



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL - DER**

Luis Felipe de Lima Andrade

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NA COOPERATIVA DE CRÉDITO
CRESOL**

VIÇOSA - MG
2024

Luis Felipe de Lima Andrade

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NA COOPERATIVA DE CRÉDITO
CRESOL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à disciplina ERU 489 – Trabalho de Conclusão de Curso II, como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Cooperativismo pela Universidade Federal de Viçosa - UFV

Orientador: Prof. Gustavo Bastos Braga

Assinatura do Aluno

Assinatura do Orientador

Viçosa - MG
2024

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1 CARACTERÍSTICAS DAS COOPERATIVAS	8
2.2 HISTÓRICO DO RH (DO RH À GESTÃO DE PESSOAS)	12
2.2.1 - Os Processos da Gestão de Pessoas	13
2.2.2 - O Processo de Agregar Pessoas	13
2.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	14
3. METODOLOGIA	16
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	17
4.1 GESTÃO DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA CRESOL	17
4.1.1 Agregar pessoas na cresol	21
4.1.2 O recrutamento na cresol	21
4.1.3 Recrutamento interno	22
4.1.4 Recrutamento externo	22
4.1.5 A seleção na cresol	22
4.1.6 Técnicas utilizadas na cresol	23
4.2 POLÍTICAS ESPECÍFICAS RELACIONADOS AO TEMA	24
5. CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAS	30

RESUMO

A gestão de Recursos Humanos (RH) desempenha um papel central nas organizações contemporâneas, sendo responsável por administrar o capital humano e criar ambientes propícios ao desenvolvimento profissional e à realização pessoal dos colaboradores. No entanto, o contexto empresarial atual apresenta desafios significativos para os processos de RH, como a crescente diversidade da força de trabalho, rápidas mudanças tecnológicas e expectativas mutáveis dos funcionários. Diante desse cenário, a pesquisa em RH, com enfoque nos processos de seleção, desenvolvimento e retenção de talentos, ganha relevância inegável. Nesse contexto, a presente investigação propõe-se a examinar a dinâmica contemporânea dos processos de recrutamento e seleção, concentrando-se na influência da transformação digital e das inovações tecnológicas. O objetivo principal é compreender como tais fatores impactam os processos tradicionais de recrutamento e seleção, explorando estratégias eficientes para uma transição bem-sucedida para ambientes de trabalho digitais, sem comprometer a equidade, diversidade e inclusão no processo de contratação. O estudo buscou identificar as melhores práticas para garantir uma transição eficiente para ambientes de trabalho mais digitais e orientados para o futuro, considerando a influência da transformação digital e inovações tecnológicas. Além disso, analisou de que forma as organizações podem promover a equidade, diversidade e inclusão durante todo o ciclo de contratação, levando em conta o impacto das novas tecnologias nesse contexto. Num cenário empresarial dinâmico e competitivo, a gestão de RH é vital para o sucesso e sustentabilidade das organizações. Os processos de recrutamento e seleção emergem como peças-chave na construção de equipes talentosas e diversificadas, capazes de impulsionar a inovação e atender às demandas do mercado. No entanto, o desafio da transformação digital e inovações tecnológicas exige uma análise aprofundada desses processos, destacando suas implicações e demandando estratégias eficientes de transição para ambientes de trabalho digitais.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas. Recursos humanos. Processos gerenciais.

ABSTRACT

Human Resources (HR) management plays a central role in contemporary organizations, being responsible for managing human capital and creating environments conducive to the professional development and personal fulfillment of employees. However, today's business context presents significant challenges for HR processes, such as increasing workforce diversity, rapid technological changes, and changing employee expectations. Given this scenario, HR research, focusing on talent selection, development and retention processes, gains undeniable relevance. In this context, the present investigation aims to examine the contemporary dynamics of recruitment and selection processes, focusing on the influence of digital transformation and technological innovations. The main objective is to understand how such factors impact traditional recruitment and selection processes, exploring efficient strategies for a successful transition to digital work environments, without compromising equity, diversity and inclusion in the hiring process. The study sought to identify best practices to ensure an efficient transition to more digital and future-oriented work environments, considering the influence of digital transformation and technological innovations. Furthermore, it analyzed how organizations can promote equity, diversity and inclusion throughout the hiring cycle, taking into account the impact of new technologies in this context. In a dynamic and competitive business scenario, HR management is vital for the success and sustainability of organizations. Recruitment and selection processes emerge as key pieces in building talented and diverse teams, capable of driving innovation and meeting market demands. However, the challenge of digital transformation and technological innovations requires an in-depth analysis of these processes, highlighting their implications and demanding efficient transition strategies to digital work environments.

Keywords: People Management. Human Resources. Management processes.

1. INTRODUÇÃO

As cooperativas de crédito surgem como uma alternativa em relação aos bancos convencionais, especialmente no contexto de inclusão financeira e desenvolvimento comunitário. Fundamentadas em princípios cooperativistas, essas instituições pertencem e são controladas pelos próprios membros, que se beneficiam de uma gestão democrática e participativa. Diferentemente dos bancos tradicionais, cujo objetivo principal é a maximização do lucro para os acionistas, as cooperativas de crédito visam atender às necessidades financeiras dos seus associados, promovendo o bem-estar econômico e social das comunidades em que estão inseridas. Essa abordagem permite oferecer taxas de juros mais baixas, menores tarifas e serviços personalizados, alinhados aos interesses dos cooperados (MENDES, 2023).

A Cresol é um sistema cooperativo de crédito fundado em 1995, no Sudoeste do Paraná. Originalmente, surgiu com a proposta de proporcionar alternativas financeiras diferenciadas e sustentáveis, se destacando no cenário cooperativo brasileiro. Atualmente, a Cresol está presente em 19 estados e é uma das principais cooperativas de crédito do país, oferecendo uma gama diversificada de serviços financeiros que promovem o desenvolvimento econômico e social de seus cooperados e da comunidade em geral. A organização se dedica a criar um ambiente inclusivo, diverso e colaborativo, contribuindo para o bem-estar e o crescimento de seus membros e suas iniciativas.

Por sua vez, a área de Recursos Humanos (RH) desempenha um papel fundamental nas organizações, sendo responsável por gerenciar o capital humano e criar ambientes propícios ao desenvolvimento profissional e à realização pessoal dos colaboradores. Em meio à complexidade do ambiente empresarial contemporâneo, a dinâmica dos processos de RH enfrenta desafios significativos. Em muitas organizações, a crescente diversidade de forças de trabalho, as mudanças tecnológicas rápidas e as expectativas mutáveis dos funcionários são algumas das questões cruciais que desafiam a eficácia dos processos de RH.

A gestão de recursos humanos desempenha um papel fundamental nas organizações contemporâneas, sendo um elemento central para o alcance de seus objetivos e para a efetivação de estratégias empresariais. Neste cenário, a pesquisa

sobre recursos humanos e seus processos assume uma relevância inquestionável. Este trabalho tem como objetivo investigar a dinâmica dos recursos humanos, com ênfase nos processos de seleção, desenvolvimento e retenção de talentos dentro das organizações (SOARES, 2023).

Cabe assim responder à pergunta: Como podemos descrever o processo de recrutamento e seleção de pessoas utilizado pela cooperativa de crédito Cresol?

O objetivo geral deste estudo é analisar e compreender as características do processo de recrutamento e seleção de pessoas na Cooperativa de Crédito Cresol. Especificamente, busca-se identificar e descrever as práticas adotadas pela cooperativa para atrair, selecionar e integrar novos colaboradores, bem como avaliar a eficácia dessas práticas em relação ao alinhamento com a cultura organizacional e os valores cooperativistas. Além disso, o estudo visa investigar como esses processos contribuem para a formação de uma equipe qualificada e engajada, capaz de atender às demandas e expectativas dos associados, garantindo, assim, a sustentabilidade e o crescimento da cooperativa.

Em um cenário empresarial dinâmico e competitivo, a área de Recursos Humanos desempenha um papel fundamental na sustentabilidade e no sucesso das organizações. A pesquisa em recursos humanos e seus processos revela-se de relevância inegável. Este trabalho propõe-se a investigar a dinâmica dos recursos humanos, abordando os processos essenciais de agregar pessoas, como recrutamento, seleção, desenvolvimento, manutenção, monitoramento e recompensa de talentos nas organizações. Esses processos são fundamentais para a construção de equipes talentosas e diversificadas, capazes de impulsionar a inovação e atender às demandas do mercado. Contudo, o advento da transformação digital e das inovações tecnológicas impõe desafios e oportunidades singulares a esses processos, exigindo uma análise aprofundada de suas implicações e a busca por estratégias eficientes para a transição para ambientes de trabalho mais digitais.

O contexto contemporâneo é marcado pela rápida evolução tecnológica, que redefine a natureza das relações de trabalho e as expectativas dos profissionais. Diante desse panorama, é crucial compreender como as práticas tradicionais de recrutamento e seleção podem ser otimizadas e alinhadas às demandas de um mundo cada vez mais digitalizado. A justificativa para este estudo reside na necessidade de explorar as potencialidades e os desafios associados à incorporação de tecnologias inovadoras nos processos de RH, proporcionando uma

visão estratégica para as organizações que buscam não apenas acompanhar, mas liderar a revolução digital em curso.

