%c3%83o%20aprovados%20nos%20processos.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2020.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios**. Brasília, DF: Confedbrás, 2014.

MORAES, Francisco de. **Empresas-escola: educação para o trabalho versus educação pelo trabalho**. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, Rio de Janeiro, RJ: Ed. Senac Nacional, 2010.

PEARSON CLINICAL BRASIL. **Bateria fatorial de personalidade**. [2016]. Disponível em: <https://www.pearsonclinical.com.br/bfp-bateria-fatorial-de-personalidade.html>. Acesso em: 03 fev. de 2020.

PONTES, B.R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6. ed. São Paulo: LTr, 2010.

PORTAL DA PSICOLOGIA - PSIC. **Manual do Palográfico**. [2018]. Disponível em: <https://loja.portalpsic.com.br/produto/novo-manual-do-palografico-livro-de-instrucoes/>. Acesso em: 03 fev. de 2020.

PEDROSO, Maria Carolina Araújo; COSTA, Débora Vargas Ferreira; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. A importância dos testes psicológicos no processo de recrutamento e seleção. In: **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, XVI SEGeT, 2013, Resende. Simpósio [...]. Resende, RJ:SEGeT, 2013. P. 1-16.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

RAIMUNDO, Rosimey Jamba. **O processo de recrutamento e seleção como fator de desenvolvimento numa organização pública do Kwanza Sul Angola: caso de estudo empresa pública angolana (MAPTESS)**. 2016. Dissertação (Mestrado em Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas). Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Viana do Castelo. Disponível em: http://repositorio.ipv.pt/bitstream/20.500.11960/1826/1/Rosimey_Raimundo.pdf. Acesso em: 10 dez. 2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2015.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SHWIFF, Kathy. **Contratando pessoas: saiba como recrutar e reter os funcionários mais competentes**. 1. ed. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2011.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, c2010.

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. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 80, p. 45-58, maio./ago. 2011. Disponível em: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=0fb46788-294d-485f-b3ac-a9540affbf03%40sessionmgr4006>. Acesso em: 14 out. 2019.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

TADAIESKY, Liany Tavares. Métodos de seleção de pessoal: discussões preliminares sob o enfoque do behaviorismo radical. **Psicologia Ciência e Profissão**, v.28, n. 1, p. 122-137, mar. 2008.

TANKE, Mary L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**. 2. ed., rev. e atual. São Paulo: Thompson Heile, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro : Campus, 2009.

WECKER, Ana Cláudia; FROEHLICH, Cristiane. Recrutamento e seleção por competências: uma análise do processo seletivo de uma instituição de ensino superior. **Perspectivas Contemporâneas**, v.12, n. 3, p. 76-96, set./dez. 2017. Disponível em:

<http://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/articloe/view/2404>. Acesso em: 24 fev. 2020.

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista realizada com os gestores da Cooperativa de Crédito

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GESTORES

Dados de identificação:

Nome: _____

Idade: _____

Função: _____

Gênero: _____

Tempo no exercício da função: _____ (em anos)

Tempo de Cooperativa/SC: _____ (em anos)

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa sobre Análise dos aspectos comportamentais dentro do processo de recrutamento e seleção em uma cooperativa de crédito, de responsabilidade das pesquisadoras Aline Menegati, Jaqueline Turatto e Talita Won-Müller Mortari, alunas do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Senac Concórdia/SC.

Esta pesquisa justifica-se devido a relevância da temática, pois o “processo de recrutamento e seleção se torna a porta de entrada de novos talentos, mas, nos dias atuais, com as diferenças das gerações, o conhecimento técnico já não é o suficiente, mas sim seu perfil comportamental”. Desta forma, o objetivo desta pesquisa é sugerir a implantação de análise dos aspectos comportamentais nos processos de recrutamento e seleção dos candidatos à vaga de estágio em uma cooperativa de crédito.

Salienta-se que 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.

- 1 Qual sua percepção sobre o processo de recrutamento e seleção existente na Cooperativa de Crédito?

- 2 Baseado na sua experiência, que tipos de dificuldades você encontra no processo de recrutamento e seleção?
- 3 No seu entendimento, quais pontos do processo de recrutamento e seleção pode melhorar?
- 4 Quais perfis comportamentais você julga como adequados para as atividades desenvolvidas pelos estagiários na área administrativa?
- 5 Na sua opinião, a análise do perfil comportamental pode contribuir para assertividade no processo de recrutamento e seleção?