

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE
COOPERATIVAS**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO SICREDI: UM
MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Fernanda Klein

Santa Maria, RS, Brasil

2015

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO SICREDI: UM MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

Fernanda Klein

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Superior de
Tecnologia em Gestão de Cooperativas do Colégio Politécnico da
UFSM, como requisito parcial para a obtenção do grau de
Tecnólogo em Gestão de Cooperativas

Orientadora: Prof^a. Rosicléia da Silva Bastianello

Santa Maria, RS, Brasil

2015

**Universidade Federal de Santa Maria
Colégio Politécnico da UFSM
Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de
Conclusão de Curso

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO SICREDI: UM MODELO DE
GESTÃO DE PESSOAS**

elaborado por
Fernanda Klein

como requisito parcial para obtenção do grau de
Tecnólogo em Gestão de Cooperativas

COMISSÃO EXAMINADORA:

**Prof^a. Rosicléia da Silva Bastianello
(Orientador)**

**Prof^o. Gustavo Fontinelli Rossés
(UFSM)**

**Prof^o. Dr^o. Jaime Peixoto Stecca
(UFSM)**

Santa Maria, 03 de dezembro de 2015.

RESUMO

Este artigo foi desenvolvido na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados - Sicredi Região Centro /RS e tem como objetivo identificar o modelo de processo de recrutamento e seleção de pessoas. Os procedimentos metodológicos seguiram a linha da pesquisa qualitativa e estudo de caso. Os dados foram coletados através de uma entrevista semiestruturada realizada com o responsável pela área de gestão de pessoas. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica a cerca do tema abordado a fim de construir o aporte teórico do tema. Os resultados obtidos demonstram que a cooperativa analisada possui Gestão de Pessoas descentralizada, vinculada às estratégias organizacionais. O Recrutamento e Seleção de Pessoas ocorrem de modo compartilhado entre a área de Gestão de Pessoas e os gestores da Unidade, contribuindo para a escolha do candidato mais adequado à Cooperativa. Conclui-se que o Sicredi Região Centro percebe a importância de agregar e valorizar pessoas, pois entende que este é o grande diferencial competitivo das organizações contemporâneas.

Palavra-chave: Gestão de pessoas. Recrutamento. Seleção. Cooperativa de Crédito.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA COOPERATIVA.....	13
--	-----------

LISTA DE SIGLAS

Sureg – SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL.....	13
UA – UNIDADE DE ATENDIMENTO.....	13
GP – GESTÃO DE PESSOAS.....	15

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 SOCIEDADES COOPERATIVAS.....	9
2. 1 Cooperativas de Crédito.....	9
2.2 Histórico da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Sicredi Região Centro (Sicredi Região Centro).....	11
2.3 Estrutura Organizacional	13
3 GESTÃO DE PESSOAS.....	15
3.1. Recrutamento.....	17
3.2 Seleção de Pessoas.....	19
4 METODOLOGIA.....	21
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	23
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização dos negócios e os avanços tecnológicos, verificam-se as grandes mudanças e transformações nas organizações, por isso as pessoas que trabalham nela fortalecem-nas. Em suma, nas práticas organizacionais cresce a certeza de que a gestão de pessoas é uma atividade estratégica, uma vez que são elas as geradoras de conhecimentos, inovações em processo, produtos e serviços.

Há quem diga que gerenciar pessoas é dar-lhe tarefas, verificar o desempenho do trabalhador e pagar se bem realizado. A visão que se tem hoje da área de Gestão de Pessoas vai além disso, pois as pessoas são vistas como partes importantes na empresa. Em maior ou menor grau, toda e qualquer organização depende delas para garantir os resultados almejados.

A competição existente no mercado de trabalho é um fator que influencia o recrutamento e a seleção de pessoas. Pode-se depreender disso, que o modelo de gestão flexibilizada ou participativa enseja pouca rotatividade funcional, pois as pessoas sentem-se parte da organização.

Recrutar e selecionar pessoas passam a ser um dos processos mais importante na organização, inclusive é indispensável na estratégia de negócios da empresa, pois a visão, valores e missão do colaborador devem estar atrelados ao da empresa.

É no recrutamento externo que a organização inova e atrai novos talentos. Caso ela queira investir e motivar o capital humano que já possui, irá recrutar internamente. No momento de selecionar, cada organização possui seus processos necessários para identificar o candidato, neste momento, reconhecesse os grandes potenciais.

Diante da relevância do tema, o presente estudo tem como objetivo identificar o modelo de processo de recrutamento e seleção de pessoas na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Sicredi Região Centro do Rio Grande do Sul.

Para tanto, o artigo estrutura-se em quatro capítulos. No primeiro, aborda-se sobre as sociedades cooperativas; no segundo, sobre a área de gestão de pessoas; no terceiro, a metodologia a ser utilizada; no quarto, é realizada a discussão dos resultados e as considerações finais.

2 SOCIEDADES COOPERATIVAS

Na Inglaterra, no século 18, ocorreu a Revolução Industrial, onde grande parte da mão de obra foi substituída por máquinas, as pessoas perderam seus empregos e encontraram grandes problemas socioeconômicos. Inicialmente para superar estas dificuldades, criaram-se associações de caráter assistencial, que não obtiveram sucesso. Urge, então, a necessidade de criar princípios próprios e valores a serem seguidos.

Especificamente na cidade de Rochdale, no noroeste da Inglaterra, 28 tecelões reuniram-se para trocar ideias e sugestões para a criação da primeira organização cooperativa. Mantiveram tradições, costumes e após um ano de trabalho conseguiram juntar 28 libras, o que acarretou na inauguração de um armazém, sendo a primeira cooperativa no mundo.