Além disso, a discussão sobre equidade, diversidade e inclusão torna-se ainda mais presente no contexto da transformação digital. A introdução de algoritmos e inteligência artificial nos processos de seleção levanta questões éticas e práticas relacionadas a preconceitos algorítmicos e exclusão involuntária. Nesse sentido, a pesquisa se justifica pela urgência em desenvolver abordagens que assegurem a equidade durante todo o ciclo de contratação, considerando não apenas as competências técnicas, mas também a diversidade de experiências, habilidades e origens.

Compreender o impacto da transformação digital na dinâmica tradicional de Recursos Humanos é vital para que as organizações possam se adaptar de maneira eficaz às demandas contemporâneas. A integração de tecnologias disruptivas, como inteligência artificial, análise de dados e automação, influencia diretamente as funções tradicionais de RH, desde o recrutamento até o desenvolvimento e gestão de talentos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CARACTERÍSTICAS DAS COOPERATIVAS

Globalmente, o cooperativismo financeiro abrange 103 países com um total de 56.904 cooperativas financeiras e 207,9 milhões de associados, representando 8,1% da população economicamente ativa, com ativos globais somando US\$ 1,733 trilhões e empréstimos de US\$ 1,135 trilhão. Esses números mostram que, enquanto o cooperativismo financeiro é uma força significativa no cenário mundial, a participação relativa da população economicamente ativa varia amplamente entre os continentes, indicando diferentes níveis de desenvolvimento e integração das cooperativas no sistema financeiro de cada região. Há um grande potencial de crescimento, especialmente em regiões com baixa participação, o que pode contribuir para uma maior inclusão financeira e desenvolvimento econômico sustentável (SILVA, 2023).

A prática da cooperação é tão antiga quanto a própria humanidade, refletindo a natureza social do ser humano. Desde os tempos mais remotos, as sociedades têm se agrupado para alcançar objetivos comuns que seriam inalcançáveis individualmente. Um exemplo notável dessa prática pode ser encontrado na antiga Babilônia, onde a terra era arrendada a grupos de pessoas. Esses grupos colaboraram na produção de alimentos, que eram então compartilhados entre todos os membros da comunidade. Esse sistema de cooperação não apenas maximiza a produção agrícola, mas também fomentava uma sociedade solidária, na qual o bem-estar coletivo se sobrepunha aos interesses econômicos individuais (CHIARETTO et al., 2021; ORTIZ, 2022).

Essa tradição de cooperação e trabalho coletivo tinha raízes profundas na necessidade de subsistência e na construção de comunidades coesas. O modelo babilônico exemplifica uma forma de sociedade que priorizava a colaboração e o apoio mútuo, promovendo uma economia orientada para o bem-estar geral, em vez de meramente focada na maximização de lucros.

No entanto, o conceito de cooperativas, como conhecemos hoje, surgiu mais formalmente em 1844, na cidade de Rochdale, Manchester, na Inglaterra. Este marco histórico representa a criação da primeira cooperativa moderna, fundamentada em princípios e práticas que ainda são amplamente utilizados nas cooperativas contemporâneas (Chiaretto et al., 2021). A Cooperativa de Rochdale foi pioneira ao adotar um modelo de negócio baseado na participação democrática dos membros, no compartilhamento dos lucros e na oferta de produtos e serviços a preços justos. Esses princípios foram delineados para garantir que todos os membros tivessem voz nas decisões e pudessem beneficiar-se equitativamente dos resultados da cooperação.

A criação da primeira cooperativa não apenas consolidou a prática da cooperação em um formato institucional, mas também estabeleceu um modelo que viria a inspirar a expansão e a diversificação do movimento cooperativo global. A essência desse modelo está enraizada na ideia de que a união e o esforço coletivo podem gerar benefícios significativos e sustentáveis para todos os envolvidos, refletindo uma continuidade histórica da cooperação humana que remonta a práticas antigas (MARION, 2021).

O cooperativismo desempenha um papel crucial no fomento ao desenvolvimento econômico sustentável e inclusivo, ao promover o bem-estar social

tanto dos cooperados quanto das comunidades onde as cooperativas estão situadas. Esse modelo de organização visa não apenas a eficiência econômica, mas também o fortalecimento do tecido social, criando um ambiente onde os benefícios da cooperação são amplamente compartilhados.

A prática cooperativa permite que os membros participem ativamente da gestão e do funcionamento das cooperativas, garantindo que suas necessidades e interesses sejam atendidos de forma equitativa. Em vez de buscar o lucro máximo como objetivo principal, as cooperativas focam em melhorar a qualidade de vida dos seus associados e na contribuição positiva para a comunidade, promovendo um desenvolvimento mais equilibrado e sustentável (MARION, 2021).

A história das cooperativas de crédito no Brasil reflete uma trajetória de crescente importância econômica e social. Desde suas origens no início do século XX, as cooperativas de crédito foram desenvolvidas como uma alternativa ao sistema bancário tradicional, visando oferecer acesso a serviços financeiros mais inclusivos e acessíveis. Conforme descrito por Jacques e Gonçalves (2016), essas cooperativas surgiram com o objetivo de promover a inclusão financeira, especialmente em regiões menos atendidas pelos bancos convencionais. Ao longo das décadas, as cooperativas de crédito no Brasil evoluíram, passando de pequenas iniciativas locais para redes robustas que desempenham um papel significativo na economia regional. Esse crescimento tem sido impulsionado pela capacidade das cooperativas de oferecer serviços personalizados e com condições mais favoráveis aos seus membros, impactando positivamente a renda e o desenvolvimento econômico dos municípios brasileiros. O fortalecimento das cooperativas de crédito demonstra não apenas a evolução do setor, mas também a sua importância como instrumento de democratização do acesso ao crédito e fomento ao desenvolvimento local.

No Brasil, as sociedades cooperativas são regulamentadas pela Lei 5.764/1971, que define essas entidades como sociedades de pessoas sem fins lucrativos, voltadas exclusivamente para a prestação direta de serviços aos associados (TAVARES, 2018; NASCIMENTO; SOARES; ALMEIDA SANTOS, 2021).

Essa lei destaca que os cooperados são simultaneamente proprietários e usuários dos serviços oferecidos pela cooperativa, o que reforça a natureza participativa e democrática dessas organizações. O cooperativismo, enquanto movimento socioeconômico global, coloca os valores humanos e sociais no centro

das suas práticas, considerando o capital apenas como um meio para atingir objetivos maiores e mais inclusivos. Assim, o cooperativismo se estabelece como a maior organização não governamental do mundo, cuja essência é construir uma vida melhor para todos, promovendo um equilíbrio entre os interesses individuais e coletivos (MARION, 2021).

De acordo com o Banco Central do Brasil, as cooperativas de crédito se configuram como associações de pessoas, organizadas sem fins lucrativos, com o objetivo de oferecer serviços financeiros a seus associados. Diferentemente dos bancos tradicionais, que são instituições com fins lucrativos e têm seus clientes como meros usuários dos serviços oferecidos, nas cooperativas de crédito os associados desempenham um papel duplo: são tanto proprietários quanto usuários da cooperativa. Isso significa que cada associado tem direito de voto nas decisões da cooperativa, independentemente do volume de suas cotas de participação

Essa estrutura participativa assegura que todos os membros tenham voz nas decisões que afetam a cooperativa, promovendo um ambiente de maior equidade e transparência. Adicionalmente, os associados se beneficiam de um atendimento mais personalizado e têm direito a participar das “sobras” – o resultado positivo da cooperativa, que é distribuído entre os membros de acordo com as normas estabelecidas pela instituição (PAIXÃO, 2019; SOUZA; 2020).

Apesar de alguns receios persistirem no mercado em relação às cooperativas de crédito, é importante ressaltar que essas instituições são devidamente regulamentadas e supervisionadas pelo Banco Central do Brasil. Essa supervisão garante que as cooperativas operem de acordo com normas rigorosas que visam proteger os interesses dos cooperados e assegurar a estabilidade do sistema financeiro. O Banco Central estabelece regras e diretrizes para a operação das cooperativas de crédito, incluindo requisitos de capital, práticas de governança e medidas de segurança financeira. Essas regulamentações são fundamentais para a confiança e a segurança dos participantes e para a integridade do sistema financeiro como um todo. Conforme destacado por Jacques e Gonçalves (2016), a supervisão do Banco Central contribui para a mitigação dos riscos associados às cooperativas e reforça a sua capacidade de impactar positivamente a economia regional.

Os receios comuns relacionados às cooperativas de crédito incluem preocupações com a solidez financeira e o risco de insolvência, dado que algumas cooperativas podem enfrentar dificuldades sem a capacidade de absorção de perdas

dos grandes bancos. Há também receios sobre a falta de experiência e gestão profissional em certas cooperativas, além de dúvidas quanto à garantia de depósitos e a proteção oferecida pelo Fundo Garantidor de Créditos (FGC). Outros desafios incluem potenciais conflitos de interesse e limitações em termos de serviços e tecnologia em comparação com instituições financeiras maiores. Esses aspectos ressaltam a importância de uma regulamentação rigorosa e uma boa governança para garantir a segurança e a eficiência das cooperativas de crédito (JACQUES & GONÇALVES, 2016).

