

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE FORMIGA – UNIFOR-MG**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**JEFERSON RODRIGO MARTINS**

**DIAGNÓSTICO DA ÁREA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO DE SANTO ANTÔNIO DO MONTE: UM ESTUDO  
SOBRE ATUAÇÃO E CAPTAÇÃO DE NOVOS PROFISSIONAIS NO MERCADO**

**FORMIGA – MG**  
**2013**

JEFERSON RODRIGO MARTINS

DIAGNÓSTICO DA ÁREA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO DE SANTO ANTÔNIO DO MONTE: UM ESTUDO  
SOBRE ATUAÇÃO E CAPTAÇÃO DE NOVOS PROFISSIONAIS NO MERCADO

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao curso de Administração  
do UNIFOR-MG, como requisito parcial  
para obtenção do título de bacharel em  
Administração.

Orientador: Prof. Ms. Eugênio Vilela  
Júnior

FORMIGA-MG

2013

M383 Martins, Jeferson Rodrigo.

Diagnóstico da área de recrutamento e seleção em uma cooperativa de crédito de Santo Antônio do Monte: um estudo sobre atuação e captação de novos profissionais no mercado / Jeferson Rodrigo Martins. – 2013.  
40 f.

Orientador: Eugênio Vilela Júnior.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) -  
Centro Universitário de Formiga–UNIFOR, Formiga, 2013.

1. Recrutamento. 2. Seleção. 3. Organização. I. Título

CDD 658.3

Jeferson Rodrigo Martins

DIAGNÓSTICO DA ÁREA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO DE SANTO ANTÔNIO DO MONTE: UM ESTUDO  
SOBRE ATUAÇÃO E CAPTAÇÃO DE NOVOS PROFISSIONAIS NO MERCADO

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao curso de Administração  
do UNIFOR-MG, como requisito parcial  
para obtenção do título de bacharel em  
Administração.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Ms. Eugênio Vilela Júnior  
Orientador

---

Prof. Ms. Marcos Vinícius Gomes  
UNIFOR-MG

Formiga, 12 de novembro de 2013.

“Aprender é a única coisa de que a mente  
nunca se cansa, nunca tem medo e nunca  
se arrepende.”

(Leonardo da Vinci)

## **RESUMO**

O estudo proposto pretende diagnosticar os procedimentos adotados no recrutamento e seleção de pessoas para o desenvolvimento organizacional nos pontos de atendimentos da Cooperativa de Crédito de Santo Antônio do Monte no ano de 2013. Os resultados foram obtidos por meio de pesquisas exploratória, quantitativas e qualitativas com desenvolvimento de um estudo de caso e com a aplicação de um questionário para a obtenção de dados. Assim foi possível verificar a viabilidade da implantação e utilização das técnicas de recursos humanos para aperfeiçoar o desenvolvimento organizacional, concretizando assim que profissionais qualificados proporcionam o desenvolvimento da organização fazendo com que os objetivos sejam atingidos.

Palavras-chaves: Recrutamento, Seleção, Organização.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| QUADRO 1 – Formulário de solicitação de pessoal detalhado.....                                        | 10 |
| FIGURA 1 – Anúncio fechado.....                                                                       | 14 |
| FIGURA 2 – Anuncio aberto.....                                                                        | 14 |
| QUADRO 2 – Ficha profissiográfica.....                                                                | 18 |
| QUADRO 3 – Etapas da entrevista de seleção.....                                                       | 19 |
| FIGURA 3 – Organograma da Cooperativa de Crédito de Santo Antônio do Monte.....                       | 25 |
| GRÁFICO 1 – Sexo.....                                                                                 | 29 |
| GRÁFICO 2 – Faixa etária.....                                                                         | 29 |
| GRÁFICO 3 – Escolaridade.....                                                                         | 30 |
| GRÁFICO 4 – Tempo de serviço na empresa.....                                                          | 30 |
| GRÁFICO 5 – Meio de recrutamento para o cargo atual.....                                              | 31 |
| GRÁFICO 6 – Viabilidade das técnicas de recrutamento como requisito para<br>a seleção de pessoal..... | 31 |
| GRÁFICO 7 – Eficácia das técnicas de recrutamento e seleção.....                                      | 32 |
| GRÁFICO 8 – Meios de recrutamento externo utilizados pela organização.....                            | 32 |
| GRÁFICO 9 – Utilização do recrutamento interno nas oportunidades de<br>mudanças de cargos.....        | 33 |
| GRÁFICO 10 – Etapas do processo de seleção.....                                                       | 33 |

## SUMÁRIO

|          |                                                                                                                               |           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO.....</b>                                                                                                        | <b>7</b>  |
| <b>2</b> | <b>OBJETIVOS.....</b>                                                                                                         | <b>8</b>  |
| 2.1      | Objetivo geral.....                                                                                                           | 8         |
| 2.2      | Objetivos específicos.....                                                                                                    | 8         |
| <b>3</b> | <b>JUSTIFICATIVA.....</b>                                                                                                     | <b>9</b>  |
| <b>4</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                                                                                               | <b>10</b> |
| 4.1      | Mercado de recursos humanos.....                                                                                              | 10        |
| 4.2      | Recrutamento de pessoas.....                                                                                                  | 11        |
| 4.2.1    | Meios de recrutamento.....                                                                                                    | 13        |
| 4.2.1.1  | Recrutamento interno.....                                                                                                     | 14        |
| 4.2.1.2  | Recrutamento externo.....                                                                                                     | 15        |
| 4.3      | Seleção de pessoas.....                                                                                                       | 17        |
| 4.3.1    | Etapas da entrevista de seleção.....                                                                                          | 20        |
| 4.3.2    | O processo seletivo e seus resultados.....                                                                                    | 24        |
| <b>5</b> | <b>METODOLOGIA.....</b>                                                                                                       | <b>26</b> |
| <b>6</b> | <b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>                                                                                           | <b>29</b> |
| <b>7</b> | <b>CONCLUSÃO.....</b>                                                                                                         | <b>35</b> |
|          | REFERÊNCIAS.....                                                                                                              | 36        |
|          | APÊNDICE A – Questionário de pesquisa destinado aos colaboradores<br>da Cooperativa de Crédito de Santo Antônio do Monte..... | 38        |
|          | APÊNDICE B – Questionário de pesquisa destinado aos diretores<br>da Cooperativa de Crédito de Santo Antônio do Monte.....     | 40        |

## 1 INTRODUÇÃO

Os processos de recrutamento e seleção de pessoas são essenciais, com requisitos de extrema importância na contratação de colaboradores que se identifiquem com a cultura e política da organização. Observa-se, assim, um aproveitamento da competência específica que o mesmo irá dispor a favor da conjuntura organizacional, proporcionando uma melhor integração entre organização e colaborador.

Devido às mudanças tecnológicas, as organizações estão buscando pessoas com diferenciais competitivos. Aqueles candidatos que tiverem características que agregam conhecimentos sairão na frente no mercado, assim podendo prestar serviços que estão cada vez mais exigentes pelas organizações.

A busca por profissionais qualificados é um desafio constante em meio às organizações, dependendo dos cargos oferecidos, não se encontram pessoas aptas para preenchê-los.

Este projeto será desenvolvido na Cooperativa de Crédito de Santo Antônio do Monte, tendo como área a administração de recursos humanos, abordando o tema, recrutamento e seleção.

Diante da problemática de pesquisa levanta-se a seguinte questão: de que forma o recrutamento e seleção são aplicados à Cooperativa de Crédito de Santo Antônio do Monte?

Para que a cooperativa tenha uma boa prestação de serviço, a mesma precisa buscar colaboradores qualificados, para que cada vez mais, a cooperativa coloque a pessoa certa na função certa, visando satisfazer os anseios e os desejos de seus associados e não associados. Portanto, a melhor condução do processo de recrutamento e seleção irá refletir de forma significativa dentro da organização.

Sendo assim, o processo de recrutamento e seleção, devem estar incluído entre as muitas atividades estratégicas de toda e qualquer organização, pois é uma importante ferramenta na gestão e, é por meio destes processos que a mesma vai identificar e desenvolver as excelências que farão a diferença no mercado, que hoje é tão competitivo.

## **2 OBJETIVOS**

Os objetivos se dividem em geral e específicos.

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Diagnosticar os procedimentos adotados no recrutamento e seleção em uma Cooperativa de Crédito de Santo Antônio do Monte para adotar novas estratégias de atuação e captação de profissionais no mercado.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir recrutamento e seleção, abrangendo as etapas, os processos, as principais fontes e os instrumentos necessários por meio da literatura.
- Verificar quais são os meios utilizados na empresa para o recrutamento interno e externo, sugerindo melhorias para que se tenham profissionais capacitados para o desenvolvimento e crescimento da cooperativa.
- Avaliar se o processo de seleção passa por quais etapas, como entrevista, testes psicológicos, prova de conhecimentos em geral e prática, e dinâmicas em grupo, visando contratação de candidatos aptos para os cargos.
- Sugerir novas estratégias de atuação e captação de profissionais para a cooperativa estudada.

