

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS**

Alessandro de Souza Teixeira

**A SELEÇÃO DE GERENTE GERAL NAS AGÊNCIAS DO BANCO
ALFA.**

**Porto Alegre
2011**

Alessandro de Souza Teixeira

**A SELEÇÃO DE GERENTE GERAL NAS AGÊNCIAS DO BANCO
ALFA.**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes

Tutor-orientador: Anne Griza

Porto Alegre
2011

Alessandro de Souza Teixeira

**A SELEÇÃO DE GERENTE GERAL NAS AGÊNCIAS DO BANCO
ALFA.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em de de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

Dedico este trabalho aos meus pais.

RESUMO

Neste trabalho, analisaram-se os atuais procedimentos utilizados pelo Banco para seleção de Gerentes Gerais de Agências. Constata-se na instituição, um considerável grau de descontentamento existente entre os funcionários em relação aos procedimentos utilizados nesse processo seletivo. Foram efetuadas diversas entrevistas, que confirmaram que esses problemas ocorrem, principalmente, nos aspectos vinculados aos procedimentos subjetivos utilizados para nomeação no referido cargo. Também foi efetuado um levantamento de todas as normas internas que permeiam esse processo, e posteriormente, fez-se uma análise criteriosa sobre os desvios existentes. Efetuou-se uma avaliação comparativa das melhores práticas existentes na administração no que se refere a processos de recrutamento e seleção e as atuais práticas utilizadas pelo Banco. Por fim, foram detalhados alguns desvios existentes nesse processo seletivo que poderiam ser reformulados. O principal desvio identificado nos procedimentos que precedem uma nomeação de Gerente no Banco Alfa, está ligado à falta de conhecimento técnico dos responsáveis pelas nomeações. Adequações nesses procedimentos fariam com que o Banco Alfa apresentasse em seu processo de seleção, as melhores práticas existentes na administração.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Recrutamento, Seleção.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	07
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1	GESTÃO DE PESSOAS.....	11
2.2	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL.....	13
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	17
4	A SELEÇÃO DE GERENTES DE AGÊNCIAS NO BANCO ALFA.....	19
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	22
5.1	PERCEÇÃO GERAL DOS FUNCIONÁRIOS ACERCA DOS PROCEDIMENTOS UTILIZADOS PARA SELEÇÃO DE GERENTE GERAL DE AGÊNCIAS DO BANCO ALFA.....	22
5.2	AVALIAÇÃO DAS ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO.....	23
5.3	PROPOSTAS QUE OBJETIVEM MELHORIAS DESSE PROCESSO.....	26
5.4	AVALIAÇÃO DOS ASPECTOS OBJETIVOS LIGADOS A ESSA SELEÇÃO.....	28
5.5	O PROCESSO SELETIVO COMO PROMOTOR DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	29
5.6	PERFIL EXIGIDO PELO BANCO E SUA COMPATIBILIDADE COM AS ATRIBUIÇÕES EFETIVAS DE UM GERENTE DE AGÊNCIA.....	30
5.7	CONTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS NA ANÁLISE DO PROCESSO SELETIVO PARA GERENTE DE AGÊNCIA.....	31
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
	ANEXO 1 – QUESTÕES NORTEADORAS DAS ENTREVISTAS.....	39

1 INTRODUÇÃO

O setor bancário brasileiro emprega cerca de 500 mil trabalhadores, sendo que o ritmo de crescimento de contratações está relacionado diretamente ao atual crescimento econômico vivenciado pelo País. Em contrapartida, os números de demissões vêm aumentando consideravelmente nos últimos anos. Apesar do entendimento de que atribuir uma única causa a tal fato é tendencioso e não aconselhável, pode-se relacionar alguns desses eventos à falta de compatibilidade do trabalho ao perfil do funcionário. Nesse contexto, pode-se destacar o importante papel a ser desempenhado pelo setor de gestão de pessoas dos Bancos. Esse papel precisa ser pautado por critérios objetivos, imparciais e acessíveis. Dentro desse setor, destaca-se o recrutamento interno para cargos de nível gerencial como um dos processos mais complexos e que geram mais conflitos dentro do Banco Alfa.