Segundo o artigo 17 dessa lei, as cooperativas de crédito são classificadas como instituições financeiras que desempenham atividades fundamentais no sistema financeiro, tais como a coleta, intermediação e aplicação de recursos financeiros, bem como a custódia de valores pertencentes a terceiros. Este enquadramento jurídico permite que as cooperativas de crédito atuem em um ambiente regulado, similar a outras instituições financeiras, mas com características distintas que as diferenciam dos bancos convencionais (SILVA, 2023).

2.2 HISTÓRICO DO RH (DO RH À GESTÃO DE PESSOAS)

O conceito de Recursos Humanos (RH) evoluiu consideravelmente ao longo do tempo, passando de uma função administrativa para um papel estratégico nas organizações. No início, o RH era visto principalmente como um setor responsável pela administração de pessoal, com foco em tarefas como recrutamento, pagamento e conformidade legal. Com o passar das décadas, o papel do RH se expandiu para incluir a gestão estratégica do capital humano, refletindo a crescente importância das pessoas como um ativo crítico para o sucesso organizacional. A mudança de "Recursos Humanos" para "Gestão de Pessoas" destaca essa transformação, reconhecendo a necessidade de alinhar a gestão de talentos com os objetivos estratégicos da empresa e valorizar os funcionários como colaboradores essenciais para o crescimento e a inovação (MARRAS, 2017).

A gestão de pessoas abrange diversos processos críticos que asseguram a eficácia e o alinhamento das estratégias de talentos com as metas organizacionais. Entre esses processos, destacam-se agregar, aplicar, manter, recompensar, monitorar e desenvolver. Cada um desses componentes desempenha um papel fundamental na criação e na manutenção de uma força de trabalho engajada e

produtiva. O processo de agregar pessoas, por exemplo, envolve a atração e a seleção de talentos que atendam às necessidades da organização e se alinhem à sua cultura. Aplicar pessoas refere-se à alocação adequada dos colaboradores em posições que aproveitem suas habilidades e potencial. Manter pessoas é essencial para garantir a retenção dos talentos, enquanto recompensar e monitorar são fundamentais para a motivação e o desempenho contínuo. O desenvolvimento de pessoas completa o ciclo, promovendo o crescimento profissional e preparando os colaboradores para futuros desafios e oportunidades dentro da organização (SANTOS et al., 2022).

2.2.1 - Os Processos da Gestão de Pessoas

Os processos da gestão de pessoas são intrinsecamente interligados e essenciais para a eficácia organizacional. Agregar pessoas é o primeiro passo, onde a organização busca atrair e selecionar candidatos qualificados que atendam às suas necessidades e se ajustem à sua cultura. Este processo não apenas envolve a identificação de talentos, mas também a criação de uma proposta de valor atraente para candidatos potenciais. Aplicar pessoas refere-se à alocação desses talentos nas funções mais apropriadas, garantindo que suas habilidades e competências sejam utilizadas de maneira eficaz. O processo de manter pessoas é focado na retenção e engajamento dos colaboradores, que inclui estratégias de fidelização, gestão de desempenho e desenvolvimento de um ambiente de trabalho positivo.

Recompensar é um processo crucial que se refere à implementação de sistemas de compensação e benefícios que incentivem e reconheçam o desempenho e a contribuição dos colaboradores. Monitorar envolve a avaliação contínua do desempenho dos funcionários e a coleta de feedback para ajustar as práticas de gestão conforme necessário. Por fim, desenvolver pessoas é um processo contínuo que visa aprimorar as habilidades e competências dos colaboradores por meio de treinamentos e oportunidades de crescimento profissional. Juntos, esses processos formam um ciclo integrado que suporta a estratégia organizacional e promove o sucesso a longo prazo (PODOLAN et al., 2021).

2.2.2 - O Processo de Agregar Pessoas

O processo de agregar pessoas é fundamental para garantir que a organização tenha os talentos necessários para alcançar seus objetivos estratégicos. Esse processo inicia-se com a identificação das necessidades de pessoal e o desenvolvimento de uma estratégia de recrutamento que possa atrair candidatos qualificados. A atração de talentos envolve a criação de uma marca empregadora forte e a utilização de canais eficazes para alcançar possíveis candidatos. A seleção de candidatos é o próximo passo, onde são avaliadas as competências, experiências e adequação cultural dos candidatos para garantir que atendam aos requisitos da posição e da organização.

A eficácia do processo de agregar pessoas não se limita à seleção de candidatos, mas também inclui a integração e o acolhimento dos novos colaboradores. Uma integração eficaz é crucial para a adaptação rápida e o engajamento dos novos funcionários, o que pode impactar diretamente a sua satisfação e desempenho futuro. Além disso, o processo de agregar pessoas deve estar alinhado com a estratégia de longo prazo da organização, garantindo que as contratações não só atendam às necessidades imediatas, mas também contribuam para o desenvolvimento e a sustentabilidade futura da empresa. Esse alinhamento estratégico é essencial para maximizar o retorno sobre o investimento em talentos e apoiar o crescimento e a inovação organizacional (MARRAS, 2017; SANTOS et al., 2022).

2.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento é um processo indispensável na gestão de pessoas, essencial para a construção de equipes competentes e alinhadas com os objetivos organizacionais. Envolve a atração de candidatos qualificados para preencher as vagas disponíveis dentro da organização. O recrutamento eficaz começa com a definição clara das necessidades de pessoal e a elaboração de uma estratégia que possa alcançar o perfil de candidatos desejado. Para isso, as empresas utilizam uma combinação de métodos tradicionais e modernos, como anúncios em sites de emprego, redes sociais e eventos de recrutamento. A escolha do método adequado

depende das características do cargo e do mercado de trabalho, buscando sempre atrair um pool de candidatos diversificado e qualificado (NASCIMENTO et al., 2021).

A qualidade do processo de recrutamento impacta diretamente a eficácia da seleção e a satisfação dos candidatos. É essencial que o recrutamento não só atraia candidatos qualificados, mas também ofereça uma experiência positiva aos participantes. Uma experiência de recrutamento positiva pode aumentar a probabilidade de um candidato aceitar uma oferta de emprego e se engajar na organização. Além disso, uma abordagem bem estruturada no recrutamento ajuda a reduzir o tempo e o custo envolvidos no processo de contratação, minimizando as chances de erros que podem ocorrer durante a seleção (COSTA; SILVA, 2023).

O processo de recrutamento deve ser seguido por um processo de seleção rigoroso para garantir que os candidatos mais adequados sejam escolhidos para as posições abertas. A seleção é o processo pelo qual os candidatos são avaliados com base em suas qualificações, habilidades e adequação cultural para o cargo e para a organização. Este processo inclui várias etapas, como entrevistas, testes de habilidades e verificações de referências. Cada uma dessas etapas é projetada para avaliar diferentes aspectos do candidato e fornecer uma visão abrangente de suas capacidades e potencial (CORREIA, 2022).

A seleção eficiente exige o uso de técnicas e ferramentas adequadas que possam prever o desempenho futuro dos candidatos. As entrevistas estruturadas e os testes de habilidades são métodos amplamente utilizados para avaliar a competência e a adequação dos candidatos ao cargo. As entrevistas estruturadas, com perguntas padronizadas, ajudam a garantir que todos os candidatos sejam avaliados com os mesmos critérios, enquanto os testes de habilidades fornecem uma avaliação prática das capacidades do candidato. A combinação desses métodos contribui para uma decisão de contratação mais informada e justa (NASCIMENTO et al., 2021).

A análise das avaliações e dos feedbacks dos candidatos é uma parte crucial do processo de seleção, pois oferece insights sobre a eficácia dos métodos utilizados e sobre a percepção da empresa pelos candidatos. A satisfação dos candidatos com o processo seletivo pode impactar a imagem da empresa e sua capacidade de atrair talentos no futuro. Assim, é importante que as empresas não apenas avaliem os candidatos, mas também avaliem continuamente seu próprio

processo de seleção para identificar áreas de melhoria e garantir uma experiência positiva para todos os participantes (COSTA; SILVA, 2023).

Além de técnicas e ferramentas, a seleção de candidatos deve considerar a adequação cultural dos mesmos à organização. A compatibilidade entre os valores e a cultura da empresa e os valores pessoais dos candidatos pode influenciar significativamente o sucesso da integração e a retenção de novos funcionários. A adequação cultural é frequentemente avaliada por meio de entrevistas comportamentais e avaliações de fit cultural, que ajudam a determinar se o candidato se alinha com a missão e os valores da organização (CORREIA, 2022).