Nesta época foram criados os sete princípios que são respeitados até hoje, são eles: 1º Adesão Voluntária; 2º Gestão democrática; 3º Participação econômica dos membros; 4º Autonomia e Independência; 5º Educação, formação e informação; 6º Intercooperação; 7º Interesse pela comunidade.

No Brasil, em 16 de dezembro de 1971, foi criada a Lei nº 5.764, que regulamenta as sociedades cooperativas do nosso país. No artigo 4º caracteriza-se sendo “(...) sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados (...)”.

2.1 Cooperativas de crédito

O cooperativismo de crédito teve início em 28 de dezembro de 1902, na localidade de linha imperial, município de Nova Petrópolis – Rio Grande do Sul, atual cooperativa Sicredi Pioneira. Sob a denominação de Caixas Populares Raiffeisen, existiram, entre 1902 a 1964, 66 cooperativas de crédito com papel expressivo no Sistema Financeiro do Rio Grande do Sul.

O modelo adotado foi o Raiffeisen, padrão trazido da Alemanha, o qual se adaptava ao perfil econômico e social das comunidades de imigrantes alemães, caracterizados pela agricultura familiar, com capital limitado e produção voltada para o mercado interno, consolidando-se mais tarde como um sistema de crédito cooperativo de abrangência regional. “As características deste modelo eram: responsabilidade solidária; não obrigatoriedade de subscrição e integralização de capital; fiscalização rigorosa da administração e gestão democrática e indivisibilidade do fundo de reserva” (PESAVENTO, 2010, p. 12).

[...] Essa capacidade da mente humana deu forma a um desejo que parecia utópico: a conquista da autonomia financeira por intermédio da cooperação. Para atingir esse objetivo, foi preciso preservar e confiar, de forma inabalável, em uma ideia que veio do outro lado do Atlântico e conquistou as mentes dos pioneiros do cooperativismo de crédito. (Ibidem, p.4)

Seu objetivo era o apoio ao produtor rural em geral, sem distinção, em princípio ao pequeno produtor não possuidor de acesso ao sistema financeiro, reforçando o seu diferencial competitivo de atuação, onde todos os recursos eram reinvestidos na sua região.

O sistema é formado por 95 cooperativas, atuando de forma sistêmica em 11 estados brasileiros - Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Tocantins, Pará, Rondônia e Goiás. A organização possui quatro Cooperativas Centrais, Confederação, Banco Cooperativo e empresas controladas (Administradora de Cartões, Administradora de Consórcios, Corretora de Seguros e Sicredi Participações S.A).

O Sicredi, nos estados em que atua, possui 3,1 milhões de associados, mais de 18,7 mil colaboradores, 95 cooperativas, R\$ 52,8 bilhões de ativos, 7,7 bilhões em patrimônio líquido e R\$ 27,1 bilhões em saldo de carteira de crédito.

2.2 Histórico da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Sicredi Região Centro (Sicredi Região Centro)

A cooperativa a ser analisada é a Cooperativa de Crédito Sicredi Região Centro Rio Grande do Sul. Foi a primeira Instituição Financeira de Santa Maria, denominada Banco Econômico e de Crédito do Deutscher Volksverein - Associação Popular Alemã-, a qual iniciou em 27 de outubro de 1914, em um Brasil que se caracterizava por ser agroexportador. Com a dificuldade enfrentada neste meio, limitando a ascensão econômica, surgiu o pensamento cooperativo, sendo considerada a 4ª Cooperativa na América Latina fundada pelo Padre Theodor Amstad, precursor do Cooperativismo de Crédito.

Com a presença na assembleia do reverendo Pedro Wimmer e 17 membros da Sociedade dos Homens Católicos e da Sociedade Popular Alemã Católica, foram aprovados os estatutos e eleita a primeira diretoria cujo presidente foi João Linck Sobrinho. E desde a sua criação até junho de 1922 todas as atas estavam escritas em alemão.

Em 20 de fevereiro de 1923, após reunirem-se os sócios, em Assembleia Geral Extraordinária com a finalidade de modificação de seus Estatutos em Raiffeisen, baseado no Decreto nº. 1637, de 5 de janeiro de 1907, a partir dessa data a Instituição passou a ser chamada de Caixa Rural União Popular de Santa Maria.

Em 07 de agosto de 1932, a Caixa Rural além de exercer um papel de agente no desenvolvimento econômico da região, preocupou-se também com a estrutura física da cidade, pois contribuiu economicamente com as instalações da rede de saneamento de água e esgotos de Santa Maria.

Com o Decreto do Poder Legislativo, nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932, onde se definiu que as Sociedades Cooperativas seguiriam o modelo Raiffeisen. Para isso, necessitariam ter um quadro social, com no mínimo 60% de agricultores. A Caixa Rural União Popular de Santa Maria, a partir de março de 1941, intensificou a divulgação dessa instituição financeira à sociedade com a finalidade de aumentar o número de sócios desta categoria.

Em 20 de março de 1967, a cooperativa recebe como doação de pagamento, o prédio onde possui sua sede, na Avenida Rio Branco, nº 142, constituindo, desse

modo, a primeira sede própria da Sicredi Região Centro, a qual foi vendida em 1985. Além dessa conquista, no ano seguinte, a Cooperativa contava com 1.426 associados. Em 1969, houve um aumento significativo de pessoas no quadro social, passou a ter 1.823 sócios.

Já com 2.263 associados, em 27 de março de 1971, foi aprovada a filiação da Cooperativa à Federação das Cooperativas de Crédito do Sul do País – FECRESUL, em fase de organização.

Nesse contexto, foi consolidada a reforma do Estatuto Social da Cooperativa e a partir de 3 de março de 1995, com 1.670 associados, a Cooperativa de Crédito Rural de Santa Maria LTDA, denominando-se de Sicredi Santa Maria, ano em que foi fundado o Banco Cooperativo Sicredi. Em 1996, assume a presidência o Sr. Roberto Zorzan, o qual permanece no cargo até os dias de hoje.