### **3 JUSTIFICATIVA**

Este trabalho justifica-se por representar uma inovação na forma como a cooperativa pode conduzir o processo de recrutamento e seleção, transformando uma atividade que faz parte do seu dia-a-dia, em um enriquecimento na qualidade das atividades desempenhadas por seus colaboradores. Sendo que, utilizando o recrutamento, passa a ter como meio de encontrar e atrair candidatos aptos para os cargos na organização.

Os processos de recrutamento e seleção devem seguir princípios e valores que demonstrem verdade, honestidade de princípios e ações. Pois, um dos problemas que podem acontecer é a cooperativa deixar de contratar profissionais com as características ideais para contratar uma pessoa não capacitada para obter alguma vantagem em troca. São vários motivos que poderiam fazer com que o profissional de recursos humanos possa agir dessa maneira. Poderá haver também a não contratação de profissionais aptos por motivos de discriminação, como por exemplo, sexo, idade, raça, religião ou até mesmo condição socioeconômica.

Diante de tais circunstâncias, percebe-se que por meio do processo de recrutamento e seleção contratam-se profissionais qualificados, alinhados com o negócio e com potencialidade diferenciada, elementos eficazes para futuros resultados positivos para a organização. A contratação de profissionais com o perfil adequado faz com que há uma facilidade na adaptação, otimizando então os resultados e reduzindo o erro de contratar candidatos inadequados para a função ou até mesmo para a organização.

## **4 REFERENCIAL TEÓRICO**

O processo de recrutamento deve ser caracterizado por meio de um planejamento organizacional da organização, primeiro pela pesquisa interna, verificando qual a necessidade de pessoas para a tarefa organizacional em determinado setor da organização. Já o processo de seleção, irá identificar qual pessoa se enquadra na organização, expondo suas habilidades em favor das necessidades da organização. Todo este processo de seleção depende de uma entrevista com um especialista de recursos humanos, que vai avaliar a personalidade e a competência dos selecionados. Os tópicos que serão abordados são o mercado de recursos humanos, recrutamento de pessoas, meios de recrutamento, recrutamento interno, recrutamento externo, seleção de pessoas, etapas da entrevista de seleção e o processo seletivo e seus resultados.

### **4.1 Mercado de recursos humanos**

Segundo Chiavenato (2009), o mercado de recursos humanos é constituído por pessoas aptas ao trabalho em determinado lugar e em sua devida época. Então, é definido pela parcela da população que tem condições de trabalhar e/ou está trabalhando. Isto é, pelo mercado de recursos humanos aplicado que são as pessoas empregadas ou o mercado de recursos humanos disponível, que são as pessoas desempregadas, e aptas ao trabalho. Assim, o mercado de recursos humanos possui candidatos reais e potenciais em relação a determinadas oportunidades de emprego: os candidatos reais podem estar empregados ou não, mas estão procurando alguma oportunidade e os candidatos potenciais mesmo não procurando oportunidades de emprego, tem plenas condições de preenchê-las.

De acordo com Oliveira (2005), o mercado de recursos humanos refere-se ao conjunto de pessoas que se candidatam a determinadas vagas de emprego, quando habilitadas, isto é, que possuem conhecimentos e capacidades necessárias de acordo com o cargo. Os mecanismos de oferta e procura desses mercados trazem algumas consequências para os candidatos e organizações que nelas atuam, pois como as organizações fazem parte de um sistema aberto, elas se caracterizam pela rotatividade de pessoal.

Para Sarmiento (2013), o mercado atualmente encontra-se aquecido na busca por bons profissionais, e este é um momento adequado para ousar na carreira. O

profissional que demonstrar estar disponível e aberto a novas ideias é visto com diferencial e certamente sempre terá boas oportunidades, porque as organizações precisam de profissionais qualificados para continuar crescendo. Enfim, as oportunidades existem e sempre haverá vagas de trabalho para os profissionais qualificados. Para isso, é necessário cada profissional se dedicar e assumir compromisso com a qualificação profissional.

#### **4.2 Recrutamento de pessoas**

Marras (2001), diz que recrutamento de pessoal é uma função cuja responsabilidade é do sistema de ARH (Administração de Recursos Humanos) que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando preencher o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

Conforme Araújo e Garcia (2009), o fundamental é compreender que, é inevitável na maioria das vezes a participação da área de gestão de pessoas, por qualquer modelo de planejamento vinculado a recursos humanos que uma organização possa utilizar. Independentemente de qual unidade esteja envolvida no processo de recrutamento, será de grande relevância saber responder as seguintes perguntas básicas:

- 1) Por quê? Há necessidades de contratação?
- 2) Quem? Qual o perfil de profissional desejado?
- 3) Como? De que forma, maneira e circunstâncias as pessoas serão recrutadas?
- 4) Onde? Quais os locais de disponibilidade em que a organização deverá buscá-los?

Diante dos estudos de Pontes (2001), o planejamento de pessoal fornece as estimativas das vagas que são abertas formalmente mediante o preenchimento do formulário “solicitação de pessoal” pelo requisitante, ou seja, pelo responsável do departamento ou seção. Se a empresa possuir o catálogo de descrições e especificações de cargos, o formulário de “solicitação de pessoal” pode ser mais simplificado, contendo informações como departamento, o solicitante, o cargo e o prazo a ser preenchido, salário, informações adicionais, assinado e datado. O campo “Informações Adicionais” do formulário deve ser de preenchimento de alguns requisitos que não constam na análise de cargos. Se determinada empresa não

possuir o catálogo de descrição de especificação de cargos, será de importância incluir campos relativos a esse fim (Veja modelo no Quadro 1).

|                                |                  |
|--------------------------------|------------------|
| UNIDADE/SETOR/DEPARTAMENTO     |                  |
| SOLICITANTE                    |                  |
| CARGO A SER PREENCHIDO         |                  |
| DESCRIÇÃO SUSCINTA DAS TAREFAS |                  |
| ESCOLARIDADE NECESSÁRIA        |                  |
| EXPERIÊNCIA ANTERIOR           |                  |
| REQUISITOS PESSOAIS            |                  |
| PRAZO PARA PREENCHIMENTO       | SALÁRIO          |
| INFORMAÇÕES ADICIONAIS         |                  |
| ASSINATURA                     | DATA<br>__/__/__ |

QUADRO 1 – Formulário de solicitação de pessoal detalhado

Fonte: Adaptado de Pontes (2001)

Segundo Mello (2012), ao apresentar um currículo, tudo deve estar informado de forma clara e bem objetivo, apresentando experiências profissionais, formação acadêmica e outros dados complementares. O currículo é a carta de apresentação para uma possível contratação na empresa, e este é o primeiro passo para avaliação se o candidato encaixa em alguma vaga de acordo com o perfil desejado. No currículo o candidato deve tentar se diferenciar, mesmo sem muitas informações para completá-lo. Devem-se evitar erros de português, fotos inadequadas, números de documentos, letras e/ou papéis coloridos. Estão a seguir alguns dados que devem ser colocados:

- 1) Dados pessoais devem estar no início, como nome, idade, estado civil, se tiver filho apontar, endereço, telefones e e-mail.
- 2) O objetivo é opcional, refere-se ao cargo de interesse.
- 3) A formação acadêmica deve estar de forma decrescente. Se possuir um curso superior não há necessidade de colocar ensino médio e curso técnico, a não ser que este último for relacionado ao cargo de interesse.

- 4) Mencionar as experiências profissionais, ou seja, o nome da empresa que já trabalhou, o cargo e o período de atuação. Comece pela mais recente ou atual.
- 5) Citar idiomas e o nível de proficiência. Há uma valorização por experiências em intercâmbio em outros países.
- 6) Informar os treinamentos e os cursos realizados de acordo com o cargo pretendido.

Mello (2012) relata também que nunca pode ser colocados em currículo, e-mail pessoais, então criar um profissional; nada usar cores, desenhos, margens e símbolos, se é pra diferenciar alguma informação, deve utilizar algum recurso como o negrito e sublinhado; usar apenas um tipo de fonte; evitar descrições extensas, ser mais objetivo; e nunca mentir nas informações inseridas no currículo.

#### **4.2.1 Meios de recrutamento**

Meios de recrutamento, diante dos estudos de Marras (2001), são fontes as quais devem ser exploradas na busca de recursos humanos para preencher o processo seletivo da empresa. As fontes de recrutamento mais utilizadas, são as seguintes:

- 1) Funcionários da própria empresa;
- 2) Banco de dados externo;
- 3) Indicações;
- 4) Cartazes internos e externos;
- 5) Entidades diversas (sindicatos, associações etc.);
- 6) Escolas, universidades, cursos etc.;
- 7) Outras empresas (fornecedores, clientes etc.);
- 8) Agências de emprego;
- 9) Mídias (anúncios classificados, rádio, televisão etc.);
- 10) Consultorias.