As organizações, em especial de médio e grande porte, contam com departamentos específicos incumbidos da missão de promoverem processos de seleção interna para os mais variados cargos. Esse departamento é vinculado à gestão de pessoas e vem sofrendo mudanças significativas nos últimos tempos, pois processos seletivos mal conduzidos geram conflitos dentro da organização, além de representarem reflexos como insatisfação entre os colaboradores. Evidentemente, é importante destacar que o processo de gestão de pessoas possui uma gama de atribuições que extrapolam o quesito de processo de seleção.

Todos os setores da economia dependem muito da capacidade profissional de seus funcionários. Uma das principais características de produtos e serviços bancários é a sua intangibilidade e similaridade. Nesse contexto, o papel desempenhado pelos funcionários na venda desses produtos e serviços é um dos principais aspectos que farão com que ocorra a concretização da negociação, ou seja, o funcionário tem o papel preponderante na condução do principal anseio das instituições financeiras. A função gerencial tem importância de destaque dentro dos Bancos, visto que materializa no gerente a missão de representar os anseios da própria instituição e a função de repassar aos demais funcionários os objetivos traçados pela mesma. Diante disso, o cargo de gerente geral de agência deve ser desempenhado por profissional com o perfil necessário para cumprir importante tarefa.

Setores de recursos humanos que primam pela lisura de seus processos de seleção, bem como criam ferramentas para o desenvolvimento dos seus funcionários através de uma política voltada para preservação, publicidade, tendências, critérios assertivos e compromisso, serão vistos como departamentos estratégicos das empresas e estarão desenvolvendo seus papéis de propulsores das boas relações existentes entre os funcionários e empresa. Essa característica, sem dúvida, trará um diferencial à instituição, que em conjunto com outros setores do Banco, trarão vantagens competitivas, crescimento de mercado, manutenção da base de clientes, aumento na rentabilidade esperada, voltando-se ao alcance dos objetivos traçados pela alta administração do Banco e, não menos importante, aos anseios de seus funcionários. Dutra (2011, p. 48) adverte que: “Cabe às empresas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades.”

Nesse trabalho, fez-se um levantamento das informações que permeiam o processo de seleção de gerente geral do Banco Alfa. Este interesse se encontra no fato de que os processos seletivos precisam ser bem definidos, visto que os funcionários só poderão iniciar um projeto afeto à sua carreira funcional caso tenham acesso aos pré-requisitos para ingresso a cargos de gerência. Segundo Limongi-França (2011, p. 31): “... o recrutamento interno deve ter normas definidas, transparentes e conhecidas por todos para minimizar os eventuais problemas que possam ocorrer.”

Além disso, apresentou-se a relevância que deve ser dada a processos seletivos dentro de uma organização, pois tal fato interfere diretamente na gestão da carreira dos funcionários, e com isso, no sucesso da organização como um todo. Esse ciclo virtuoso deve ser sistematicamente incluído em quaisquer procedimentos que estejam vinculados aos processos de seleção interna.

A falta de clareza e objetividade no que se refere aos procedimentos utilizados para seleção de Gerente Geral em agências do Banco Alfa causa desinteresse e descontentamento de seus funcionários. Esse problema traz reflexos negativos em toda a estrutura ligada ao processo de ascensão profissional da instituição, acarretando diminuição nos níveis de produtividade da maior parte de seus colaboradores.

O Banco Alfa possui várias etapas que precedem a nomeação de um gerente geral de agência. Há aspectos ligados à parte objetiva dessa seleção, tais como: análise curricular, da experiência, dos cursos realizados, dentre outros. Por outro lado, existe a etapa de nomeação,

que está vinculada a uma série de procedimentos subjetivos, como entrevistas, indicação e a efetiva nomeação de um gerente.

É importante ressaltar que o Banco Alfa é uma instituição pública e devido a essa característica, esse recrutamento deve ser efetuado internamente. Tal peculiaridade deveria ser vista pelos funcionários como um incentivo ao desenvolvimento profissional e como ferramenta de valorização de seu quadro de colaboradores. Verifica-se, porém, que alguns procedimentos afetos à seleção interna de gerente geral são objetos de protestos por grande parte do seu quadro de funcionários. É preciso que sejam determinadas as etapas críticas desse processo e, com base nas melhores práticas existente na administração, que se apontem os prováveis desvios causadores de tantas expectativas frustradas.