Em 2002, conforme previamente planejado, inaugurou-se a nova sede na Av. Medianeira, esquina com a Rua Duque de Caxias. Neste mesmo ano, foi aprovado o nome de Cooperativa de Livre Admissão de Associados da Região Centro do Rio Grande do Sul - Sicredi Região Centro. Em outubro de 2011, a Cooperativa uniu-se à Sicredi Vale do Camaquã, incorporando mais quatro unidades de atendimento. Em julho de 2013, houve a fusão com a Sicredi Vale do Soturno (mais duas unidades de atendimento).

Recentemente, em dezembro de 2014, houve a incorporação da Sicredi Quarta Colônia e da Sicredi Centro Sul pela Sicredi Região Centro, tornando-se a 5ª maior cooperativa do Estado do Rio Grande do Sul.

Atualmente, a Sicredi Região Centro situa-se na Av. Hélyio Basso, nº1666, e atua em 18 municípios: Itaara, São Martinho da Serra, São Pedro do Sul, Toropi, Santa Maria, Lavras do Sul, Santana da Boa Vista, Piratini, Caçapava do Sul, Faxinal do Soturno, São João do Polêsine, Nova Palma, Dona Francisca, Restinga Seca, Formigueiro, São Sepé e Vila Nova do Sul; com 20 unidades de atendimento, 63,7 mil associados e 307 colaboradores.

Em 27 de outubro de 2014, comemorou-se o centenário da Sicredi Região Centro que, através do exercício cooperativista, construiu 100 anos de história bem sucedida.

2.3 Estrutura Organizacional

A Cooperativa Sicredi Região Centro está organizada em uma Superintendência Regional (Sureg – Santa Maria) e 20 Unidades de Atendimento (UAs). No organograma, no topo, está a Assembleia Geral Ordinária (AGO) onde todas as decisões são tomadas e os associados têm direito a voto. Logo após, Conselho Fiscal, Conselho de Administração e Auditorias para avaliação e adequação das práticas utilizadas. No Comitê Estratégico, encontra-se a Presidência e, na área de execução, Diretoria Executiva composta pelo Diretor Executivo, Diretor de Negócios e Diretor de Operações.

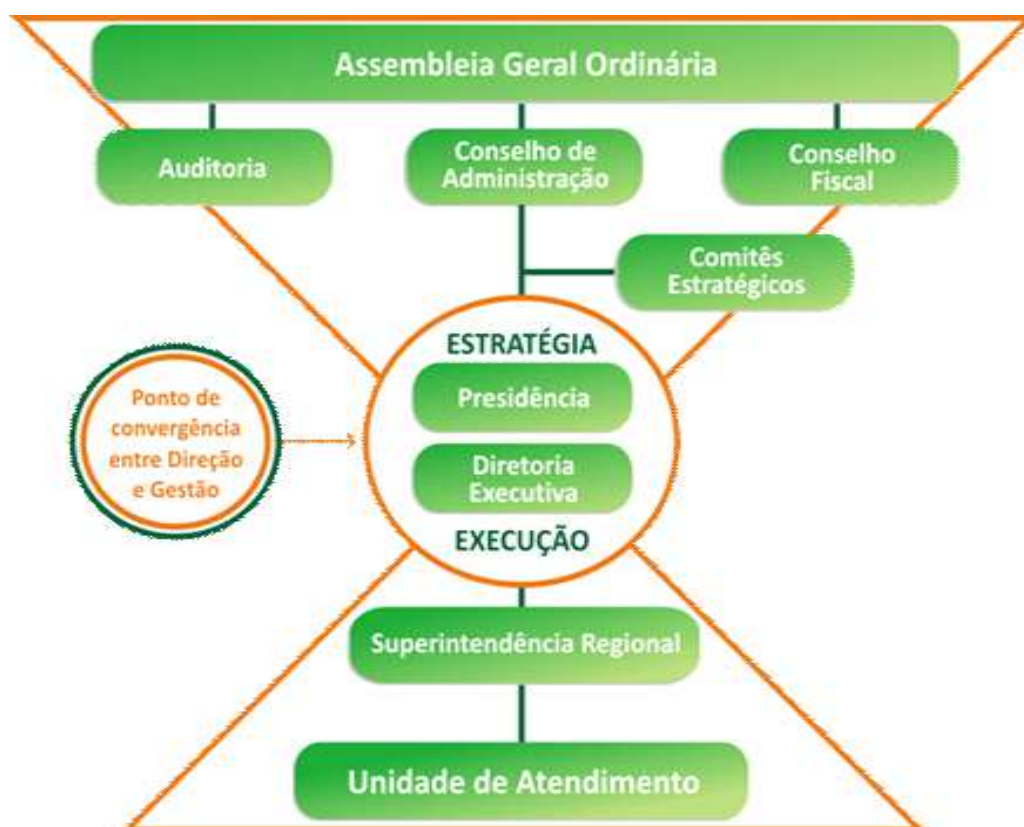


Figura 1 – Estrutura Organizacional da Cooperativa
Fonte: Sicredi Região Centro

A área de Gestão de Pessoas localiza-se na Superintendência Regional e ela que dá suporte às Unidades de Atendimento, estruturadas em Gerente de Unidade,

Gerente Administrativo Financeiro, Caixas, Auxiliar Administrativo, Assistente Administrativo, Assistente de Atendimento, Assistente de Negócios, Gerente de Negócios e estagiários.

3 GESTÃO DE PESSOAS

Os recursos humanos das organizações, antes separado por departamento de pessoas, hoje é chamado de área de gestão de pessoas. Segundo Ribeiro (2006), esta é uma das áreas que mais tem passado por mudanças e transformações nesses últimos anos. Esta área objetiva captar e manter os talentos humanos, atuando de forma sistêmica para alcançar os objetivos da organização.