O mercado de RH é constituído pelo conjunto de candidatos que podem ser aplicados ou empregados (trabalhando em alguma empresa) ou disponíveis (desempregado). Os candidatos aplicados ou disponíveis podem ser tanto reais (que estão procurando emprego ou pretendem mudar de emprego) como potenciais (que não estão interessados em procurar emprego). Ocorre que os candidatos aplicados – sejam reais ou potenciais – estão trabalhando em alguma empresa, inclusive na nossa. (CHIAVENATO, 2009, p.160 a 161)

Sendo assim, vamos verificar a seguir os dois meios de recrutamento: o interno e o externo no próprio tópico.

#### **4.2.1.1 Recrutamento interno**

De acordo com Carvalho e Nascimento (1997), o recrutamento interno trata-se da movimentação dos colaboradores entre os cargos da organização onde estejam trabalhando. Essas mudanças podem ser por transferências de empregados, promoções entre os colaboradores, programas de desenvolvimento feito pelo setor de recursos humanos ou até mesmo por planos de carreira funcional, onde ambos trazem benefícios para a organização.

Segundo Chiavenato (2010), o recrutamento interno traz várias vantagens como maior motivação entre os colaboradores, quando passam, a saber, que todos têm oportunidades de crescimento dentro da organização, quando as mesmas surgem. Outra vantagem, é que com oportunidades de crescimento, os colaboradores tem uma provocação de competitividade sadia entre eles, onde procuram preparar-se cada vez mais em suas atividades para conquistar essas oportunidades, visando uma carreira profissionalmente.

As vantagens do recrutamento interno, segundo Chiavenato (2009), são:

- 1) Economia: as despesas com anúncios e agências de recrutamento deixam de existir, corta-se o custo para atender os candidatos, não haverá admissão, evitando mais custos também etc;
- 2) Rapidez: por conhecer o quadro de colaboradores, evita demoras com o recrutamento externo, onde se deve publicar o anúncio, aguardar que candidatos apareçam, e até mesmo o processo de admissão que demanda certo tempo;
- 3) Índice de validade e de segurança: os colaboradores já são conhecidos por suas atividades desempenhadas e os mesmos passam por avaliações, então já são conhecidos por seus superiores.

Conforme Carvalho e Nascimento (1997), os principais meios utilizados para o processo de recrutamento interno podem ser nos quadros de avisos dos colaboradores, ofertando as vagas; comunicações internas específicas para os gerentes com os colaboradores aptos para transferências, com suas qualificações nas atividades desenvolvidas; divulgações em periódicos da organização, que se destinam aos colaboradores, das vagas existentes.

#### **4.2.1.2 Recrutamento externo**

Para Chiavenato (2009), o recrutamento externo é a busca de profissionais no mercado de recursos humanos, para que sejam ocupadas as vagas em aberto dentro da organização. Algumas técnicas deverão ser utilizadas neste recrutamento, ou seja, quais os meios que a organização utilizará para divulgar os cargos disponíveis junto às principais fontes de recursos humanos.

A seguir, as principais fontes de recrutamento externo segundo Marras (2001):

- 1) Banco de dados: a empresa possui um banco de dados através do recebimento de currículos no dia-a-dia, e sempre que necessário faz as devidas consultas.
- 2) Cartazes: os mesmos podem ser internos ou externos. Colocam-se estes cartazes nas portas das empresas ou em locais onde se esperam que haja muitos profissionais com as devidas características necessárias.
- 3) Agências de emprego: oferecem a prestação de serviços no recrutamento de profissionais. Não trabalham com exclusividade, prestam serviços para várias empresas. Tem como responsabilidade encaminhar os devidos currículos de acordo com os parâmetros exigidos.
- 4) Mídia: são os canais de comunicação, como por exemplo, os jornais, revistas, rádio, televisão, internet, entre vários outros. Esses canais são utilizados para conduzir anúncios, com o objetivo de atrair profissionais interessados no mercado de trabalho. Dentre os mais utilizados, estão os jornais, são de grande circulação e cada qual atingem o seu público específico. Os anúncios em jornais têm as seguintes formas de apresentação:
  - 1- Anúncio fechado: neste anúncio não há referência da empresa patrocinadora da vaga. Em geral, os interessados devem enviar seu currículo para uma caixa posta ou e-mail, ambos com códigos específicos.

Empresa no segmento de incorporação imobiliária com forte atuação em projetos residenciais e comerciais de médio e alto padrão, contrata profissionais na área de marketing.

## Analista de produto

Analista recém-formado para acompanhamento e manutenção de stands de vendas e apartamentos decorados.

---

## Analista de marketing

Desenvolvimento de peças e campanhas publicitárias, experiência em mercado imobiliário.

---

**Estagiário em publicidade e propaganda, marketing ou arquitetura cursando a partir do segundo ano.**

---

**Interessados enviar currículo para:**  
**seleçãomkt@bol.com.br**

FIGURA 1 – Anúncio fechado

Fonte: Google Imagens, 2013

- 2- Anúncio aberto: este anúncio tem a identificação da empresa, informando também seu endereço, pode conter a pessoa para contato e até o horário para atendimento.

**Unit**  
 UNIVERSIDADE TIRADENTES

A Universidade Tiradentes em Aracaju/SE,  
 Através do seu **CURSO DE ENFERMAGEM** está  
 Selecionando para **CONTRATAÇÃO IMEDIATA.**

## PROFESSOR ASSISTENTE I

**PERFIL:**

- Graduação na área da Saúde;
- Pós-graduação Stricto Sensu: Mestrado ou Doutorado;
- Experiência no exercício da docência;
- Conhecimento em Anatomia Humana.

Os candidatos interessados deverão enviar o seu Currículo Lattes para e-mail **enfermagem@unit.br** no período de 29/03 a 04 de abril de 2010.

**Unit**  
 UNIVERSIDADE TIRADENTES

FIGURA 2 – Anúncio aberto

Fonte: Google Imagens, 2013

De acordo com Leal (2013), os processos de seleção deverão ser revistos. Quando se recruta jovens com perfil empreendedor, as empresas pretendem estimular suas iniciativas, então é fundamental criar um ambiente de trabalho pouco burocrático. O novo modelo para recrutar estes jovens é em universidades, ou seja, determinadas empresas enviam jovens recrutadores disfarçados para procurar os talentos esperados dentro das universidades. Sendo que, a ideia era conhecer, no seu dia-a-dia, aqueles estudantes com perfis empreendedores, e assim contratá-los para serem estagiários.

No entanto, Chiavenato (2009) ressalta algumas vantagens do recrutamento externo:

- 1) Traz novos profissionais e experiências para a organização.
- 2) Há um enriquecimento e renovação no quadro de colaboradores.
- 3) Aproveitamento de treinamentos e desenvolvimentos de pessoal realizados por empresas de empregos anteriores ou até mesmo pelos próprios candidatos.

E algumas desvantagens do recrutamento externo:

- 1) Geralmente demanda um pouco mais de tempo do que o recrutamento interno, devido a espera de candidatos, liberação do outro emprego, documentação necessária, exames médicos.
- 2) Há um custo maior, por haver anúncios, pessoas para realizar o recrutamento, formulários e materiais necessários.
- 3) Em princípio, há menos segurança: por não conhecer os candidatos externos, a empresa não tem como verificar com exatidão as experiências profissionais desses candidatos, por isso há o período de experiência contratual.
- 4) Pode provocar barreiras internas: onde os colaboradores atuais passam a ver como impedimentos para o seu crescimento profissional dentro da empresa. Assim, podem perceber uma deslealdade da organização com os colaboradores.

#### **4.3 Seleção de Pessoas**

Conforme Carvalho e Nascimento (1997), a seleção de recursos humanos tem como finalidade escolher, entre os candidatos recrutados, os profissionais que se revelarem mais qualificados.

No entanto, Chiavenato (2010), nos diz que seleção de pessoas é avaliar as exigências do cargo a ser completado ou quais competências são solicitadas pela organização. Posteriormente, serão feitas comparações entre os candidatos recrutados de acordo com as exigências do cargo ou com as competências solicitadas e a decisão de escolha do profissional mais adequado de acordo com as exigências da empresa.

De acordo com Mazon e Trevizan (2000), cada organização escolhe o sistema de seleção que adotará. Tem organizações que tomam decisões estratégicas para selecionar mais rápido e com baixos custos e outras preferem escolher o melhor profissional possível, tendo um processo de seleção mais complexo. Contudo, o processo de seleção irá variar de empresa para empresa, é critério personalizado de trabalho.

Chiavenato (2009) diz que a seleção de pessoal consiste num sistema de comparação e escolha, a partir daí precisa-se de critérios ou algum padrão para alcançar alguma validade. Esses critérios são obtidos diante das características do cargo a ser preenchido. No entanto, devem-se obter informações do cargo ou quais as competências necessárias. As informações a respeito da posição a ser preenchida podem ser conseguidas através de seis maneiras: descrição e análise do cargo, aplicação da técnica dos incidentes críticos, requisição de empregado, análise do cargo no mercado, hipótese de trabalho, competências individuais requeridas.