Diante do exposto tem-se como questão de pesquisa: Os atuais métodos existentes na instituição, no que se refere à seleção de primeiro gestor (gerente de agência), estão condizentes com as melhores práticas encontradas na administração?

O objetivo geral do trabalho foi o de identificar os métodos utilizados para seleção de gestores no Banco Alfa, e compará-los aos diversos métodos de seleção conhecidos na administração. Os objetivos específicos foram:

- Verificar o perfil buscado pelo Banco Alfa para seus gestores.
- Identificar os processos subjetivos e os processos objetivos de seleção dos novos gerentes no Banco Alfa.
- Descrever quais os benefícios proporcionados à instituição, quando é adotada uma política de gestão de pessoas em consonância com as melhores práticas existentes na administração.
- Propor alterações aos atuais métodos utilizados pelo Banco Alfa no que se refere à seleção de gestores.

Justifica-se o presente estudo, pois entende-se que o bancário possui uma das profissões mais estressantes do Brasil, a pressão diária para atingir metas, a concorrência acirrada entre os Bancos, e outros fatores, faz com que estas instituições apresentem um grau de rotatividade muito grande.

Nesse contexto, é fundamental que se avalie constantemente a política de gestão de pessoas adotada por elas. O alinhamento da política interna de gestão de pessoas com as melhores práticas existentes no mercado é fator preponderante para o desenvolvimento e a manutenção de uma empresa robusta e saudável. Uma política de gestão de pessoas bem definida e imparcial é fator decisivo para o sucesso do Banco, pois demonstra a preocupação

da diretoria com o desenvolvimento profissional de seus funcionários no sentido de que estes possam ser incluídos em um processo de aquisição ou aprimoramento de competências, capaz de melhorar seu desempenho profissional, fazendo com que possam exercer novos papéis na instituição (DUTRA, 2011).

O Banco possui um plano de comissões extenso, e dentre eles, se destaca o cargo de gerente geral de agência.

Um fator que gera muito descontentamento e conseqüentemente prejuízos à instituição, é o grau de subjetividade e os métodos utilizados pelo Banco Alfa para seleção de seus gestores. Através desses argumentos fez uma pesquisa com o levantamento dos atuais procedimentos existentes para esta seleção no Banco, e em contrapartida, foi proposto alterações amparadas através de estudos efetuados por diversos especialistas da área de administração. Todo trabalho busca a melhoria nos procedimentos de seleção existentes, fazendo com que, através de uma política de recursos humanos mais objetiva e transparente, os funcionários se satisfaçam e ao mesmo tempo, a Instituição também atinja os resultados almejados (LIMONGI-FRANÇA, 2011).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

O setor de recursos humanos desempenha papel preponderante nas organizações que, atualmente, sofrem mudanças em suas estruturas, que afetam diretamente o relacionamento destas com seus funcionários. Nesse contexto surge um novo modelo de gestão de pessoas, que segundo Dutra (2011), precisa oferecer suporte e estimular o desenvolvimento mútuo da empresa e também das pessoas, além disso, deve oferecer orientação para que esse processo de desenvolvimento ocorra de maneira clara, objetiva e flexível.

Limongi-França (2011), afirma que esse novo cenário fez com que ocorresse uma alteração sobre o comportamento dos profissionais ligados à área de recursos humanos das empresas. As meras qualidades operacionais deram lugar a novos paradigmas na gestão organizacional. É necessário, segundo a autora, que ocorra uma visão integrada entre pessoas e questões como expectativas sobre as relações de trabalho, valores, questões éticas, apatia, dentre outras. Trata-se de um novo conceito ligado à integração existente entre pessoas e as organizações. Limongi-França (2011) conclui que as empresas são feitas de pessoas para pessoas, e o sucesso está intimamente ligado a práticas corporativas que conduzam a resultados legítimos de produtividade, qualidade, desenvolvimento e competitividade sustentável.

Para Milkovich e Boudreau (2009, p. 301): “as carreiras desenvolvem-se por meio da interação entre as escolhas do empregado ao buscar suas aspirações e as escolhas da empresa ao proporcionar as oportunidades que promovam as metas organizacionais.”

Esse processo evolutivo das políticas de gestão de pessoas ocorre desde a década de 80, em consequência direta das ondas de globalização que influenciaram principalmente e primeiramente as instituições financeiras, como é o caso do Banco Alfa (GIL, 2011).