Na Era da Industrialização Clássica, de 1900 a 1950, existia o Departamento de Pessoal ou Departamento de Relações Industriais, baseado do autor supra-citado, as pessoas eram consideradas apêndices das máquinas e meras fornecedoras de esforço físico e muscular, predominando ainda o velho conceito de mão de obra.

No período de 1950 a 1990, na Era da Industrialização Neoclássica, surgem os departamentos de recursos humanos que substituem os departamentos da Era anterior. Chiavenato (2014) diz que além das tarefas operacionais e burocráticas, os recursos humanos desenvolviam funções operacionais e táticas. Algumas das suas obrigações eram cuidar da parte do recrutamento, treinamento, seleção, avaliação, remuneração, higiene, segurança do trabalho, ou seja, diversas áreas da organização.

Por fim, após 1990, na Era da Informação, constituíram-se as equipes de Gestão de Pessoas. O autor supra-citado alega que o GP foca em proporcionar consultoria interna em nível tático e deixa de primar em atividades apenas operacionais, a fim de que a área possa assumir atividades estratégicas de orientação global. Também afirma que lidar com as pessoas passa a ser a solução para as organizações. As pessoas tornam-se vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas.

Desta forma, nos dias de hoje, dá-se grande importância às pessoas atuantes na empresa, consideradas colaboradores e influenciadores na organização.

Esse crescente reconhecimento da importância do capital humano nas organizações introduz a expressão “gestão de pessoas”, por passar a enxergá-las como pessoas de fato, portadoras de características complexas, diversificadas e que devem ser geridas, lideradas e dirigidas. A gestão de pessoas passa a ser uma responsabilidade compartilhada por todas as áreas, uma vez que elas estão presentes em toda a organização e não exclusividade de um setor específico (MARRAS, 2010, p. 196).

Os colaboradores são indispensáveis para que a organização tenha resultados positivos ou negativos. Para Dutra (2007), a gestão de pessoas integrada agregará valor para organização e para os colaboradores, os quais manterão um relacionamento de longo prazo, amparados pela valorização de seu trabalho, educação continuada, remuneração adequada ao cargo.

A partir disso, a área do GP deve estar preparada para formar e manter as pessoas já existentes na organização, sempre tentando descobrir novos talentos. De acordo com Furquim (2011, p.46), “as pessoas precisam de certas competências técnicas ou funcionais para ajudar suas empresas a alcançar os resultados”.

Considera-se que a área de GP seleciona, forma, integra e aperfeiçoa um grupo de indivíduos para que cada membro conheça e coopere com os demais, produzindo juntos os objetivos traçados, comenta Lacombe (2005).

Para Chiavenato (2014), existem seis processos básicos de gestão de pessoas: processo de agregar, orientar, recompensar, capacitar, monitorar as pessoas e criar um ambiente de trabalho satisfatório. É importante que todos estes processos sejam interligados, pois se um deles falhar acaba sobrecarregando o outro.

Uma organização se constitui por algum motivo ou necessidade, mas para ela sobreviver no mercado e conseguir atingir seus objetivos, precisa traçar o seu planejamento estratégico antes mesmo de iniciar suas atividades.

A estratégia organizacional constitui o mecanismo pelo qual a organização interage com seu contexto ambiental para realizar sua missão. A estratégia define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo. E o único integrante racional e inteligente da estratégia organizacional é o elemento humano: a cabeça e o sistema nervoso da organização [...]. A estratégia é fortemente condicionada pela missão organizacional, pela visão do futuro e pelos objetivos globais da organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 56)

Para Bohlander; Snell (2010), a missão trata-se de uma definição do motivo da existência da organização. Dependendo do enfoque dela, pode ser ampla ou restrita, sendo redigida em favor dos clientes os quais a companhia atende. Partindo dessa ideia, a missão do Sicredi é: “Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade”.

Os autores citados antes definem que a visão vai além da missão, pois esclarece o direcionamento da organização em longo prazo. Chiavenatto (2014) considera, também, a visão uma imagem da organização. Para o Sicredi, sua visão é: “Ser reconhecida como instituição financeira da comunidade e a principal instituição financeira do associado”.

Para os três autores, o valor da organização é uma crença básica sobre o que é importante ou relevante para ela. Estabelecem limites sobre qual comportamento é considerado ético e aceitável. Os valores orientam tanto a organização quanto seus membros. A partir dessa concepção, os valores do Sicredi são: preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio; respeito à individualidade do associado; valorização e desenvolvimento das pessoas; preservação da instituição como sistema; respeito às normas oficiais e internas e eficácia e transparência na gestão.

3.1 Recrutamento

Na moderna gestão de pessoas, existe um processo de agregar pessoas. É as portas de entrada da pessoa na organização, uma forma de identificar se as suas características se adequam a da empresa onde busca trabalhar.

No mercado de trabalho, existem as pessoas que buscam emprego e encontram-se empresas à procura de um novo colaborador para suprir suas necessidades. “O recrutamento é um sistema de informações, que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização” (RIBEIRO, 2006, p. 52).

Atração ou recrutamento de pessoas é o processo de captar e buscar novos colaboradores. Segundo Lacombe (2005), é um conjunto de processos e práticas,

utilizados para atrair candidatos a vagas existentes ou potenciais. Deve-se anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. Para Dessler (2005), quanto mais candidatos nesta etapa você tiver, mais seletivo poderá ser o recrutamento.

Para Bohlander; Snell (2009), a situação do mercado de trabalho também pode ajudar a determinar de qual maneira de recrutamento uma organização utilizará.