- 1) Descrição e análise do cargo: consistem no levantamento do conteúdo do cargo que será preenchido e nas condições que o cargo exige de seu ocupante, o importante para a seleção de pessoal são os dados e as informações a respeito dos requisitos e das características que o candidato do cargo deverá ter para que o processo de seleção se concentre nele.
- 2) Aplicação da técnica dos incidentes críticos: esse método consiste na anotação sistemática e criteriosa dos líderes diretos a respeito dos comportamentos e fatos dos profissionais do futuro cargo referido. Essa técnica identifica as características desejáveis, as quais melhoram o desempenho, e as indesejáveis, sendo aquelas que pioram o desempenho, nos futuros candidatos.

- 3) Requisição de empregado: essa técnica incide na verificação das informações na requisição do empregado, as quais são preenchidas pelo líder direto, mencionando os requisitos e as características que o pretendente à vaga deverá ter. Se determinada organização não possuir uma análise de cargos, deverá haver campos no formulário de requisição de empregado para que o líder direto possa mencionar algumas características e requisitos. O processo de seleção terá como base essas informações.
- 4) Análise do cargo no mercado: se a organização está criando novos cargos, sobre os quais não tenha nenhuma definição no momento, como alternativa poderá apurar em empresas do mesmo segmento e comparar cargos, conteúdo das atividades, os requisitos e atribuições de seus ocupantes.
- 5) Hipótese de trabalho: aplica-se a hipótese de trabalho caso alguma das maneiras anteriores não tenham tido efeito prático ou caso nenhuma possa ser utilizada. Resta então essa aplicação, que é uma previsão do conteúdo da função a desempenhar e as exigências com relação ao futuro profissional, como uma simulação inicial.
- 6) Competências individuais requeridas: para que um candidato possa ocupar o determinado cargo, a organização requer algumas competências necessárias.

De acordo com Chiavenato (2009), o cargo a ser preenchido precisa de informações para que possa estabelecer quais técnicas são adequadas aplicar na seleção. Essas informações são transformadas em uma ficha de especificações do cargo, ou então, ficha profissiográfica (Veja exemplo no Quadro 2), é através dela que mostra as características que o candidato deverá possuir, e o selecionador saberá o que e quanto pesquisar nos candidatos.

| FICHA PROFISSIONGRÁFICA                   |                         |
|-------------------------------------------|-------------------------|
| Cargo:                                    | _____                   |
| Seção:                                    | _____                   |
| Descrição do cargo:                       | _____<br>_____<br>_____ |
| Equipamentos de trabalho:                 | _____                   |
| Escolaridade:                             | _____                   |
| Experiência profissional anterior:        | _____                   |
| Condições de trabalho:                    | _____                   |
| Relacionamento humano:                    | _____                   |
| Tipo de atividade:                        | _____                   |
| Características psicológicas do ocupante: | _____                   |
| Características físicas do ocupante:      | _____                   |
| Testes ou provas a serem aplicados:       | _____                   |

QUADRO 2 – Exemplo de ficha profissiográfica

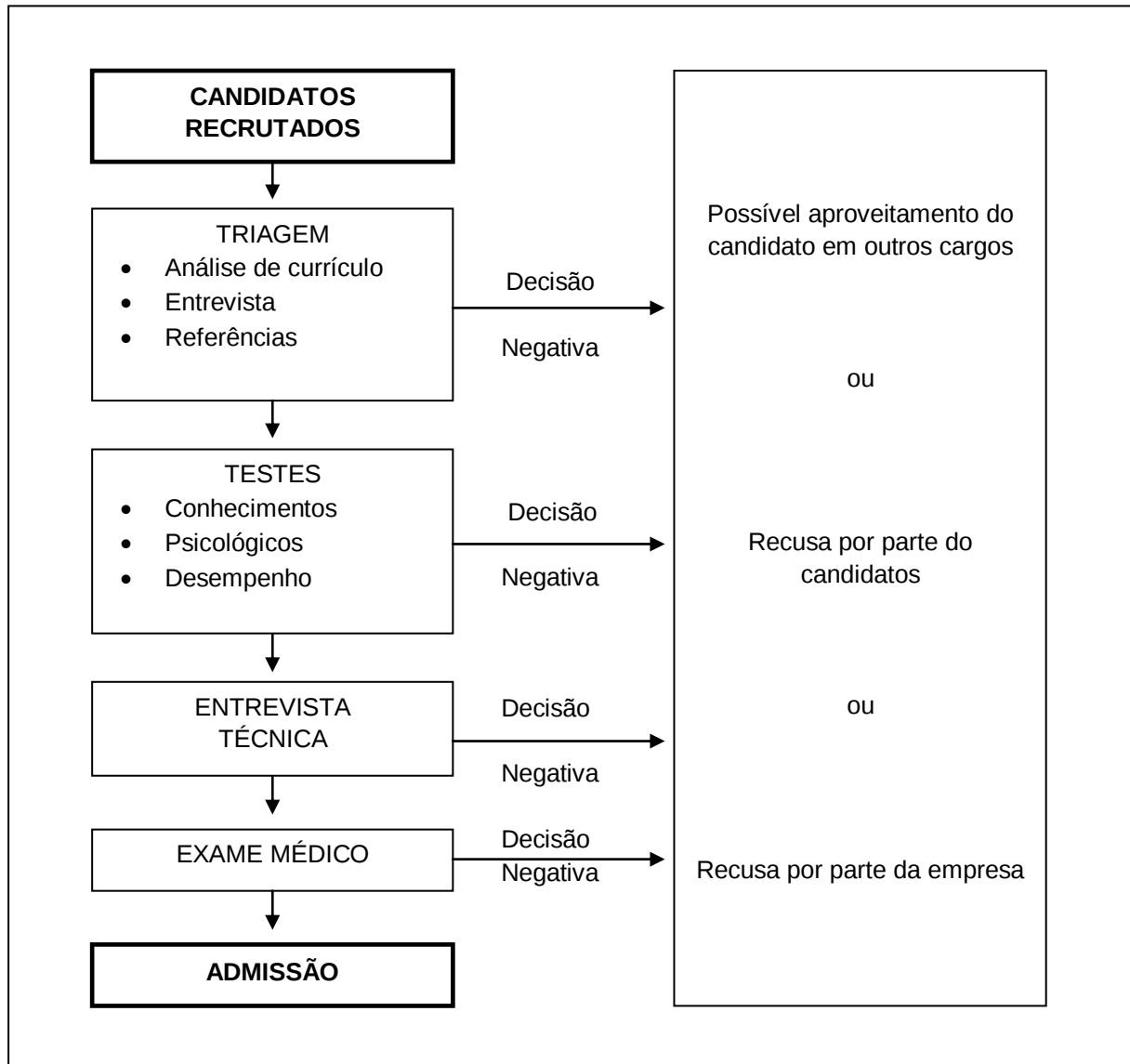
Fonte: Chiavenato (2009)

Para Chiavenato (2009), após a coleta das informações a respeito dos cargos á serem preenchidos, a etapa a seguir é a escolha dos tipos de técnicas de seleção ideias para conhecer e selecionar os candidatos aptos. Sendo assim, será feita a entrevista, os testes de conhecimentos, os testes de desempenho, os testes psicológicos e de grafologia.

#### 4.3.1 Etapas da entrevista de seleção

De acordo com Pontes (2001), o processo de seleção, possui etapas com a função de levar os candidatos recrutados à contratação. O Quadro 3 mostra as etapas que devem ser seguidas. Cada organização tende a usar as etapas mais

apropriadas, cada etapa faz com que a organização tome suas decisões, podendo o candidato seguir ou não no processo, ou mudar para outro cargo devido aos resultados.



QUADRO 3 – Etapas da entrevista de seleção

Fonte: Pontes (2001)

Conforme Morgado e Gonçalves (1997), a entrevista é um método utilizado para obter informações específicas dos candidatos e é uma ferramenta muito importante no processo seletivo. É por meio desse método que os candidatos são avaliados para a função em aberto na empresa. A entrevista deve fornecer informações sobre interesses do candidato, suas habilidades e conhecimentos, características da sua personalidade e dados do perfil do candidato para ser

comparado com o perfil que a empresa busca para a função. Para que se tenha uma boa comunicação num clima agradável durante a entrevista com os candidatos, é necessária uma boa percepção, empatia e sensibilidade.

De acordo com Pontes (2001), durante uma entrevista, o entrevistador deve falar pouco, formulando perguntas de respostas longas e que não sejam repostas do tipo sim ou não, devem-se relacionar com o cargo e a empresa. Abaixo estão listados alguns exemplos:

- 1) O que mais o atrai no cargo para o qual se candidata?
- 2) Fale das atividades que você desenvolveu nas empresas onde trabalhou.
- 3) Quais as suas maiores realizações profissionais?
- 4) Relate suas metas de carreira.
- 5) Quais suas características positivas? E as negativas?
- 6) Como você é no trabalho?
- 7) O que você pode fazer por nossa empresa?