Outro aspecto importante do processo de seleção é a comunicação clara e eficaz com os candidatos. A transparência nas etapas do processo seletivo e o feedback construtivo para candidatos não selecionados são práticas que contribuem para uma experiência de recrutamento positiva. Além disso, uma comunicação eficiente ajuda a manter os candidatos engajados e interessados na posição, mesmo que o resultado final não seja favorável. A gestão cuidadosa da comunicação pode melhorar a percepção da empresa e fortalecer sua reputação como empregadora (NASCIMENTO et al., 2021).

O recrutamento e a seleção não são processos isolados, mas parte de uma estratégia integrada de gestão de pessoas. A eficácia do recrutamento e seleção está diretamente relacionada ao alinhamento com a estratégia organizacional e aos objetivos de longo prazo da empresa. Investir em melhorias contínuas nesses processos pode levar a uma força de trabalho mais competente e engajada, que contribui para o sucesso e a sustentabilidade da organização no competitivo mercado de trabalho (COSTA; SILVA, 2023).

3. METODOLOGIA

Para a realização deste estudo, empregou-se uma metodologia de levantamento bibliográfico no passado, consistindo na análise e revisão crítica de uma ampla gama de fontes, incluindo livros, artigos acadêmicos, relatórios, documentos históricos e outras publicações relacionadas ao tema em questão.

A Cooperativa Cresol é uma instituição financeira cooperativa que atua no Brasil, oferecendo uma gama de serviços financeiros para seus associados,

incluindo crédito, poupança, investimentos e seguros. Com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico e social das comunidades onde opera, a Cresol se destaca por seu modelo cooperativo que valoriza a participação ativa dos membros nos resultados financeiros em benefício dos associados e da própria cooperativa. Fundada com a missão de democratizar o acesso a serviços financeiros e fomentar a inclusão financeira, a Cresol tem se consolidado como uma alternativa significativa às instituições financeiras tradicionais, especialmente em regiões onde o acesso a serviços bancários é limitado. Seu enfoque em princípios cooperativos, como a solidariedade e a autogestão, permite que a Cresol ofereça soluções personalizadas e sustentáveis, contribuindo para o fortalecimento das economias locais e a melhoria da qualidade de vida dos seus membros.

A abordagem foi classificada como descritiva, uma vez que se buscou mapear, resumir e elucidar as diferentes perspectivas, conceitos e teorias que moldaram a evolução da área de recursos humanos ao longo do tempo. A coleta e análise de dados foram qualitativas, visando compreender as transformações históricas e os fatores contextuais que moldaram o desenvolvimento da gestão de recursos humanos, permitindo uma compreensão mais profunda e contextualizada das mudanças ocorridas na área de recrutamento e seleção de pessoas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção do trabalho objetiva apresentar a análise dos dados que permite compreender a eficácia dos processos implementados, avaliar o impacto das práticas cooperativas no desenvolvimento econômico e social das comunidades atendidas, e identificar áreas de sucesso e oportunidades de melhoria. Além de descrever os resultados de maneira clara e objetiva, esta seção também busca contextualizar as descobertas dentro do quadro teórico existente, correlacionando os dados com os conceitos e modelos discutidos na literatura. A discussão crítica dos resultados permite uma reflexão aprofundada sobre as implicações práticas e teóricas dos achados, fornecendo recomendações para futuras práticas e pesquisas no âmbito das cooperativas de crédito e seu papel no desenvolvimento local.

4.1 Gestão do recrutamento e seleção da Cresol

A Cresol adota uma estratégia de competição e crescimento focada na consistência dos resultados e no fortalecimento das suas operações. Para os anos de 2009/2010, a Central Cresol Baser estabeleceu metas específicas, incluindo a melhoria da classificação no rating e a formalização dos processos de liberação de crédito, especialmente na inclusão de novas linhas de produtos. Além disso, a organização busca ampliar o acesso a novas fontes de financiamento, como a implementação do Cresolcap, um programa de capitalização das cooperativas, e a liberação de um convênio de R\$ 20 milhões para microcrédito. Essas iniciativas demonstram o compromisso da Cresol em aprimorar suas práticas financeiras e expandir seu alcance, garantindo um suporte mais abrangente e eficaz para seus cooperados (HANK, 2014).

Nos últimos anos, a Cresol tem continuado a expandir e aprimorar suas práticas financeiras, incluindo a formalização de processos e a inclusão de novas linhas de produtos. Entre as iniciativas recentes, destaca-se a expansão do programa Cresolcap, um esquema de capitalização das cooperativas que visa diversificar as fontes de financiamento e fortalecer a base de capital das cooperativas. Além disso, a Cresol tem ampliado seu impacto com a liberação de convênios significativos para microcrédito, que reforçam o suporte aos pequenos empreendedores e às microempresas. O Sistema Cresol, com suas nove bases regionais, 75 cooperativas de crédito e 58 postos de atendimento, continua a atender um vasto número de municípios no Paraná e em Santa Catarina, promovendo o desenvolvimento econômico local e regional através do reinvestimento dos recursos no próprio município de origem. A abordagem da Cresol destaca-se por seu compromisso com a sustentabilidade econômica e social, reforçando o vínculo com as comunidades locais e atendendo suas necessidades financeiras específicas (HANK, 2014; GARCIA, 2021).

No que diz respeito à capacidade de adaptação a cenários adversos, a Cresol Baser possui mecanismos eficazes para mitigar riscos, como o Programa de Garantia de Preços à Agricultura Familiar (PGPAF). Esse programa assegura um preço mínimo para a produção agrícola, oferecendo descontos aos mutuários em caso de flutuações adversas no mercado. Além disso, a obrigatoriedade da contratação do PROAGRO para empreendimentos zoneados oferece uma camada

adicional de proteção contra perdas decorrentes de frustrações climáticas ou doenças sem controle difundido. Dessa forma, a Cresol não apenas garante a estabilidade financeira de seus cooperados, mas também promove a segurança e a continuidade das atividades agrícolas, fundamentais para o desenvolvimento sustentável das regiões onde está presente (HANK, 2014).

As centrais, como a Cresol Baser (localizada em Francisco Beltrão, PR), Sicoper (em Passo Fundo, RS) e Central Brasil (em Chapecó, SC), desempenham um papel fundamental na integração sistêmica das cooperativas singulares a elas filiadas. Essas centrais são responsáveis por coordenar e facilitar a cooperação entre as diferentes unidades do sistema, garantindo a uniformidade das operações e a eficiência no atendimento aos cooperados.

As cooperativas singulares, por sua vez, são encarregadas da gestão e do direcionamento das agências de relacionamento. Essas agências são a face visível do sistema, prestando atendimento direto aos cooperados em nível local. Elas oferecem uma ampla gama de serviços financeiros, incluindo crédito, poupança, seguros e investimentos, entre outros, sempre com foco no atendimento personalizado e na compreensão das necessidades específicas de cada cooperado.

A Cresol, portanto, não apenas oferece soluções financeiras, mas também desempenha um papel na promoção do desenvolvimento sustentável e na inclusão financeira. Sua estrutura organizacional robusta e bem definida permite uma gestão eficiente e uma atuação coordenada, proporcionando aos cooperados não apenas produtos e serviços financeiros, mas também uma experiência de cooperação e suporte comunitário.

A Cooperativa de Crédito Cresol possui uma estrutura de recursos humanos orientada por um conjunto de políticas claras e bem documentadas, conforme descrito no Manual de Políticas de Gestão de Pessoas – Colaboradores 2018. Essas políticas são essenciais para garantir que os processos de recrutamento e seleção sejam eficazes e alinhados com a missão, visão e valores da cooperativa. O manual estabelece diretrizes tanto para processos internos quanto externos, permitindo uma seleção criteriosa de profissionais capacitados que possam agregar valor à organização. De acordo com a gerente de Recursos Humanos da cooperativa, a prática é consistente com o que está documentado, assegurando que o processo não gera desmotivação entre os colaboradores atuais (GURNASKI; BORGES, 2020).

No que diz respeito à política de envolvimento no trabalho, a Cresol busca garantir que os novos colaboradores se sintam integrados e valorizados desde o início de sua trajetória na cooperativa. Essa integração é promovida por meio de programas de reconhecimento, feedback constante e eventos de confraternização, que fortalecem o senso de pertencimento dos colaboradores. Tais práticas são alinhadas com o conceito de Fleury (2002), que destaca a importância do desenvolvimento de habilidades e a melhor compreensão do ambiente corporativo.

A política de treinamento e desenvolvimento na Cresol é outra área de destaque. A cooperativa investe em programas de capacitação contínua, como a Integração de Novos Colaboradores e a Educação à Distância (EAD). A gerente de RH enfatiza que a formação contínua é fundamental para manter os colaboradores aptos a atingir as metas e oferecer um atendimento de qualidade aos associados. Essa abordagem é consistente com a visão de que destaca a crescente importância do treinamento no desenvolvimento das competências dos colaboradores (Garcia, 2021).

Embora o Manual de Políticas de Gestão de Pessoas não especifique detalhadamente as condições de trabalho, a cooperativa oferece uma gama de benefícios que visam o bem-estar dos colaboradores. Entre os benefícios destacam-se vale-alimentação, seguro de vida, previdência privada e plano de saúde. A gerente de RH reforça que esses benefícios são fundamentais para criar um ambiente de trabalho saudável e motivador, conforme aponta Silva (2017), que relaciona boas condições de trabalho com o aumento da motivação dos colaboradores (GURNASKI; BORGES, 2020).