Com base na descrição da função, o selecionador define o perfil do indivíduo adequado para preenchê-la. A partir daí, cabe-lhes determinar onde poderão ser encontrados os candidatos mais adequados. Passa-se, então, ao recrutamento que consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. (GIL, 2012, p 93)

Os autores, Marras (2000), Carvalho e Nascimento (2004), são concordes em afirmar que há duas fontes de recrutamento: o recrutamento interno e o recrutamento externo. Ambas, referem-se distintamente à origem dos candidatos que irão ocupar os cargos com vistas a auxiliar a empresa a atingir seus objetivos. O recrutamento interno:

[...] aborda os atuais colaboradores da organização, e o recrutamento externo focaliza os candidatos que estão fora do mercado de recursos humanos. Um privilegia os atuais funcionários para lhes oferecer oportunidades melhores dentro da organização, enquanto o outro busca candidatos externos para trazerem experiências e competências não existentes atualmente na organização. (CHIAVENATO, 2014, p.102)

No momento de recrutar pessoas, a organização deve cuidar na escolha do tipo de recrutamento. No interno, há chances de um colaborador se candidatar para uma vaga na qual exige maior experiência ou capacidade, pautada nos resultados individuais e habilidades colaborativas. No externo, pode-se causar desmotivação nos colaboradores da organização, diz Lacombe (2005).

Geralmente as organizações, independente do tipo de recrutamento, mantêm os dados no sistema para a contínua atualização do banco de talentos. Para (Chiavenato, 2014, p. 436) “é um conjunto integrado de arquivos relacionados logicamente, organizados de forma a melhorar e facilitar o acesso aos dados”.

As principais fontes de recrutamento externo, segundo Ribeiro (2006) e Lacombe (2005) são: cadastro de currículos, anúncio na mídia, cartazes e panfletos, agências de empregos, contatos com outras empresas.

No processo de recrutamento é importante que a empresa identifique suas necessidades, para saber se é melhor contratar ou remanejar pessoas, pois este processo se torna oneroso e necessita-se de tempo das pessoas responsáveis.

3.2 Seleção de Pessoas

Após o recrutamento, interno ou externo, inicia-se a etapa de avaliar e escolher candidatos, conhecida como seleção de pessoas. Identifica-se o cargo a ser preenchido ou as competências a serem capturadas pela organização. De acordo com Ribeiro (2006), a escolha é entre os candidatos recrutados; a pessoa certa para o cargo certo. Esse processo tem o objetivo de manter ou aumentar a produtividade e os resultados da organização.

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) salientam que a seleção de pessoas é uma comparação entre duas variáveis: a primeira é obtida pela descrição e pela análise do cargo ou pelas competências requeridas, enquanto a segunda é avaliada por meio da aplicação das técnicas de seleção, apenas atribuindo um caráter sistêmico ao processo.

O ponto de partida para a seleção de pessoas é a definição e obtenção de informações e competências do cargo. Uma espécie de filtro realizado, permitindo a algumas pessoas ingressarem na organização.

A primeira etapa da seleção, para Lacombe (2005), é a triagem de currículos, nela pode-se verificar a formação e experiência do candidato e compará-lo com os demais.

Em contra partida a primeira técnica e mais importante para Ribeiro (2006) e Dessler (2005) é a entrevista, em que há interação entre duas ou mais pessoas, sendo uma delas o entrevistador, no entanto, ambos são tomadores de decisões.

Weiss (1992) ressalta quatro estágios a seguir em uma entrevista: 1º abertura: apresentar e expor a proposta da entrevista; 2º pesquisa: obter do

candidato as informações necessárias à avaliação de seu perfil pessoal e profissional; 3º troca: fazer as perguntas ao candidato que revelam seus interesses, valores, atitudes e preocupações; 4º fechamento: o entrevistador dá um breve feedback da entrevista e informa as próximas etapas.

Existem vários métodos de entrevista: entrevista não diretiva; estruturada; situacional; coletiva; por computador; por videoconferência e entrevista de descrição comportamental, destacam Bohlander; Snell (2010). Quanto à validade delas, Milkovich; Boudreau (2010) afirmam que quando a entrevista é adequadamente construída tem um valor bem maior do que se espera, entretanto, pode, muitas vezes, não explorar bem alguns aspectos que poderiam aumentar sua validade.

As organizações podem aplicar provas de conhecimentos gerais e/ou específicos, de capacidades, podendo ser oral, escrita ou prática. Os autores acima consideram que estes tipos de exames exigem que o candidato desempenhe realmente atividades que irá praticar no dia a dia, dessa forma a organização terá claramente quem tem condições de atuar em determinado cargo.

Os testes psicológicos é outra técnica utilizada no processo de seleção de pessoas, pois identificam a personalidade e o temperamento do candidato, assim como o seu raciocínio lógico, compreensão, facilidades físicas e mentais, memorização e aptidões dos candidatos afirma Lacombe (2005).

Ainda nesta mesma linha de considerações, Chiavenato (2014), comenta que as provas de capacidade ou conhecimento medem a capacidade atual do candidato, já os testes psicológicos medem as aptidões individuais para oferecer um prognóstico futuro do seu potencial.

Cada organização possui a sua maneira de selecionar pessoas, elas determinam quais os processos e procedimentos são mais adequados e proporcionam os melhores resultados a ela.

A eficiência reside em fazer corretamente as coisas: saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimentos que sejam válidos e precisos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, contar com um mínimo de custos operacionais, envolver as gerências e suas equipes no processo de escolher candidatos, etc. A eficácia reside em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal. (CHIAVENATO, 2014, p.142).

4 METODOLOGIA

Nesta etapa serão caracterizados os meios de pesquisa utilizados e definidos os instrumentos de coleta de dados usados para identificar os processos de recrutamento e seleção de pessoas em uma Cooperativa de Crédito que possui mais de 100 anos no mercado financeiro, Sicredi – Região Centro.