No entanto, Pontes (2001) relata que seria bom ter um roteiro de entrevista, pois ajuda muito a buscar informações de forma objetiva e organizada. Esse roteiro possui onze etapas:

- 1) Planejamento da entrevista: arrumar a sala reservada; marcar e cumprir o horário com o candidato; verificar os requisitos do cargo e o currículo do candidato; preparar o roteiro da entrevista.
- 2) Quebra-gelo: é necessário deixar o candidato à vontade; cumprimente o candidato, ofereça um café e seja simpático.
- 3) Histórico profissional: pesquisar a trajetória profissional, como suas funções nas empresas, estabilidade e motivos de que levaram a deixar os empregos.
- 4) Formação escolar: pesquisar a formação escolar do candidato, cursos de especialização e se deseja continuar aprimorando seus conhecimentos.
- 5) Dados familiares: deve ser falado sobre antecedentes familiares, verificar a atividade do cônjuge e dos filhos, esses se forem o caso.
- 6) Dados sociais: é por meio deste que saberemos o ajustamento social do candidato, seus *hobbies*, estabilidade econômica, associação a grupos políticos, esportivos e religiosos. Precisa-se saber se há aspectos que possam interferir no trabalho, sem que haja discriminação.

- 7) Explicações sobre o cargo, empresa, remuneração e negociação: explicar ao candidato as funções do cargo, bem como os requisitos e oportunidades de crescimento; negociação do pacote de remuneração, ou seja, salário e benefícios; também é importante relatar o clima e a cultura da organização.
- 8) Perguntas gerais do candidato: Deixar este espaço aberto para que o candidato faça perguntas as quais tenha dúvida ou queira saber alguma informação adicional.
- 9) Análise da predisposição: verificar com o candidato sua predisposição em relação ao cargo e à organização. Então direcionar a escolha: “porque deveríamos escolher você para o cargo?”.
- 10) Encerramento: informar ao candidato o próximo passo do processo de seleção; se for feita escolha de alguns candidatos, deve informar a todos a resposta de escolha, sendo positiva ou negativa, por meio de telefonemas ou cartas.
- 11) Síntese da entrevista: evitar fazer anotações durante a entrevista, deixe para fazer todas as anotações no final, as mesmas poderão ser comparadas com os outros concorrentes ou até mesmo servir para futuras contratações.

Para Carvalho e Nascimento (1997), os testes de seleção devem ser elaborados de acordo com os requisitos do cargo disponível, avaliando conhecimentos, habilidades e aptidões. A seguir, os tipos de testes aplicados no processo de seleção:

- 1) Testes de conhecimentos: avaliar o grau de conhecimentos e habilidades do candidato. Os testes de conhecimentos podem ser escritos, orais ou práticos; os escritos podem ser provas de dissertação e questões dissertativas; os orais são as entrevistas e servem para funções que necessitam um contato maior com o público.
- 2) Testes de desempenho: são utilizados os testes práticos onde os candidatos são colocados em situações reais ou simulados na empresa, pode ser prova mecânica, prova de desenho, teste de digitação, entre outros.

- 3) Testes psicológicos: esses testes possibilitam avaliar de forma objetiva os candidatos com relação ao cargo. Não será discutido neste trabalho este tópico por se tratar de uma área exclusiva dos profissionais de psicologia.
- 4) Grafologia: cada pessoa possui um tipo de letra e que variam bastante quanto ao psicológico. A caligrafia é tomada como expressão de personalidade, analisando todo conjunto de traços, em função da escrita.

Algumas empresas adotam, no processo seletivo, a técnica de dinâmica de grupo. Os candidatos são reunidos numa sala onde, sob a coordenação de um profissional especializado e alguns assistentes (observadores), serão submetidos a um exercício ou teste situacional que permita avaliar as ações e reações de cada um com relação a um perfil esperado. (MARRAS, 2001, p.85)

De acordo com Marras (2001), existem vários testes que podem ser utilizados pelos selecionadores. As organizações adotam os tipos de testes de acordo com a finalidade do cargo.

#### **4.3.2 O processo seletivo e seus resultados**

No entanto, Chiavenato (2009), informa que o processo seletivo deverá ser eficiente, ou seja, deverá fazer os processos corretamente, sendo que, têm que entrevistar bem, haver teste de conhecimentos adequados e válidos, fazer uma seleção com agilidade e rapidez, os custos operacionais devem ser possivelmente mais baixos, envolver pessoas aptas da organização na escolha dos candidatos. Também deve ser eficaz, ou seja, deverá alcançar resultados e atingir seus objetivos, no entanto, deverá selecionar os melhores talentos para a organização e consequentemente, a organização poderá ser melhor com esses novos profissionais.

Diante dos estudos de Chiavenato (2010), a importância da seleção de pessoas para organização está na medida em que completa o quadro de colaboradores, com pessoas que possuem competências e qualificações adequadas ao desempenho da função. Abaixo, estão listadas as vantagens que a empresa obtém:

- 1) Pessoas apropriadas aos cargos ou que são competentes o necessário diminuindo o tempo de treinamento.
- 2) O colaborador se adapta ao cargo em um menor período de tempo.
- 3) Haverá uma eficiência maior e consequentemente, melhor produtividade.

- 4) Pessoas com competências adequadas se interagem mais com o negócio da organização.
- 5) Os ocupantes do cargo traçam seus objetivos com os objetivos da organização.

Por outro lado, para os candidatos a seleção também é importante, pois fornecem um cargo mais adequado e com características de acordo seu perfil. A seguir, há uma relação de vantagens para os candidatos:

- 1) Os profissionais ficam mais satisfeitos com seu trabalho.
- 2) Há uma interação melhor com a organização.
- 3) Há mais produção e com qualidade melhor no trabalho.
- 4) Duração maior dentro da organização.
- 5) Traça carreira dentro da organização por meio de constantes promoções.

De acordo com Nánias (2003), os processos de recrutamento e seleção são essenciais para o sucesso de uma organização, pois é por meio destes que as empresas podem identificar talentos com potencial e que façam a diferença neste mercado competitivo. No entanto, contratar e reter talentos exige muito profissionalismo, pois deve ter a consciência que nem sempre consegue identificar o candidato ideal, sendo que o ser humano é muito complexo e encontrar talentos não é fácil. Acredita-se que um trabalho sério, que possua foco na qualidade da gestão de recursos humanos, pode atingir o objetivo máximo de tornar a organização com um diferencial em seus colaboradores.

## 5 METODOLOGIA

Neste trabalho foi adotada pesquisa em livros científicos, com alguns autores mais renomados no assunto.

Este trabalho consiste em estudo de caso, onde Yin (2005) define estudo de caso como uma investigação empírica, onde investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão aparentemente definidos.

Utilizou-se neste trabalho a pesquisa exploratória, a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa, com entrevistas na área desejada. Para Gil (2010), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar uma familiaridade com o problema. Seu planejamento tem a tendência de ser mais flexível, pois interessa considerar os diversos aspectos relativos ao fato estudado.

Por meio desta pesquisa, conheceram-se os perfis dos colaboradores e conseguiram-se informações importantes sobre o processo de recrutamento e seleção. Conheceram-se também as melhores estratégias para conquistar os melhores colaboradores.

Foram utilizados formulários de pesquisas e analisados os dados coletados, formulando respostas e conclusões no assunto. Todos os colaboradores responderam os questionários, para que se tenha um resultado preciso, e os mesmos foram aplicados no segundo semestre de 2013.

Por meio dos resultados, foram elaborados gráficos em planilhas do Microsoft Excel.

### **Histórico da empresa**

A empresa diagnosticada, é a Cooperativa de Crédito de Santo Antônio do Monte, com nome fantasia de Sicoob Credimonte, a mesma atua no mercado Santoantoniense a mais de vinte e um anos, contando com uma Singular (popularmente conhecido como matriz) localizada no Centro do município de Santo Antônio do Monte, um PA (Ponto de Atendimento) localizado no bairro São Lucas, outro PA fica no município de Pedra do Indaiá, a mais de oito anos. A Cooperativa trabalha com os seguintes produtos: cartões, seguros, plano de saúde, capitalização, crédito consignado, consórcio, financiamentos e crédito direto ao associado, aplicações financeiras; e os serviços: convênios, cobrança, módulo

cedente, pagamento de benefício, tributos estaduais, produtos de câmbio, caixas eletrônicos, DDA (Débito Direto Autorizado), Sicoobnet. Atualmente possui um quadro de 48 (quarenta e oito) colaboradores e 03 (três) diretores, dos quais 35 (trinta e um) colaboradores trabalham na Singular, 10 no PA São Lucas e 06 no PA Pedra do Indaiá.

É uma das principais e maiores empresa do ramo na cidade e na micro região.

Abaixo, apresenta-se um organograma da cooperativa.