O processo de agregar pessoas na agência da Cresol inclui recrutamento, seleção e admissão, componentes fundamentais para a formação de uma equipe competente e alinhada com os valores da cooperativa. O recrutamento interno e externo, juntamente com a seleção criteriosa dos candidatos, assegura que a organização possa acessar uma gama diversificada de talentos, enquanto a admissão formaliza a entrada de novos colaboradores na instituição. Este processo bem estruturado reflete a preocupação da Cresol em manter um ambiente de trabalho inclusivo e dinâmico, garantindo a contratação de profissionais que agreguem valor à cooperativa.

Na fase de aplicar pessoas, a Cresol adota práticas essenciais como políticas de integração, contratos de experiência, desenho de cargos e avaliações de

desempenho. Essas práticas são cruciais para assegurar que os novos colaboradores compreendam suas funções e responsabilidades, além de facilitar sua adaptação ao ambiente de trabalho. A integração eficaz e o desenho claro dos cargos ajudam a definir expectativas e criar um ambiente de trabalho organizado. A avaliação de desempenho permite o acompanhamento contínuo do desenvolvimento dos colaboradores, embora tenha sido identificado um problema de falta de diálogo e feedback, o que pode prejudicar o relacionamento interpessoal e o crescimento profissional dentro da organização.

Para recompensar seus colaboradores, a Cresol vai além do salário mensal, oferecendo um "salário afetivo", benefícios sociais, plano de saúde e vale alimentação. Essa abordagem não apenas reconhece o valor financeiro do trabalho dos colaboradores, mas também promove o bem-estar e a satisfação no ambiente de trabalho. No entanto, apesar dessas iniciativas positivas, a cooperativa enfrenta desafios relacionados à política de feedback. A falta de diálogo e de uma comunicação eficaz durante o processo de retroalimentação pode levar a problemas de relacionamento e desmotivação, comprometendo o clima organizacional e o desempenho dos colaboradores.

A política de desenvolvimento de pessoas na Cresol inclui uma capacitação contínua das equipes, refletindo o compromisso da cooperativa com o crescimento profissional de seus colaboradores. Programas de treinamento e desenvolvimento são essenciais para manter a competitividade da organização e garantir que os colaboradores estejam preparados para enfrentar os desafios do mercado. Contudo, a ausência de um sistema robusto de feedback e de avaliação de desempenho impede uma análise precisa do progresso dos colaboradores, dificultando a identificação de áreas de melhoria e o reconhecimento de boas práticas (DEGGERONE; DEFFACI, 2022).

4.1.1 AGREGAR PESSOAS NA CRESOL

A Cresol, como uma cooperativa de crédito em constante crescimento, implementa uma abordagem estratégica e detalhada na incorporação de novos membros à sua equipe. Segundo Gasparelo (2021), o processo de recrutamento e seleção na Cresol é cuidadosamente estruturado para identificar, atrair e integrar talentos que estejam alinhados com a visão cooperativa da organização e que

possam contribuir significativamente para seu desenvolvimento e eficácia. Esse processo é dividido em duas etapas principais: o recrutamento, que visa atrair candidatos qualificados, e a seleção, que utiliza métodos específicos para garantir que os candidatos escolhidos atendam às necessidades e objetivos da cooperativa. Deggerone e Deffaci (2022) destacam que essas práticas de gestão de pessoas são essenciais para manter a coerência com os valores da cooperativa e promover um ambiente de trabalho coeso e produtivo.

4.1.2 O RECRUTAMENTO NA CRESOL

O recrutamento na Cresol é um elemento crucial da estratégia de recursos humanos, desempenhando um papel fundamental na atração de candidatos que não só possuem as qualificações necessárias, mas que também estejam alinhados com os valores e objetivos da cooperativa. Conforme discutido por Vidal et al. (2014), as políticas de gestão de pessoas influenciam diretamente a cultura organizacional, e o recrutamento é uma das ferramentas-chave para garantir que essa cultura seja mantida e fortalecida. A Cresol utiliza duas abordagens principais no recrutamento: interna e externa, cada uma com suas próprias vantagens e desafios.

O recrutamento interno na Cresol é focado em identificar talentos já existentes dentro da organização, promovendo oportunidades de crescimento e desenvolvimento para os colaboradores. Esse método não só motiva a equipe, mostrando que há caminhos claros para avanço na carreira, mas também garante que aqueles que são promovidos ou transferidos já estejam familiarizados com a cultura e os processos da cooperativa. Segundo Deggerone e Deffaci (2022), essa prática fortalece a coesão e o comprometimento dos colaboradores, ao mesmo tempo que reduz os custos e o tempo necessários para a integração de novos funcionários. No entanto, o recrutamento interno pode ser limitado pela disponibilidade de candidatos qualificados dentro da organização, o que, em alguns casos, pode restringir as opções para preenchimento de posições-chave.

Por outro lado, o recrutamento externo é utilizado para trazer novas perspectivas e conhecimentos para a Cresol, especialmente em situações onde as habilidades necessárias não estão disponíveis internamente. Gasparelo (2021) apontam que o recrutamento externo é uma estratégia essencial para responder às mudanças do mercado e às necessidades de crescimento e inovação da

cooperativa. Ao buscar candidatos no mercado de trabalho, a Cresol pode atrair profissionais com experiências variadas, que podem introduzir novas ideias e práticas que beneficiem a organização. No entanto, essa abordagem também apresenta desafios, como a necessidade de maior investimento em tempo e recursos para identificar, avaliar e integrar esses novos colaboradores de forma eficaz.

4.1.3 RECRUTAMENTO INTERNO

O recrutamento interno na Cresol é uma prática amplamente valorizada por sua eficácia em promover o desenvolvimento dos talentos já presentes na cooperativa. Este método não apenas destaca e recompensa o desempenho dos colaboradores atuais, mas também reforça a lealdade e o engajamento da equipe. A Cresol adota várias ferramentas para implementar o recrutamento interno, incluindo anúncios internos, painéis de talentos e programas de desenvolvimento de carreira, que visam identificar e preparar funcionários para novas oportunidades e cargos de maior responsabilidade.

Dalacosta et al. (2020) ressaltam que o recrutamento interno é uma estratégia eficaz para otimizar o potencial dos colaboradores existentes, contribuindo para a redução da rotatividade e para a preservação do conhecimento institucional. Além disso, Figueiras et al. (2019) destacam que essa abordagem não apenas valoriza a experiência e o conhecimento acumulado pelos colaboradores, mas também promove uma integração mais fluida e eficiente dos novos membros da equipe, garantindo que eles se familiarizem rapidamente com a cultura e os processos da organização.

4.1.4 RECRUTAMENTO EXTERNO

Para complementar o recrutamento interno, a Cresol adota práticas de recrutamento externo, essenciais para trazer novas perspectivas e habilidades à organização. O recrutamento externo refere-se à busca de candidatos fora da cooperativa, utilizando uma variedade de estratégias para atrair talentos com competências e experiências específicas que podem atender às necessidades

emergentes da Cresol. Segundo Figueiras et al. (2019), essa abordagem é crucial para enriquecer o capital humano da organização, oferecendo a oportunidade de incorporar novas ideias e práticas que podem impulsionar a inovação e a eficiência.

Pontes (2022) ressalta que o recrutamento externo pode incluir a utilização de anúncios em plataformas de emprego, parcerias com instituições educacionais e participação em feiras de carreira. Essas estratégias visam criar uma marca empregadora atraente e alcançar candidatos com habilidades específicas que não estão presentes na força de trabalho interna. A prática de recrutamento externo também permite à Cresol diversificar sua equipe, trazendo profissionais com diferentes experiências e conhecimentos que podem enriquecer a cooperativa e contribuir para seu crescimento e adaptação às mudanças do mercado.

No entanto, o recrutamento externo apresenta desafios que merecem uma análise crítica. A busca por candidatos fora da organização pode demandar maior investimento de tempo e recursos, tanto para o processo de seleção quanto para a integração dos novos colaboradores. Além disso, a adaptação de novos funcionários à cultura organizacional da Cresol pode levar tempo, o que pode impactar temporariamente a produtividade e a coesão da equipe. Pontes (2022) observa que é fundamental garantir uma integração eficiente para minimizar esses impactos e maximizar os benefícios trazidos pelos novos membros.

4.1.5 A SELEÇÃO NA CRESOL

O processo de seleção na Cresol é estruturado para garantir que os candidatos escolhidos não só possuam as competências técnicas necessárias, mas também se alinhem com os valores e a cultura organizacional da cooperativa. Esse processo é fundamentado em técnicas rigorosas e metodológicas que asseguram a escolha dos profissionais mais adequados para cada função. De acordo com Gasparelo (2021), a seleção na Cresol é projetada para enfrentar desafios estratégicos e atender às expectativas dos stakeholders, incorporando métodos que vão além da simples avaliação técnica.