Quanto aos objetivos da pesquisa, esta se classifica em exploratória, segundo Gil (2011) o objetivo é o levantamento bibliográfico, entrevistar pessoas que possuem vínculo com o problema abordado.

O estudo desenvolveu-se, quanto aos procedimentos técnicos, com pesquisa bibliográfica para a elaboração do referencial teórico, conclui Gil (2009). O autor citado menciona que a principal vantagem desta pesquisa é que permite ao investigador ampliar seus conhecimentos e fenômenos. Na sequência, foi realizado um estudo de caso cujo objetivo é estudar sobre um tema de maneira que se permita aprofundar determinado conhecimento. (WERLANG, 2011)

A pesquisa, quanto à abordagem do problema, é qualitativa. De acordo com Oliveira (2007) caracteriza-se como forma de explicação do significado e características, através de entrevistas ou questões abertas. O grau de profundidade se acentua e os dados levantados são ricos em detalhes, embora o número de pesquisados possa ser menor.

Como plano de coleta de dados, primeiramente, realizou-se no dia 15/09, com duração de 1 hora e 8 minutos, uma entrevista aberta, “o fundamental é a escuta ativa em que o entrevistador permite ao entrevistado a liberdade de falar [...]” (SILVERMAN, 2009, p. 107). Ela foi gravada com Vinícius Lausmann Vargas, integrante da área de GP da Cooperativa, formado em Contabilidade. Atualmente cursa Psicologia. Bell (2008) afirma que uma das principais vantagens da entrevista é a sua adaptabilidade, pois aprofunda respostas e investiga motivos e sentimentos; conseqüentemente, proporciona informações mais detalhadas. A entrevista é uma conversa entre entrevistador e entrevistado, cuja proposta é extrair alguma informação do segundo.

Foi realizada apenas uma entrevista, pois a outra pessoa que trabalha na área de GP estava de licença maternidade e também não há necessidade, porque a

forma de recrutar e selecionar pessoas no Sicredi Região Centro segue o mesmo método, independente de quem o realiza.

Na segunda etapa, a entrevista foi transcrita mediante concordância do entrevistado, a fim de identificar e analisá-la. Todas as citações da entrevista estarão em negrito para diferenciá-las das bibliográficas.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se a análise, baseada na entrevista, gravada e transcrita. De acordo com BELL (2008), ao término da entrevista, obtém-se um conjunto de respostas que possam ser registradas, resumidas e analisadas.

Segundo GIL (2009), no estudo de caso, a coleta de dados são dos mais variados tipos e o processo de análise e interpretação é predominantemente qualitativa.

Para o processo de recrutamento, o gestor da unidade identifica a necessidade de um colaborador para determinada vaga; para isso é necessário definir o cargo, conclui Vinícius. “São necessárias informações claras e registradas do que se faz nesse cargo e de quais são os requisitos pessoais necessários para seu bom desempenho” (RIBEIRO, 2005, p.53).

Visto a necessidade do colaborador, o gestor cadastra a vaga no sistema interno do Sicredi e a área do GP aprova e avalia o candidato de duas formas: interna e externamente.

Ao buscar um candidato internamente, visa:

incentivar o desenvolvimento e o crescimento profissional dos colaboradores do Sistema, todas as oportunidades devem, por regra, ser prioritariamente divulgadas internamente. Essa prioridade será mantida, sempre que houver colaboradores na empresa ou no Sistema com perfil de acordo com a oportunidade em questão. Para consolidar a estratégia de atração interna, os colaboradores devem manter seus currículos atualizados e registrar sua mobilidade para as oportunidades no Por Você.

Vinícius afirma que **"emerge no âmbito da Cooperativa, valorizar a capacitação de pessoas, né, [...] pode sinalizar a adoção de políticas de desenvolvimento e retenção de talentos"**.

Já, no outro processo:

o processo de atração e captação externa é utilizado preferencialmente para posições de iniciais, para busca de conhecimento específico/técnico e em situações em que não há candidatos internos com perfil de acordo com a vaga em questão. Nas oportunidades externas, você pode contribuir indicando amigos ou profissionais de sua rede de relacionamento para participarem de processos seletivos no Sicredi. (VINÍCIUS)

Dessler (2003) destaca que o recrutamento é importante, pois quanto mais candidatos você tiver, mais seletivo poderá ser.

No entanto, no Sicredi, são critérios de exclusão do candidato as situações descritas abaixo, nos processos seletivos internos e externos:

- 1) Existência de parentesco de até 3º grau, vínculo conjugal ou parentesco por afinidade com o presidente, vice-presidente, diretor ou superintendente na empresa a que se refira o processo seletivo, na respectiva Central e no Centro Administrativo Sicredi (CAS), enquanto perdurar o exercício do mandato ou vínculo contratual com a empresa;
- 2) Existência de parentesco de até 2º grau, vínculo conjugal ou parentesco por afinidade com conselheiros na empresa a que se refere o processo seletivo;
- 3) Existência de parentesco de até 1º grau, vínculo conjugal ou parentesco por afinidade com colaboradores, na empresa a que se refere o processo seletivo;
- 4) Situação de subordinação direta ou indireta em qualquer grau de parentesco.

O meio mais utilizado no processo de recrutamento do Sicredi é o cadastramento do currículo no site www.sicredi.com.br, na opção “Trabalhe Conosco”. Existem duas possibilidades: cadastrar seu próprio currículo ou utilizar o modelo do Sicredi, disponibilizado no site. Todas as vagas disponíveis estão descritas na página independente da área de atuação e inclusive para todos os estados em que atua. Vinícius afirma que são aceitos currículos entregues na Unidade de Atendimento, porém é obrigatório que ele esteja cadastrado no site, pois é o banco de dados da Cooperativa para todos os processos de recrutamento.