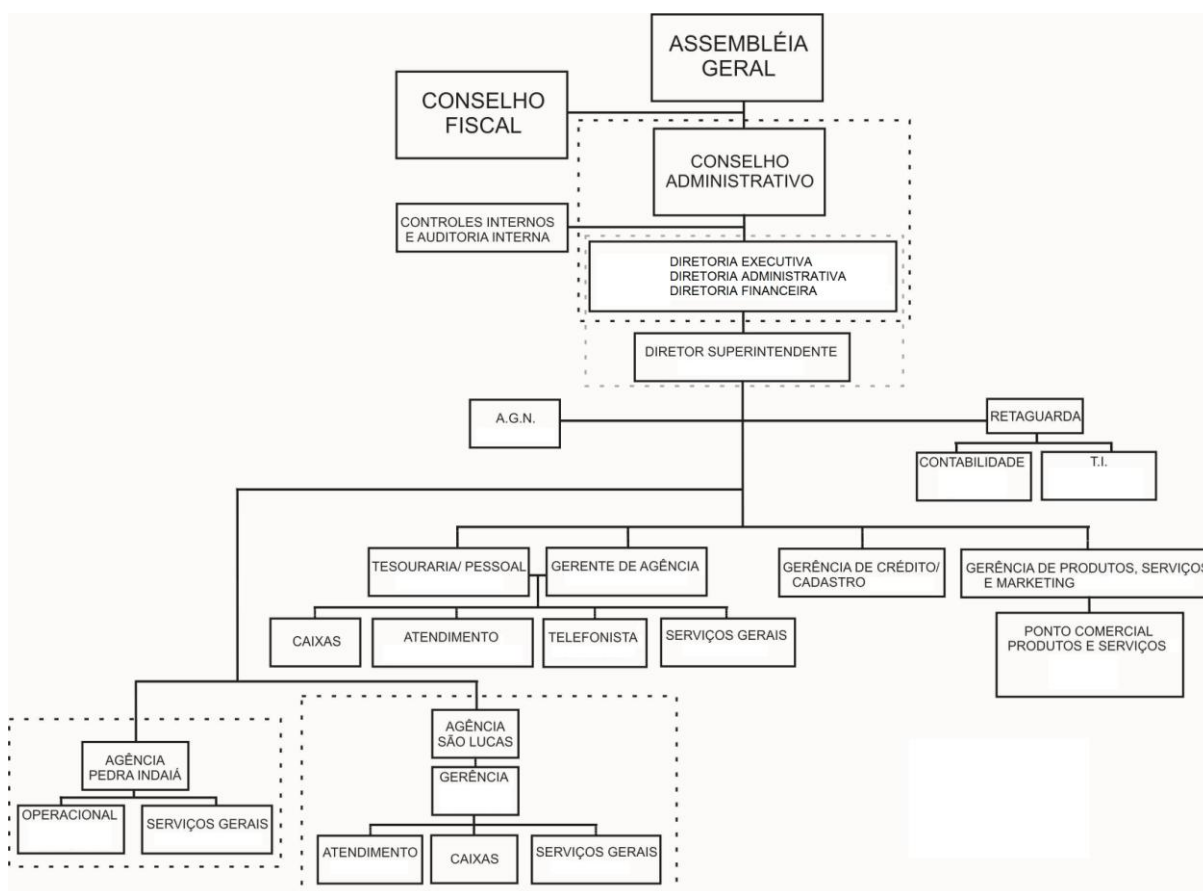


FIGURA 3 – Organograma da Cooperativa de Crédito de Santo Antônio do Monte

Fonte: Cooperativa de Crédito de Santo Antônio do Monte, 2013

A empresa tem uma imagem forte, alguns destaques estão relacionados a seguir, entidade financeira destaque pelo Jornal Gazeta do Oeste em 1999; Moção pela importância para nossa comunidade, pelo vereador Robson de Castro em 2001; Moção pelos 10 anos de fundação, pelo vereador Américo da Silva em 2001; Moção pelos 20 anos de fundação, pelo vereador Hilton Antônio Gonçalves em 2011; Título Amiga do Meio Ambiente, pelo Codema em 2012; Entre outros...

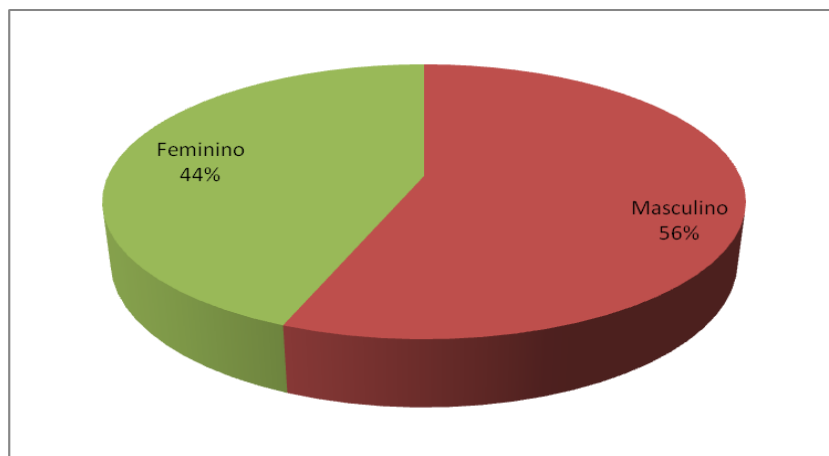
A Cooperativa de Crédito de Santo Antônio do Monte é uma organização ligada a Central Crediminas, e com grande atuação em Santo Antônio do Monte-MG e Pedra do Indaiá-MG.

.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa quantitativa foi aplicada a 48 colaboradores da Cooperativa de Crédito de Santo Antônio do Monte, sendo que os resultados obtidos serão apresentados conforme gráficos abaixo:

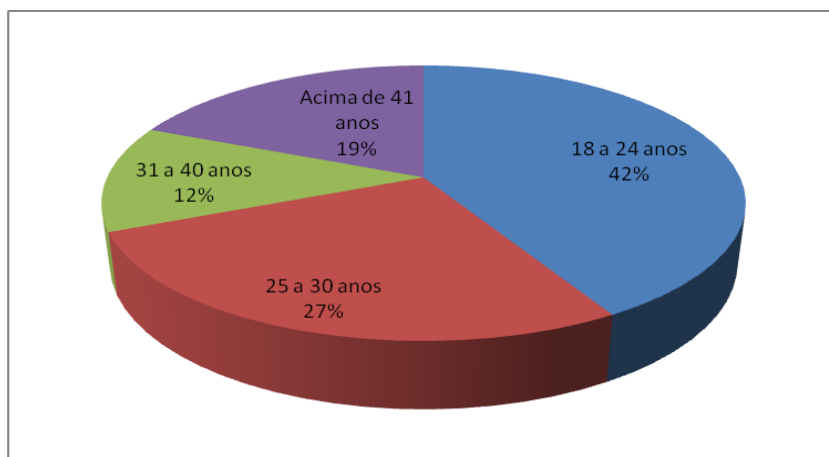
Gráfico 1 - Sexo



Fonte: O autor (2013)

Do total de colaboradores, 56% correspondem ao sexo masculino e 44%, correspondem ao sexo feminino.

Gráfico 2 – Faixa etária

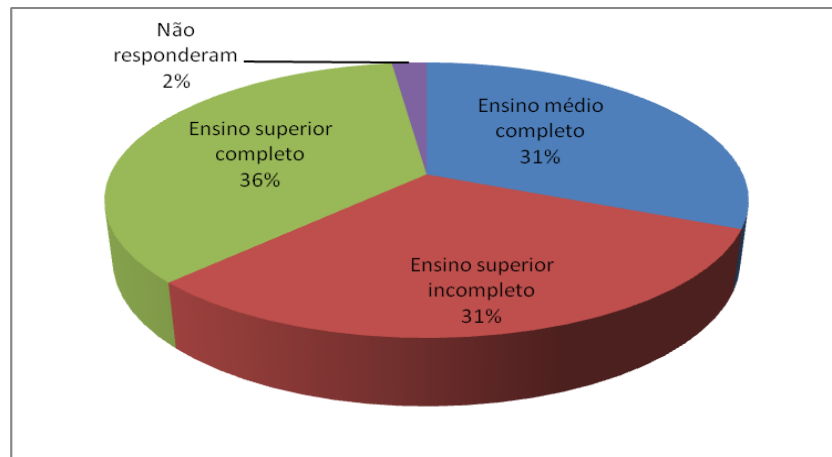


Fonte: O autor (2013)

Diante dos resultados obtidos por meio da classificação da idade de cada colaborador, percebe-se que a maioria dos colaboradores da Cooperativa estão entre os 18 a 24 anos, correspondendo a 42%, sendo que 27% estão entre de 25 a

30 anos, outros 19% estão acima de 41 anos e 12% dos colaboradores apresentaram idade entre 31 a 40 anos.