Dutra (2011) relata que essas pressões (contexto externo e também interno) fizeram com que houvesse uma alteração drástica na relação funcionário e empresa. Anteriormente, a gestão de pessoas focava suas ações no controle dos funcionários, atualmente, o foco é no

desenvolvimento das pessoas, ou seja, as organizações passaram a oferecer suporte e estímulo para que as pessoas se desenvolvam. Os funcionários deixam de ser meros pacientes no processo de gestão de pessoas e se transformam em agentes ativos nesse processo.

Gil (2011) considera que o tradicional departamento de recursos humanos, mero condutor de contratações e remunerações, deva ser transformado em uma nova área que tenha como principal objetivo o foco nos resultados. Para atingir esse novo papel, os profissionais de gestão de pessoas deverão ser capazes de atender aos usuários internos e externos, manter-se aberto para as novas tecnologias administrativas, proporcionar à organização empregados capacitados e motivados, preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho, agregar valor a empregados, empresa e clientes, atuar como agente de mudança, reconhecer as pessoas como parceiras da organização, manter um comportamento ético, dentre outras particularidades.

Para Knapik (2008), os novos modelos de gestão de pessoas possuem foco na obtenção de resultados e objetivos das organizações, e para atingir esse papel estratégico, precisa estar integrado aos demais departamentos existentes na empresa.

Segundo Dutra (2011), esse novo modelo de gestão de pessoas, que de certa forma, foi imposto às organizações, é uma tendência irreversível, ou seja, todas as empresas estão ou deverão se adaptar a essa realidade. A efetividade desse novo modelo só será atingida, caso haja transparência, simplicidade e flexibilidade nos processos que envolvam gestão de pessoas.

Conforme Almeida (2009), uma das atividades que exigem um maior engajamento dentro das políticas de gestão de pessoas é aquela ligada à captação e seleção de pessoas a determinada vaga. Destaca ainda que esse processo tem influência direta na vida das pessoas que trabalham na organização e afeta diretamente a própria organização. Diante disso, para Almeida (2009), é fundamental que as organizações se engajem e repensem sobre a importância que vem sendo dada a essa atividade, visto que, interferem diretamente no desenvolvimento e engajamento profissional de seus funcionários, e portanto, influenciam o desenvolvimento da própria organização. Limongi-França (2011) considera que o processo de recrutamento e seleção deve estar integrado à própria estratégia de negócios da organização. Para sucesso nessa empreitada, a organização deve delinear bem o perfil esperado para provimento de determinada vaga, e a partir disso iniciar o processo de recrutamento.

Limongi-França (2011) destaca que a definição do perfil necessário para determinada vaga é fator determinante para o sucesso de qualquer processo seletivo de uma empresa. Portanto, para a autora, a área que precisa de determinado profissional, deve subsidiar o setor de gestão de pessoas com detalhes que identifiquem as principais características que deverão ser mensuradas em determinado processo de recrutamento e seleção.

2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

Segundo Gil (2011), as pessoas constituem o principal ativo dentro de uma organização e, diante disso, os profissionais incumbidos dessa missão devem ser qualificados e possuir experiência específica para esse propósito.

Conforme Banov (2010), ao ser criada a nova vaga, ou então diagnosticada a necessidade de antecipar-se a futuras necessidades de determinados cargos, o setor de recursos humanos da organização, vinculado à gestão de pessoas, inicia um processo de recrutamento. O autor cita a importância que deve ser dada ao início do processo, desde os meios empregados para divulgação das vagas e os custos que a organização disponibilizará para realizá-lo. Para o referido autor, as etapas do processo de recrutamento são divididas em coleta de dados, planejamento, execução do recrutamento e avaliação do recrutamento. O processo deve ser pautado de um bom planejamento, pois, segundo Limongi-França (2011) trata-se de uma questão que necessita de criatividade dos envolvidos, que deverão atrair pessoas que sejam compatíveis com o perfil almejado pela organização e, paralelamente, esse processo deverá estar vinculado às necessidades buscadas pelas organizações.