Segundo Chiavenato (2014), o banco de dados da organização é um dos seus maiores patrimônios, na busca de um candidato externo. A primeira etapa será consultar o cadastro de candidatos. Além do recrutamento virtual, salienta a rapidez e a facilidade de interação tanto com os candidatos quanto com as empresas.

Um item que é extremamente analisado no currículo é o curso de formação do candidato. Vinícius atenta para que **"o curso seja de uma área a fim da**

Cooperativa, por exemplo, Gestão de Cooperativas, Administração, Economia, Contabilidade. Esse profissional estará apto a desenvolver as atividades relacionadas à Instituição".

Realizado este filtro, são escolhidos 15 currículos, Vinícius menciona que: **"A gente procura tirar de 10 a 15, uma turma bem grande, até porque tem candidatos que a gente vai convidar e geralmente não aparecem. A gente tem experiência que de 15 vai reduzir pra 10, normalmente acontece isso, se não menos."** O aviso da seleção é realizado por e-mail ou por telefone, muitos acabam não vendo ou atendendo a ligação, o que os leva a perderem a oportunidade de participar do processo; outros não têm mais interesse na vaga.

O candidato deve receber um retorno da empresa, seja ele positivo ou negativo, porque ele destinou o seu tempo e atenção no envio do currículo e inclusive teria intenções de trabalhar na empresa, Ribeiro (2005).

Realizada a triagem nos currículos dos candidatos, a segunda etapa é o encontro entre a área de gestão de pessoas e os proponentes, quando ocorrem as entrevistas em grupo e provas de conhecimentos específicos (MARRAS, 2000). Para Vinícius, na primeira atividade em grupo **"colocamos uma atividade de raciocínio lógico, porque ela é mais pesada, né, ela exige bastante então se tu deixar mais pro final o candidato vai tá mais cansado, então a gente pensa nisso. Começa em um nível mais difícil e vai pra um nível mais fácil"**.

Na segunda etapa, o candidato é muito exigido e requer tempo e dedicação ao realizar as atividades. Antigamente, a seleção era realizada por empresas especializadas em seleção de pessoas. Percebeu-se, no Sicredi, que com o passar do tempo a terceirização da seleção não estava sendo eficiente, ou seja, sem o Jeito Sicredi de Ser, Vinícius diz **"A gente começou a não ter assertividade, pois eles não estavam conseguindo identificar o perfil que a cooperativa buscava"**, por isso a seleção, hoje, é feita por profissionais da área de gestão de pessoas na SUREG.

A partir de um manual interno, constatou-se que O Jeito Sicredi de Ser corresponde ao relacionamento que existe entre o colaborador e o associado, entre os próprios colegas de trabalho e o público em geral. A qualidade dessas relações que orientam as ações do cotidiano. Este jeito deve ser humano, próximo, pessoal, e ao mesmo tempo, voltado para o crescimento e resultado.

A fim de reconhecer as habilidades e competências do candidato no processo de seleção, pede-se a ele para redigir um texto autobiográfico ou temático. Vinícius ressalta **"que não há uma regra, além disso, são aplicados testes de raciocínio lógico, práticas bancárias, Excel e matemática financeira, dependendo da exigência do cargo."** Segundo Lacombe (2005), a finalidade desses testes é avaliar a competência técnico-profissional do candidato.

Quando a vaga é para estágio, o processo não é tão rígido. O estagiário conhecerá os vários setores da unidade, conseqüentemente, desenvolverá O Jeito Sicredi de Ser.

O entrevistado destaca, também, que hoje o Sicredi não exige que o Assistente de Gestão de Pessoas seja um psicólogo, e também, que não é necessária a aplicação dos testes psicológicos na seleção de pessoas, porque no decorrer dos anos, os resultados mantiveram-se inalterados sem ou com a aplicação dos testes cognitivos. Fiorelli (2000) recomenda que os testes sejam considerados como sinalizadores, sem constituírem verdades absolutas, pois o estado emocional tanto do candidato, como do entrevistador, pode interferir nos resultados no processo de seleção.

Vinícius salienta que nem sempre o candidato de melhor desempenho nas avaliações específicas é o adequado ao cargo. O mais importante, nas avaliações, é como ele se posiciona, tanto na comunicação escrita quanto oral.

Na terceira etapa, são escolhidos três finalistas, que serão avaliados pelo gestor da unidade, que o solicitou. Nesse momento, ocorre outra entrevista, identificando o candidato potencial para a vaga naquela unidade.

A decisão final tem que caber à futura chefia, pois ela é que será responsável pelo seu desempenho. Deve-se respeitar a decisão do futuro chefe mesmo se não for possível explicitar com clareza sua preferência por determinado candidato. [...] A área de recursos humanos não tem quase nenhum poder decisório na escolha final, mas pode eliminar os piores candidatos antes do encaminhamento às futuras chefias. (LACOMBE, 2005, p. 89)

Assim como houve várias mudanças no processo da gestão de pessoas em outras organizações, no Sicredi não foi diferente, porém ainda passará por transformações e ajustes.

Está se buscando uma estruturação e padronização do processo, no sistema como um todo. Essa é a finalidade principal do novo modelo de gestão de pessoas. O processo de mudança nem me refiro à metodologia, mas sim no aperfeiçoamento da ferramenta e algumas arestas a aparar, essas questões das provas se vai se manter ou não vai, isso está ainda em uma fase de teste, tá funcionando, é o que deu certo, mas acredito que a tendência seja evoluir um pouco mais. (VINÍCIUS)

A cooperativa trabalha em nível macro estrutural, se faltar comunicação ou houver problemas de relacionamento, entre colaboradores, o responsável é o gestor da UA, comenta Vinícius **“a área de Gestão de Pessoas é apoio e jamais vai poder intervir na gestão da UA”**.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de gestão de pessoas passou por diversas mudanças no decorrer dos anos, procurou adaptar-se às novas tecnologias e informações. A intenção da área de GP é obter grupos e equipes atuantes e focadas na produtividade. A contemporaneidade conduz à reflexão de que o sucesso está vinculado à valorização humana. Os binômios,