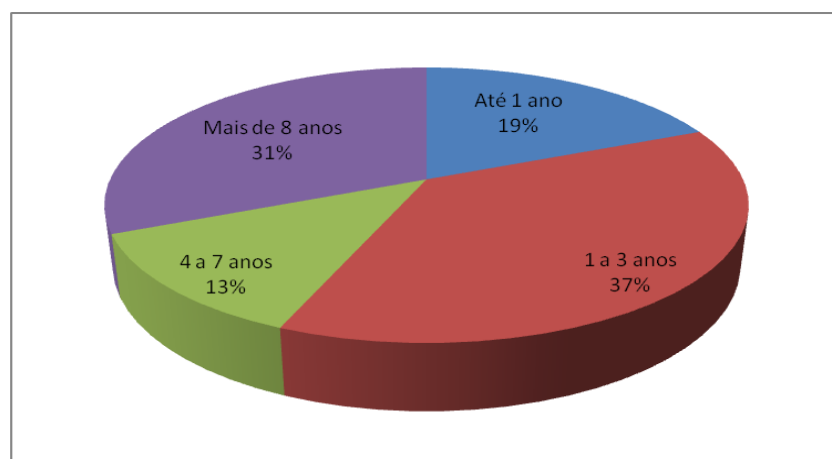
Gráfico 3 – Escolaridade



Fonte: O autor (2013)

No quesito escolaridade, nota-se que 36% dos colaboradores possuem superior completo, sendo que 31% possuem ensino superior incompleto, outros 31% possuem apenas o ensino médio e apenas 2% dos colaboradores não responderam.

Gráfico 4 – Tempo de serviço na empresa



Fonte: O autor (2013)

Quanto ao tempo de serviço na organização, pode-se diagnosticar que 37% dos colaboradores possuem de 1 a 3 anos de empresa, 31% tem de mais de 8 anos de empresa, 19% tem até 1 ano de empresa e 13% tem de 4 a 7 anos de serviço na empresa.

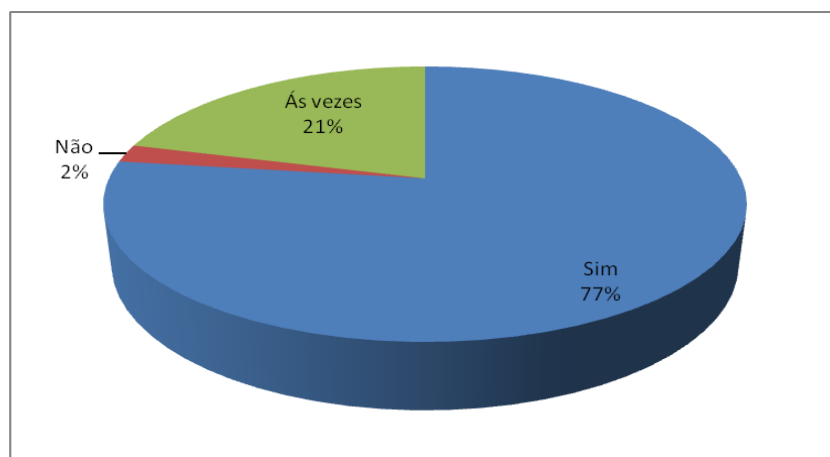
Gráfico 5 – Meio de recrutamento utilizado para o cargo atual



Fonte: O autor (2013)

Verifica-se que quanto ao tipo de recrutamento, 60% dos colaboradores disseram que a técnica utilizada para a contratação corresponde ao recrutamento interno e 40% por meio de recrutamento externo. Contudo, a empresa oferece oportunidades de crescimento para seus colaboradores, possibilitando adquirir novos conhecimentos.

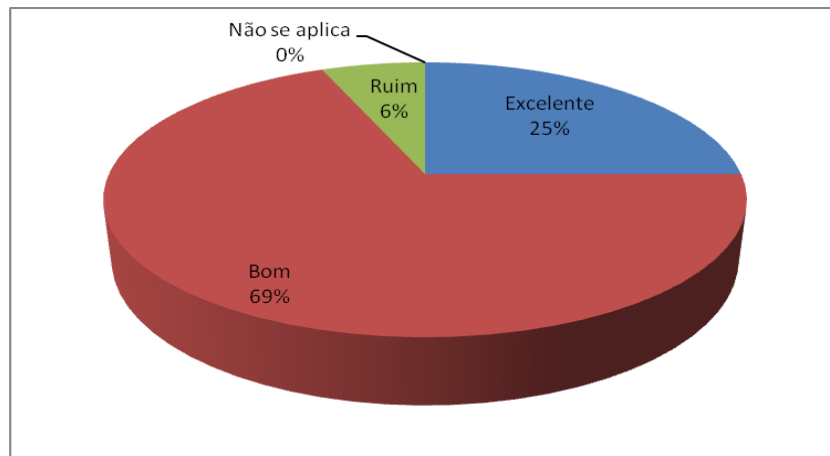
Gráfico 6 – Viabilidade das técnicas de recrutamento como requisito para seleção de pessoal



Fonte: O autor (2013)

Em relação a adoção das técnicas de recrutamento, nota-se que 77% dos colaboradores acham viável a utilização, 21% disseram que às vezes são viáveis e os outros 2% disseram não ser viável, pois a contratação acontece por necessidades e urgências.

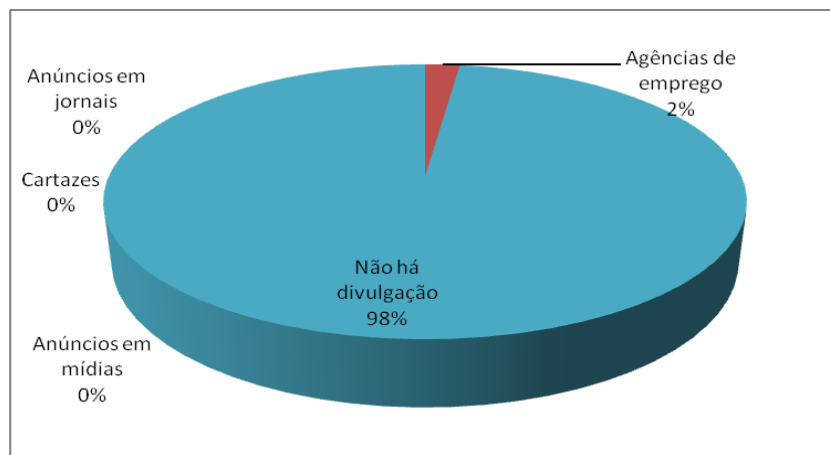
Gráfico 7 – Eficácia das técnicas de recrutamento e seleção



Fonte: O autor (2013)

Mediante os dados do gráfico, 69% consideram que as técnicas de recrutamento são boas, 25% disseram que as eficácias das técnicas são excelentes e 6% afirmam que são ruins, tendo uma observação como pouca eficaz. Deste modo, percebe-se que são utilizadas as devidas técnicas, pois a maioria dos colaboradores acham as mesmas boas.

Gráfico 8 – Meios de recrutamento externo utilizados pela organização

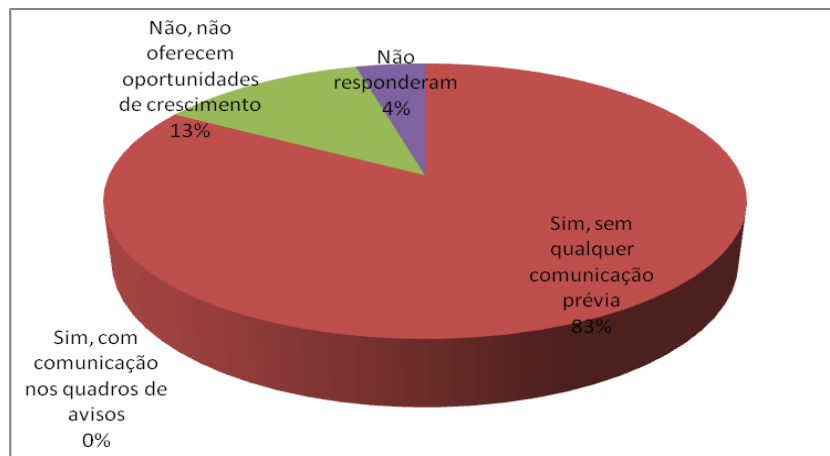


Fonte: O autor (2013)

No que diz respeito aos meios de recrutamento externo utilizados pela organização, 98% disseram que não há divulgação e apenas 2% responderam que são por meios de agências de emprego.

Este requisito seria de uma grande importância para a organização, podendo trabalhar como utilizar os meios existentes em sua localidade e conseqüentemente, encontrar profissionais aptos para desenvolver atividades com algum diferencial.