A seleção na Cresol adota uma abordagem multifacetada que inclui entrevistas técnicas e comportamentais, testes de habilidades e dinâmicas de grupo. Segundo Deggerone e Deffaci (2022), essas técnicas são essenciais para avaliar não apenas as competências específicas dos candidatos, mas também sua

capacidade de se integrar e contribuir para a cultura colaborativa da cooperativa. A seleção rigorosa assegura que os novos colaboradores não apenas atendam aos requisitos técnicos das funções, mas também compartilhem dos valores cooperativistas e se comprometam com a missão da Cresol.

Dalacosta et al. (2020) destacam que a integração de novos colaboradores é um aspecto crucial para a socialização organizacional, e o processo de seleção da Cresol leva isso em consideração ao escolher candidatos que demonstram potencial para uma adaptação rápida e eficaz à cultura da cooperativa. Essa abordagem ajuda a reduzir a curva de aprendizado e facilita a integração dos novos funcionários, promovendo uma coesão mais rápida e eficaz com a equipe existente.

Figueiras et al. (2019) e Pontes (2022) ressaltam a importância das técnicas de seleção aplicadas, como entrevistas estruturadas e avaliação de compatibilidade cultural, para garantir uma escolha que vai além das qualificações técnicas. Essas práticas permitem que a Cresol avalie a adequação dos candidatos em termos de suas atitudes e valores, fundamentais para o sucesso em um ambiente cooperativo. Contudo, é importante observar que, enquanto a seleção rigorosa contribui para a qualidade das contratações, também pode exigir um investimento considerável de tempo e recursos para garantir que o processo seja abrangente e justo.

4.1.6 TÉCNICAS UTILIZADAS NA CRESOL

O processo de seleção de candidatos na Cresol é estruturado e multifacetado, combinando técnicas de avaliação que visam garantir a adequação dos candidatos tanto em termos de competências técnicas quanto de alinhamento com a cultura organizacional. De acordo com Gasparelo et al. (2021), a Cresol emprega entrevistas estruturadas, testes de habilidades e avaliações comportamentais para realizar uma triagem minuciosa dos candidatos.

As entrevistas estruturadas na Cresol são desenhadas para avaliar de forma sistemática e uniforme as competências e experiências dos candidatos, promovendo uma comparação justa e objetiva entre eles (DEGGERONE; DEFFACI, 2022). Este formato garante que todos os candidatos sejam avaliados com base nos mesmos critérios, o que aumenta a equidade do processo de seleção. No entanto, embora este método seja eficaz na avaliação técnica, ele pode não capturar completamente aspectos mais sutis do perfil do candidato, como a capacidade de adaptação a

mudanças rápidas ou a inovação, que são cada vez mais valorizadas em ambientes dinâmicos.

Os testes de habilidades, aplicados pela Cresol, focam em áreas específicas relacionadas às funções para as quais os candidatos estão sendo considerados. Este método é essencial para garantir que os candidatos possuam as habilidades práticas necessárias para o desempenho eficaz no cargo (DALACOSTA; COLTRE; GERVASONI, 2020). Entretanto, a dependência excessiva de testes técnicos pode limitar a visão holística do candidato, excluindo aspectos importantes como a capacidade de trabalhar em equipe ou a resiliência em situações de alta pressão.

As avaliações comportamentais são utilizadas para medir o alinhamento dos candidatos com a cultura da cooperativa e seu potencial para colaborar de maneira eficaz com a equipe existente. Este aspecto é crucial para a Cresol, pois assegura que os novos colaboradores se integrem bem ao ambiente cooperativo e contribuam para a coesão do grupo (Figueiras et al., 2019). No entanto, essas avaliações podem ser subjetivas e dependem da capacidade dos avaliadores de interpretar corretamente os sinais comportamentais, o que pode introduzir variabilidade na avaliação.

Além dessas técnicas, a Cresol também realiza referências e verificações de antecedentes para confirmar a adequação dos candidatos ao ambiente da cooperativa. Esse processo de verificação adicional é importante para validar as informações fornecidas e garantir que os candidatos possuam o histórico profissional e comportamental esperado (PONTES, 2022). Apesar de sua importância, a eficácia desse método pode ser limitada pela qualidade das informações obtidas e pela capacidade de identificar e interpretar sinais de alerta que podem não ser evidentes em uma análise superficial.

No que diz respeito ao monitoramento dos colaboradores, a Cresol implementa um sistema eficiente para atender às obrigações legais, organizando documentos pessoais, exames admissionais, contratos de trabalho e registros de ponto. Este sistema é fundamental para a conformidade legal e a gestão de recursos humanos. No entanto, há uma lacuna significativa na falta de um sistema de avaliação de desempenho que permita a comparação entre as ações planejadas e as realizadas. Essa carência compromete a capacidade da organização de medir efetivamente a performance dos colaboradores e de tomar decisões informadas

sobre promoções, treinamentos ou outras ações de desenvolvimento (DEGGERONE; DEFFACI, 2022).

4.2 POLÍTICAS ESPECÍFICAS RELACIONADOS AO TEMA

A política de recompensa na Cresol abrange mais do que apenas a remuneração mensal. Além do salário, os colaboradores são motivados através de bônus, como o Prêmio de Participação nos Resultados (PPR), que está vinculado ao cumprimento de metas. A gerente de RH destaca que a motivação dos colaboradores é impulsionada por um ambiente de trabalho positivo, que valoriza o sentimento de pertencimento e a identificação com a marca Cresol. Essa visão é corroborada por Mendes (2017), que destaca a importância das recompensas para o sucesso da gestão de recursos humanos.

Apesar do esforço em alinhar as práticas com as políticas documentadas, há espaço para melhorias, especialmente na área de condições de trabalho, que carece de uma descrição específica no manual. A atenção a essa área poderia aumentar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores, contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso. Assim, a Cooperativa Cresol pode continuar a se destacar como uma organização que valoriza e investe no desenvolvimento de seu capital humano (GURNASKI; BORGES, 2020).

O processo de recrutamento e seleção da Cresol é estruturado com base em princípios técnicos e criativos, visando a atração de profissionais qualificados. Segundo o Manual de Políticas de Gestão de Pessoas - Colaboradores 2018, o objetivo desse processo é garantir a contratação de indivíduos capazes de agregar valor e contribuir para o desenvolvimento contínuo da instituição. A Cresol adota tanto o recrutamento interno quanto o externo, promovendo a mobilidade dentro da organização e a oportunidade de crescimento para os colaboradores, ao mesmo tempo em que busca novos talentos no mercado.

O recrutamento interno na Cresol é uma prática consolidada que visa aproveitar o potencial dos colaboradores atuais, oferecendo oportunidades de ascensão e desenvolvimento dentro da cooperativa. De acordo com Brandão e Ribeiro (2023), essa abordagem não apenas motiva os colaboradores, mas também reduz os custos e o tempo de adaptação, uma vez que esses profissionais já conhecem a cultura organizacional e os processos internos. A Cresol promove o

recrutamento interno através de programas de desenvolvimento de carreira e avaliações de desempenho, que identificam colaboradores com potencial para assumir novas funções.

O recrutamento externo, por sua vez, é utilizado para trazer novas perspectivas e habilidades à organização. Paixão (2019) destaca que essa prática é essencial para a renovação e inovação contínua, trazendo diversidade de experiências e conhecimentos. A Cresol realiza o recrutamento externo através de processos seletivos abertos ao público, divulgados em meios de comunicação e plataformas de emprego. Além disso, a cooperativa participa de feiras de emprego e eventos acadêmicos para atrair talentos em potencial. Esses processos são rigorosos e incluem várias etapas, como análise curricular, entrevistas, dinâmicas de grupo e testes técnicos.

A seleção de candidatos na Cresol é baseada em critérios técnicos e criativos, com o objetivo de identificar profissionais que possuam tanto habilidades específicas quanto uma capacidade criativa e inovadora. Conforme Hahn (2014), a cooperativa valoriza candidatos que demonstrem habilidades técnicas relevantes para o cargo, como conhecimentos específicos na área financeira, habilidades de atendimento ao cliente e experiência em cooperativas de crédito. Além disso, a criatividade é um diferencial, pois a Cresol busca profissionais que possam contribuir com soluções inovadoras e adaptativas em um ambiente dinâmico.

Os princípios que norteiam o processo de seleção incluem a equidade, transparência e foco no desenvolvimento humano. Vidal et al. (2014) ressaltam que a Cresol preza pela transparência em todas as etapas do processo seletivo, garantindo que os candidatos sejam informados sobre os critérios de avaliação e os resultados obtidos. A equidade é garantida através de práticas que evitam qualquer forma de discriminação, promovendo a diversidade e a inclusão. A cooperativa também valoriza o potencial de desenvolvimento dos candidatos, considerando não apenas as habilidades atuais, mas também a capacidade de aprender e crescer dentro da organização.