[...] envolvimento-motivação, fidelidade-estabilidade e assistência-submissão dialogam em uma troca mútua na organização, onde cabe à empresa motivar as pessoas e às pessoas manterem-se envolvidas com os projetos organizacionais numa submissão de longo prazo. O slogan 'vestir a camiseta da empresa' é a melhor síntese deste pensamento. (FISCHER, 2002, p.27)

As empresas competem por meio das pessoas, cada vez mais o sucesso depende da capacidade empresarial de gerenciá-las. O capital humano refere-se ao valor econômico do conhecimento, habilidades e capacidades da empresa. (BOHLANDER; SNELL, 2009)

Na cooperativa analisada, a área de GP é vista estrategicamente, busca atrair pessoas e conservá-las. Acreditam que é possível alcançar sua visão, missão e valores, pois todos buscam trabalhar de uma maneira sinérgica dentro da organização.

A valorização dos relacionamentos vem tomando forças no perfil profissional que as organizações exigem. Onde se buscava, acima de tudo, experiência técnica, hoje ganhou-se espaço para habilidades comportamentais de flexibilidade, inteligência emocional, criatividade, entre outras. Não basta somente ser um excelente técnico, temos que também perceber e respeitar as diferenças de cada membro da equipe. (ALBUQUERQUE, 2012, p. 01).

O recrutamento “constitui o elo entre organização e mercado de trabalho que atua como ponto de referência que une candidato à empresa” (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012, p. 92). No processo de recrutamento do Sicredi, dá-se ênfase, principalmente, para o recrutamento interno, por diversos motivos como: motivação aos colaboradores, agilidade no processo, menor custo e índice de

validade e segurança, porque o colaborador já possui um histórico dentro da Cooperativa.

Pensando nisso, a Cooperativa investe em treinamentos, para todas as áreas, buscando aprimorar o conhecimento e desenvolvimento dos colaboradores. Dressler (2003) salienta que treinamento é o conjunto de métodos para transmitir aos funcionários habilidades necessárias para o desempenho de determinada função, sendo uma forma de educação complementar.

Ao recrutarem-se jovens para estágio com perfil empreendedor, foca-se no desenvolvimento do Jeito Sicredi de Ser. Ele conhece os diversos setores de gradual (não pula etapas). Ribeiro (2005) destaca que no estágio não existe vínculo empregatício, porém o estudante que o faz, representa uma mão de obra de grande potencialidade para o futuro dentro da organização.

A melhor maneira de reter as “estrelas” da empresa é conhecer o seu pessoal melhor do que eles mesmos se conhecem e então usar a informação para elaborar para eles a carreira ideal. Muitos profissionais de talento deixam as organizações porque os administradores superiores não compreendem a psicologia de satisfação no trabalho. Eles partem do pressuposto de que as pessoas que têm bom desempenho estão necessariamente satisfeitas com o trabalho. Parece lógico, mas nem sempre é verdadeiro. Elas continuarão na empresa se o trabalho estiver de acordo com os seus interesses de vida. (LACOMBE, 2005, p. 37)

No processo de seleção de pessoas, o Sicredi Região Centro possui critérios que foram alterados no decorrer dos anos, como por exemplo, os testes psicológicos, não são mais aplicados, apesar de ter, na área de GP, uma psicóloga.

O papel do psicólogo extrapola, hoje, o circuito das atividades técnicas; requer a compreensão e percepção política, conhecimento das atividades potenciais em seu campo profissional e conhecimento do local de trabalho a fim de provocar mudanças. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014)

A área de GP vai além do processo de recrutar e selecionar pessoas, buscar o desenvolvimento delas, para que adquiram confiança e conhecimento em relação as suas carreiras.

Por fim, a Cooperativa Sicredi Região Centro percebe a de agregar e valorizar pessoas, pois entende que este é o grande diferencial competitivo das organizações contemporâneas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, C. **Relacionamento Interpessoal**. 2012: Disponível em: <<http://www.alcancesolucoes.com.br/artigos/cassia/Relacionamento-Interpessoal-Artigo.pdf>> Acessado em: 16 Nov. 2015. 20h.

BELL, J. **Projeto de pesquisa**: Guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. 4 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009

BRASIL. Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971.

BRASIL **COOPERATIVO**. Disponível em <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>>. Acesso em 12 de set. de 2015.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de recursos humanos**, v. 1 – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

_____, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. – 2ª ed. rev. – São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. – São Paulo: Atlas, 2000.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FURQUIM, V. D. **O papel das competências organizacionais na formulação da estratégia de gestão de pessoas em um empreendimento cooperativo.** 2011. 91 f. Dissertação (Pós graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2009.

_____, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 2011.

_____, A. C. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 12 reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. – 3ª ed. – São Paulo: Futura, 2000.

_____, J. P. (org.) et al. **Gestão estratégica de pessoas:** conceitos e tendências. São Paulo: Saraiva 2010.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

PESAVENTO, F. **Memória histórica:** Cooperativas de Crédito no Brasil e o Surgimento do Sicredi. Porto Alegre: Sicredi, 2010. (Coleção A Trajetória do Sicredi)

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

SICREDI. Disponível em: <www.sicredi.com.br>. Acesso em 28 de agosto de 2015.

ZANELLI, J.C., BORGES-ANDRADE, J.E, BASTOS, A.V.B. **Psicologia, Organização e Trabalho no Brasil**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

WEISS, D. **Entrevista de seleção**: como conduzi-la com êxito. Tradução de I. Dafonte. São Paulo: Nobel, 1992.

WERLANG, C. K. et al **Metodologia Científica no Colégio Politécnico da UFSM**. Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico da UFSM, 2011.