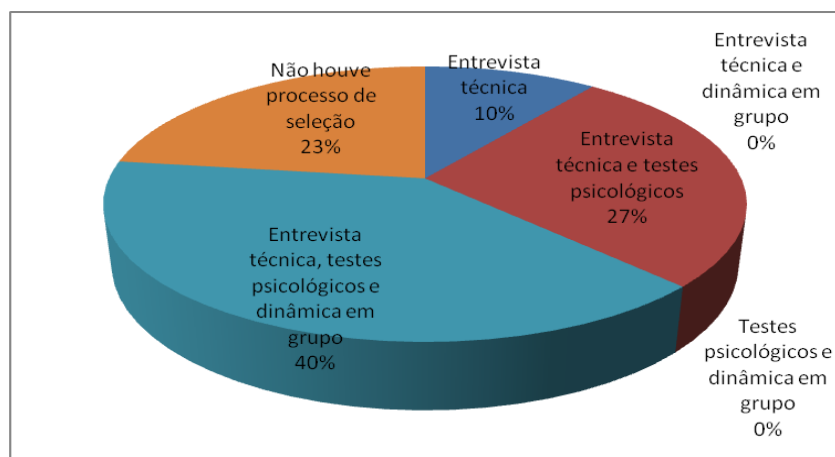
Gráfico 9 – Utilização do recrutamento interno nas oportunidades de mudanças de cargos



Fonte: O autor (2013)

Ao se perguntar sobre o recrutamento interno nas oportunidades que surgem para outros cargos, 83% dos entrevistados, responderam sim, sem qualquer comunicação prévia, 13% afirmam que não, não oferecem oportunidades de crescimento e 4% não responderam este tópico, pois, acredita-se que não, e as oportunidades surgem e são ocupadas por quem melhor vem desempenhando seu trabalho e que este tenha características parecidas àquele da vaga oferecida.

Gráfico 10 – Etapas do processo de seleção



Fonte: O autor (2013)

Perguntou-se aos colaboradores quanto às etapas que passaram no processo de seleção, 40% afirmaram que foram entrevista técnica, testes psicológicos e dinâmica em grupo, outros 27% somente entrevista técnica e teste psicológicos, 23% não houve processo de seleção, destes, alguns foram contratados através de concurso e/ou provas práticas, e 10% passaram apenas por uma entrevista técnica. Contudo, nota-se que a organização utiliza-se as etapas necessárias durante o processo de seleção.

Já a pesquisa qualitativa foi aplicada a 03 diretores da Cooperativa de Crédito de Santo Antônio do Monte, sendo que os resultados obtidos serão apresentados conforme texto abaixo:

A Cooperativa de Crédito de Santo Antônio do Monte não possui equipe de gestão de pessoas própria, porém sistêmica, ou seja, diretamente ligada ao Sicoob Central Crediminas. No entanto, o recrutamento externo é feito através das análises de currículos recebidos pela diretoria administrativa; já o recrutamento interno é feito através da avaliação de desempenho e eficácia do colaborador. Durante o processo de seleção, há avaliação do currículo, entrevista, testes psicológicos e dinâmicas em grupo, ambos os procedimentos feito por empresa terceirizada. Uma das características pessoais requisitadas é se o candidato está cursando a área administrativa. O planejamento para a entrevista com os candidatos é feito através dos critérios do profissional responsável da empresa terceirizada, sob a orientação da diretoria do Sicoob Credimonte. De acordo com a diretoria administrativa, o mercado de nossa região é bem restrito, há pouca oferta de candidatos. Contudo, a avaliação e controle dos resultados do processo de recrutamento e seleção são feito por meio do profissional terceirizado, apresentando-se os resultados obtidos e tendo os profissionais aptos e os não aptos.

## 7 CONCLUSÃO

Este estudo revelou que a Cooperativa de Crédito de Santo Antônio do Monte adota as principais técnicas utilizadas nos processos de recrutamento e seleção. Porém, podem-se identificar alguns procedimentos para que a empresa possa encontrar profissionais com os perfis adequados no mercado. Diante deste cenário, os meios utilizados para o recrutamento interno, poderão ser através de anúncios no quadro de avisos, os quais não são utilizados; já para o recrutamento externo, deveria haver alguma forma de divulgação, como cartazes nos próprios pontos de atendimentos. Desta forma, mostra o nível de interesse de cada profissional nos meios de recrutamento e maior facilidade para encontrar o melhor perfil para ocupar a vaga em aberto.

Constatou-se que os processos de seleção cumprem suas etapas necessárias de acordo com a contratação, pois cada cargo exigirá as técnicas que deverão ser adotadas e assim encontrar os profissionais aptos.

No entanto, uma estratégia que poderia ser utilizada pela organização, seria a viabilidade da implantação do setor de gestão de pessoas, pois a empresa não possui a sua própria equipe, contudo poderá trabalhar melhor com a atuação e captação de profissionais no mercado, além de várias outras atividades que podem ser desenvolvidas na área de recursos humanos.

Por fim, conclui-se que o recrutamento e seleção de pessoas têm assumido um grande papel no desenvolvimento da organização, pois, é por meio destes processos que se escolhe o profissional com o perfil adequado à necessidade da organização. A utilização de um bom sistema de recrutamento e seleção é de extrema importância para o bom desenvolvimento da organização e sua sobrevivência no mercado, proporcionando, mais agilidade e qualidade dos serviços prestados e assim conquistando a credibilidade e a satisfação dos clientes.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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

LEAL, A. L. Os Jovens dos Sonhos. **Exame**, ano 47, n. 4, p. 96-99, mar. 2013.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MAZON, L.; TREVIZAN, M. A. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, vol. 8, n. 4, Ago. 2000.

MELLO, F. B. **Como fazer um currículo ideal**, 9 maio 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/como-fazer-um-curriculo-ideal/55041/>>. Acesso em 01/05/2013.

MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N. (Organizadores). **Varejo: administração de empresas comerciais**. São Paulo: Editora Senac, 1997.

NANIAS, A. **A importância de seleção no processo da contratação**, 17 junho 2013. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento\\_Selecao/Artigo/3544/a-importancia-da-selecao-no-processo-da-contratacao.html](http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Artigo/3544/a-importancia-da-selecao-no-processo-da-contratacao.html)>. Acesso em 09/06/2013.

OLIVEIRA, R. G. **Mercado de recursos humanos**, 18 junho 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/mercado-de-recursos-humanos/10967/>>. Acesso em 07/03/2013.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: LTr, 2001.

SARMENTO, F. **Brasil precisa de profissionais qualificados para continuar crescendo**, 7 junho 2013. Disponível em: <<http://www.tribunahoje.com/noticia/66063/site/2013/06/07/brasil-precisa-de-profissionais-qualificados-para-continuar-crescendo.html>>. Acesso em: 8 jun. 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa destinado aos colaboradores da Cooperativa de Crédito de Santo Antônio do Monte

1 – Sexo:

( ) Masculino ( ) Feminino

2 – Faixa etária:

( ) 18 a 24 ( ) 31 a 40 ( ) 25 a 30 ( ) Acima de 41 anos

3 – Escolaridade:

( ) Ensino médio completo ( ) Ensino superior completo

( ) Ensino superior incompleto

4 – Tempo de serviço na empresa:

( ) Até 1 ano ( ) 4 a 7 anos ( ) 1 a 3 anos ( ) Mais de 8 anos

5- Você foi recrutado por meio de qual técnica para o cargo atual que ocupa?

( ) Recrutamento interno ( ) Recrutamento externo

6- Você acha viável adotar as técnicas de recrutamento como requisito para seleção de pessoal?

( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes

Caso a resposta seja “NÃO”, qual o motivo? \_\_\_\_\_

7- Como você avalia a eficácia das técnicas de recrutamento e seleção utilizadas pela organização?

( ) Excelente ( ) Bom ( ) Ruim ( ) Não se aplica

8 – Quais os meios de recrutamento externo a empresa mais utiliza na busca de profissionais?

( ) Anúncios em jornais ( ) Anúncios em mídias

( ) Agências de emprego ( ) Cartazes

( ) Não há divulgação

9 – Quando há oportunidades de mudanças de cargos, há o recrutamento interno?

- ( ) Sim, com comunicação nos quadros de avisos.
- ( ) Sim, sem qualquer comunicação prévia.
- ( ) Não, não oferecem oportunidades de crescimento.

10 – Quais as etapas você passou pelo processo de seleção?

- ( ) Entrevista técnica.
- ( ) Entrevista técnica e testes psicológicos.
- ( ) Entrevista técnica e dinâmica em grupo.
- ( ) Testes psicológicos e dinâmica em grupo.
- ( ) Entrevista técnica, testes psicológicos e dinâmica em grupo.
- ( ) Não houve processo de seleção.

APÊNDICE B – Questionário de pesquisa destinado aos diretores da Cooperativa de Crédito de Santo Antônio do Monte

1 - Como é formada a equipe de Gestão de Pessoas na Cooperativa de Crédito de Santo Antônio do Monte?

2 - Como esta organização recruta os candidatos? Recrutamento externo e interno como são?

3 - Quais são os procedimentos utilizados durante o processo de seleção?

4 - Como é feita a averiguação acerca das características pessoais dos candidatos?

5 - Como é feita a preparação ou planejamento para a entrevista com os candidatos?

6 - Como esta empresa caracterizaria o mercado de recursos humanos de nossa região?

7 - O processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz. Como é feita a avaliação e controle dos resultados de Recrutamento e Seleção nesta empresa?