Um dos pilares fundamentais no processo seletivo da Cresol é o alinhamento cultural dos candidatos com os valores da cooperativa. Segundo Brandão e Ribeiro (2023), a Cresol prioriza a contratação de indivíduos que não apenas possuam as competências técnicas necessárias, mas que também compartilhem do compromisso com a ética, responsabilidade social e envolvimento comunitário que

são centrais à missão da instituição. Durante as entrevistas, há uma ênfase na avaliação desses aspectos, garantindo que os novos colaboradores estejam em sintonia com a cultura organizacional, o que facilita sua integração e fortalece a coesão da equipe.

A Cresol adota técnicas de seleção modernas, incluindo entrevistas comportamentais e avaliações psicológicas, como parte de seu processo seletivo. Paixão (2019) argumenta que essas técnicas permitem uma análise mais profunda das competências dos candidatos, como habilidades interpessoais, capacidade de trabalhar em equipe e resiliência, características essenciais para o sucesso em um ambiente cooperativo, onde a colaboração é fundamental. Essa abordagem avançada não apenas identifica talentos técnicos, mas também garante que os candidatos selecionados possuam as qualidades humanas necessárias para prosperar no contexto da cooperativa.

Além das competências técnicas e comportamentais, a Cresol valoriza significativamente a experiência prévia dos candidatos, especialmente aqueles que já atuaram em cooperativas de crédito ou instituições financeiras. Hahn (2014) observa que a familiaridade com o ambiente cooperativo é um diferencial, pois indica que o candidato já possui uma compreensão das nuances e particularidades desse setor. Contudo, a cooperativa demonstra uma abertura admirável ao considerar candidatos de outras áreas, reconhecendo que perspectivas diversificadas podem enriquecer o ambiente de trabalho e contribuir com inovações.

A evolução das políticas de gestão de pessoas na Cresol, como abordado por Gurnaski e Borges (2020), evidencia uma mudança significativa nas concepções de seleção e organização corporativa, refletindo as demandas contemporâneas por práticas mais humanas e integradoras. A pesquisa realizada em Laranjeiras do Sul/PR destaca a importância crescente de políticas que não apenas focam na eficiência e produtividade, mas também no bem-estar e motivação dos colaboradores. Essas novas abordagens reconhecem que a satisfação dos funcionários está intimamente ligada ao desempenho organizacional, promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo e colaborativo.

Hahn (2014), ao estudar o cooperativismo de crédito solidário, reforça essa ideia ao demonstrar como a Cresol de Ampere/PR adotou práticas que vão além da simples gestão de recursos humanos, implementando políticas que valorizam o capital humano como um ativo central da cooperativa. A Cresol passou a integrar

uma visão mais ampla de desenvolvimento sustentável e inclusão social, onde a seleção e o desenvolvimento de colaboradores são conduzidos com uma perspectiva de longo prazo. Esse enfoque busca não apenas recrutar, mas também reter e desenvolver talentos, garantindo que os colaboradores estejam alinhados com os valores e a missão da cooperativa, enquanto também se beneficiam do crescimento pessoal e profissional.

No entanto, a crítica a essas novas concepções de seleção e organização corporativa reside na possível idealização e dificuldade de implementação consistente dessas políticas. Gurnaski e Borges (2020) apontam que, embora as políticas de gestão de pessoas da Cresol estejam alinhadas com as melhores práticas contemporâneas, há desafios significativos na operacionalização dessas políticas em diferentes contextos regionais. A disparidade nas culturas locais e a resistência a mudanças em algumas unidades podem limitar a eficácia das iniciativas de motivação e engajamento dos colaboradores, exigindo uma adaptação constante e um monitoramento rigoroso para assegurar que as práticas adotadas sejam realmente eficazes em todas as áreas de atuação.

O processo de integração dos novos colaboradores é uma etapa crucial na Cresol, visando a adaptação e o alinhamento dos recém-contratados com a cultura organizacional. Vidal et al. (2014) mencionam que a cooperativa realiza programas de integração que incluem treinamentos sobre os valores cooperativistas, a estrutura organizacional e os produtos e serviços oferecidos. Esses programas são fundamentais para garantir que os novos colaboradores se sintam acolhidos e preparados para contribuir efetivamente desde o início de sua jornada na Cresol.

Segundo Deggerone e Deffaci (2022), O processo de agregar pessoas na Cresol é estruturado de maneira sistemática, abrangendo as etapas de recrutamento interno e externo, seleção e admissão, todas coordenadas pela cooperativa. Inicialmente, o recrutamento interno é priorizado, oferecendo a oportunidade para que funcionários já inseridos no Sistema Cresol possam se candidatar às novas vagas. Essa prática valoriza o potencial interno, promove a mobilidade dentro da organização e reconhece o desenvolvimento dos colaboradores.

A fase de recrutamento externo é desencadeada com a publicação de um edital, que é amplamente divulgado por meio de diferentes canais, como meios de comunicação regionais, agências de emprego, universidades e redes sociais. Este edital detalha o cargo disponível, as funções e atribuições esperadas, bem como os

requisitos necessários para os candidatos. Essa clareza e transparência na comunicação das oportunidades de emprego garantem que os candidatos tenham uma compreensão clara das expectativas e qualificações exigidas, facilitando uma seleção mais precisa e eficaz dos currículos recebidos.

A seleção dos candidatos é conduzida de maneira criteriosa, começando com uma triagem dos currículos para assegurar que atendem aos requisitos especificados no edital. A seguir, os candidatos selecionados passam por uma prova técnica, que avalia suas competências e conhecimentos específicos. Aqueles que alcançam a nota mínima estabelecida são convidados para uma entrevista semiestruturada, conduzida pelo responsável pelo setor de gestão de pessoas e pelo coordenador da agência. Essa etapa é crucial para avaliar não apenas as habilidades técnicas dos candidatos, mas também aspectos comportamentais e o alinhamento com a cultura organizacional da Cresol (DEGGERONE; DEFFACI, 2022).

Ao final do processo, um parecer sobre o candidato apto à contratação é elaborado e submetido à direção da cooperativa. A documentação do processo é arquivada, garantindo a rastreabilidade e a transparência das decisões de contratação. Essa metodologia não apenas assegura a conformidade com os padrões estabelecidos, mas também permite uma análise crítica e a justificação das escolhas realizadas.

O estudo de Rossés et al. (2019) oferece um paralelo interessante, destacando que o setor de gestão de pessoas de outra cooperativa desempenha papel semelhante no recrutamento e seleção de colaboradores. Isso inclui a definição do perfil dos cargos com base em características específicas e a avaliação conjunta com o coordenador da agência para identificar o perfil desejado dos candidatos. Essa abordagem integrada e colaborativa é essencial para garantir que as contratações sejam alinhadas com as necessidades operacionais e estratégicas da cooperativa.

O recrutamento e seleção da Cresol é um componente vital para a manutenção de uma equipe qualificada e comprometida com os valores e objetivos da cooperativa. A estruturação detalhada e a metodologia rigorosa adotadas pela Cresol refletem seu compromisso com a excelência na gestão de pessoas, assegurando que cada novo colaborador esteja preparado para contribuir de

maneira significativa para o sucesso da organização (DEGGERONE; DEFFACI, 2022).

5.CONCLUSÃO

O processo de recrutamento e seleção da Cresol, fundamentado em princípios técnicos e criativos, desempenha um papel essencial na construção de uma equipe competente e alinhada com a missão, visão e valores da cooperativa. Essa abordagem garante a atração de profissionais que não apenas possuem as qualificações necessárias, mas também se identificam com a cultura cooperativista e o compromisso social da instituição. A combinação de recrutamento interno e externo permite uma diversificação de talentos, promovendo o crescimento e a inovação dentro da organização.

A análise dos processos seletivos da Cresol revela um sistema estruturado e meticuloso, projetado para garantir a contratação de colaboradores que se alinhem tanto técnica quanto culturalmente aos valores da cooperativa. O uso de um edital claro e detalhado, amplamente divulgado em diversos canais, demonstra um compromisso com a transparência e a acessibilidade, permitindo que um grupo diversificado de candidatos tenha a oportunidade de participar do processo. Essa abordagem não apenas amplia o alcance do recrutamento, mas também assegura que os candidatos estejam bem informados sobre as expectativas e os requisitos do cargo.

No entanto, apesar da robustez do processo, é possível identificar algumas áreas que poderiam beneficiar de uma maior flexibilização e inovação. A ênfase nas provas técnicas e entrevistas semiestruturadas, embora eficaz para avaliar as habilidades e o alinhamento cultural, pode ser complementada por métodos de avaliação mais dinâmicos e contemporâneos, como jogos empresariais ou dinâmicas de grupo, que permitem uma avaliação mais holística das competências e da adaptabilidade dos candidatos. A introdução de ferramentas de inteligência artificial para a triagem de currículos também poderia otimizar essa fase inicial, acelerando o processo sem comprometer a qualidade da seleção.

Outra questão crítica é a potencial rigidez dos critérios de seleção, que pode limitar a diversidade de pensamentos e experiências dentro da organização. Ao focar predominantemente em candidatos que atendem a critérios específicos

delineados no edital, há o risco de negligenciar talentos que, embora não perfeitamente enquadrados nos requisitos, poderiam trazer perspectivas inovadoras e contribuir de maneira significativa para a evolução da cooperativa. Assim, uma revisão dos critérios de inclusão e exclusão, talvez incorporando elementos de flexibilidade, poderia enriquecer o processo seletivo.

Por fim, a comparação com a metodologia de outras cooperativas, como observado no estudo de Rossés et al. (2019), sublinha a importância da colaboração entre a gestão de pessoas e os coordenadores das agências. Essa parceria é fundamental para garantir que as contratações sejam estrategicamente alinhadas com as necessidades operacionais. No entanto, seria benéfico que a Cresol explorasse a possibilidade de incorporar feedback contínuo de todos os envolvidos no processo seletivo, incluindo candidatos e colaboradores recém-contratados, para refinar continuamente suas práticas de recrutamento e seleção, mantendo-se ágil e responsivo às mudanças do mercado.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, Lacy; DE SOUZA, Rosalia Beber. Uma breve análise do potencial da formação continuada como instrumento para o desenvolvimento das competências e habilidades requeridas pelo mercado de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 10, n. 1, p. 1-25, 2019.

ARAUJO, Everton Freire de et al. **Contabilidade digital e seus reflexos na sustentabilidade**. 2023.

BRANDÃO, Isabela Duarte; RIBEIRO, Fabrício Vasconcelos. **Cooperativa de crédito e bancos comerciais: qualidade dos produtos e serviços prestados na visão do associado**.2023.

CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; DE SOUZA CRUZ, Myrt Thânia (Ed.). **Gestão de pessoas: práticas de recrutamento e seleção por competências**. Editora Senac São Paulo, 2021.

CHIAVENATO, Adalberto. **Recursos humanos na empresa: planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. v. 2. São Paulo: Atlas, 1997.

CORREIA, Adriano da Silva. **O processo de recrutamento e seleção de uma empresa do Parque Nacional Peneda Gerês—introdução de melhorias**. 2022. Tese de Doutorado.

COSTA, Lucas Gustavo MO; SILVA, Nara Natália. **Gestão de pessoas: satisfação do candidato no processo seletivo de recrutamento e seleção**. 2023.

DALACOSTA, Rosiane; COLTRE, Sandra Maria; GERVASONI, Francieli Pilati. A integração de novos colaboradores para a socialização organizacional: o caso do sistema Cresol Baser. **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 2, p. 1401-1419, 2020.

DEGGERONE, Zenicléia Angelita; DEFFACI, Adriane Paula Baú. OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉ. **Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão—RBC&G**, v. 11, n. 20, p. 099-114, 2022.

DEGGERONE, Zenicléia Angelita; DEFFACI, Adriane Paula Baú. Os Processos De Gestão de Pessoas em Uma Cooperativa de Cré. **Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão—RBC&G**, v. 11, n. 20, p. 099-114, 2022.

FIGUEIRAS, Bruna S. et al. A importância do recrutamento e seleção na organização: tipos de entrevista. **Revista Científica Unilago**, v. 1, n. 1, 2019.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **A gestão de competências e estratégia organizacional**. In. As Pessoas nas Organizações. Ed. Gente, 2002.

FONSECA, Bianca et al. Responsabilidade Social Empresariam: conceitos e diretrizes. **Willian Douglas Guilherme. Contradições e Desafios na Educação Brasileira**, v. 3, 2019.

GARCIA, Vanessa. Expansão e Inovação no Sistema Cresol: Desafios e Estratégias Recentes. **Revista Brasileira de Cooperativismo**, v. 7, n. 2, p. 45-58, 2021.

GASPARELO, Elizandra Petriu. **Mudanças no Sistema Cresol: Respostas Estratégicas e Stakeholders**. 2021. 163 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado Profissional) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, Guarapuava-PR.

GURNASKI, Maria Polliana; BORGES, Ceyça Lia Palerosi. Políticas de gestão de pessoas: um estudo de caso sobre a percepção motivacional dos colaboradores da cooperativa Cresol de Laranjeiras do Sul/PR. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 21, n. 1, 2020.

HAHN, Keitilanger Grisa. **Cooperativismo de crédito solidário: um estudo de caso CRESOL Ampère PR**. 111 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural Sustentável) - Universidade Estadual do Oeste do Parana, Marechal Cândido Rondon, 2014.

JACQUES, Elidecir Rodrigues; GONÇALVES, Flávio de Oliveira. Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. **Economia e Sociedade**, v. 25, p. 489-509, 2016.

LAGASSA, Aline Cristina; SILVA, Ivone Oliveira; SILVA, Karine Aparecida da. **Clima organizacional**. 2023.

MARION, P. **Cooperativas de Crédito e Bancos**: uma análise comparativa envolvendo a percepção dos cooperados/correntistas sobre o ser cooperado ou não. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso II (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/8748>.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. Saraiva Educação SA, 2017.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. Cengage Learning, 2020.

MAURO, Maria Helena et al. Contribuição do Sistema de gestão de aprendizagem (LMS) para a gestão do conhecimento corporativo. **Revista iberoamericana de educación**, 2017.

MENDES, Apoliane Matos. **A importância do marketing de relacionamento para as cooperativas de créditos**: uma revisão. 2023.

MENDES, Monique Silveira. **Fatores motivacionais em uma organização do setor da saúde: um estudo dos planos de benefícios de um hospital do sul de Santa Catarina**. 2018. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/5634/1/MoniqueMendes.pdf>.

MICHELON, Adriano; DAL VESCO, Delci Grapegia. Rating do Sistema Cresol junto ao BNDES: análise quantitativa e qualitativa. **INFOCOS-Instituto de Formação do**, p. 182, 2010.

NASCIMENTO, Ronimarcos Lima et al. GESTÃO DE PESSOAS: Análise dos métodos de recrutamento e seleção para o gerenciamento de empresas. **Revista Científica da Ajes**, v. 10, n. 20, 2021.

NOBREGA, Roberto Bezerra; DE CAMARGO OLIVA, Eduardo; DE MIRANDA KUBO, Edson Keyso. A utilização do human resources analytics em gestão de pessoas. **International Journal of Development Research**, v. 11, n. 03, p. 45137-45142, 2021.

PAIXÃO, Társsia Karoline Nicolau Silva. **Serviços de crédito em cooperativa de crédito: o olhar do associado e as diferenças percebidas para bancos comerciais**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso.

PODOLAN, Karime; DE PAULA MENDES, Orlei; DE LARA SOCZEK, Kelly. **Processos de gestão de pessoas rumo à retenção de talentos**. Trabalhos de Conclusão de Curso-Faculdade Sant'Ana, 2021.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. LTr Editora, 2022.

ROSSÉS, G. F. et al.. Um estudo sobre os processos de gestão de pessoas em uma cooperativa de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria. 2019.

SANTOS, Gustavo Oliveira et al. Gestão de pessoas: a valorização do capital humano como vantagem competitiva organizacional. **COLETÂNEA CIENTÍFICA ADMINISTRAÇÃO** 2022, p. 61, 2022.

SANTOS, Silvânia Martins dos. **Impactos da pandemia COVID-19 na gestão de recursos humanos: comparativo Brasil e Portugal: um estudo exploratório**. 2021. Tese de Doutorado.

SCHEIDT, Geovanna Bonetti; STEFANO, Silvio Roberto; KOS, Sonia Raifur. Desempenho da Sustentabilidade em uma Cooperativa de Crédito: uma proposta de análise na visão dos gestores. **Revista de Administração IMED**, v. 9, n. 1, p. 71-93, 2019.

SCHRÖDER, Mônica. **Finanças, comunidades e inovações: organizações financeiras da agricultura familiar-o Sistema Cresol (1995-2003)**. 2005. Tese de Doutorado. [sn].

SILVA, Ana Paula da; GONÇALVES, Nathan dos Remédios. **Gestão de pessoas como diferencial competitivo**. 2021.

SILVA, Daniely Lima. **Relato de experiência sobre a utilização do credito rural ofertado SICCOOB-TO e credito rural ofertado por banco convencional, a partir da visão de usuários**. 2023.

SILVA, David Costa Correia; SANTOS, Juliana Silva; RODRIGUES, Marcos. Sustentabilidade Econômica Cooperativista: Uma Análise das Demonstrações Financeiras do Sicoob. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, p. e33573-e33573, 2023.

SOARES, Daniela et al. **Benefícios como Forma de Atração e Retenção de Talentos**. 2014. DOI:[10.18226/35353535.v3.2014.29](https://doi.org/10.18226/35353535.v3.2014.29)

SOARES, Mariana Azevedo. **Benefícios da gestão do conhecimento nas empresas: estudo de caso Living Tours**. 2023. Tese de Doutorado.

SOUZA, Daniela Maria; SCHMIDT, Derli. Comparativo de desempenho econômico-financeiro e social entre cooperativas de crédito e bancos comerciais privados não cooperativos. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, v. 9, n. 2, p. 79-100, 2020.

VIDAL, dos Santos Bianca. et al. Influências das políticas e práticas de gestão de pessoas na institucionalização da cultura de segurança. **Production**, v. 24, n. 1, p. 200-211, 2014.