Limongi-França (2011) ainda afirma que os recrutamentos poderão ser internos, ou externos. No caso de recrutamento interno, o preenchimento das vagas se dará pela seleção de candidatos dentro da própria organização. Um ponto positivo de destaque nesse tipo de recrutamento é o que está ligado ao estímulo criado por ele, pois os funcionários se sentem valorizados pela empresa e motivados a se desenvolverem, com o objetivo de galgar outros cargos. No entanto, um ponto crítico nesse tipo de recrutamento, está vinculado ao gerenciamento das expectativas criadas por essa técnica. Depois de selecionado o candidato

ao cargo, existe a tendência da geração de certo descontentamento e frustração dos demais candidatos que foram recrutados, porém, não selecionados.

Para Limongi-França (2011), é nesse contexto, que se verifica a necessidade de aprimoramento das técnicas de recrutamento e seleção, através de normas bem definidas, transparentes e de livre acesso a todos os funcionários. Tais fatores farão com que possíveis frustrações sejam minimizadas e os processos seletivos legitimados .

O processo de seleção dentro das organizações tem a finalidade primordial de identificar dentre uma série de candidatos a pessoa mais qualificada para desempenhar as atribuições do cargo ofertado. Para atingir esse objetivo, a organização conta com uma série de métodos que permitem que esse objetivo seja alcançado. Além de proporcionar segurança para a empresa, deve demonstrar aos envolvidos, propósitos de validade e fidedignidade. Dentre os diversos métodos de seleção, podemos destacar: análise de currículos, testes escritos, teste práticos, testes psicológicos, entrevistas e dinâmicas de grupo (GIL, 2011).

Gil (2011) destaca as vantagens e limitações existentes em métodos de seleção que utilizam entrevistas como um dos seus instrumentos para tomada de decisão. O autor afirma que esse método é considerado um dos principais métodos seletivos. Sua afirmação está fundamentada na questão existente em relação à flexibilidade e a profundidade de dados que poderão ser extraídos dos candidatos, porém, as informações podem ser inexatas devido à subjetividade e limitação do entrevistador. O sucesso dessa técnica está relacionado diretamente às habilidades do entrevistador, sendo destaque: maturidade emocional e interpessoal, perspicácia para identificar traços de personalidade e motivação.

Para Davel (2010) a subjetividade nas relações de trabalho é algo intrínseco às pessoas e não pode ser desconsiderada. Os responsáveis pela gestão de pessoas precisam criar um ambiente propício a relações de vantagens mútuas. Considerar que existam relações subjetivas em todo o processo é admitir a realidade social, e por admitir essa característica a organização pode ter vantagens competitivas (DAVEL, 2010).

Um processo de seleção de candidatos com critérios bem estabelecidos deve ser considerado, segundo Dutra (2011), instrumento estratégico para qualquer empresa que deseja atingir seus objetivos econômicos de maneira sustentável. O autor adverte que, constantes reformulações devem ser apreciadas nesse processo, objetivando sempre a busca de maior eficiência para a organização.

Para o referido autor, a lógica capitalista impõe essa necessidade, onde se vivencia um ambiente de constantes alterações e de maneira muito agressiva. Nesse contexto, a administração das organizações deve impor ao seu setor de recrutamento e seleção esse grau de eficiência. Dutra faz eco ao que Santos, Franco & Miguel já afirmaram: “A crescente exigência do mercado de trabalho impõe a busca de candidatos que melhor possam cumprir as tarefas dos cargos a serem ocupados, bem como contribuir para que a organização atinja seu objetivo”

Segundo Almeida (2009), as organizações precisam reestruturar todos os setores ligados à Gestão de Pessoas, fazendo com que, os métodos e procedimentos vinculados aos processos de seleção, sejam permanentemente monitorados e adaptados às mudanças que vislumbrem melhorias. Essas mudanças devem priorizar o desenvolvimento profissional dos funcionários, alinhando expectativas dos mesmos às estratégias da organização. Para o autor, as atividades exercidas pelo setor de recrutamento e seleção, são fundamentais para a manutenção do desenvolvimento profissional dos seus funcionários e conseqüentemente com o desenvolvimento da empresa. O alinhamento estratégico entre empresa e gestão de pessoas, propicia benefícios para todos os envolvidos.

Tanto as oportunidades de crescimento profissional como os perfis de competências necessários para que as pessoas possam galgar novas posições e desafios devem estar disponíveis em banco de talentos para que os colaboradores tenham condições de planejarem a própria carreira. A política de treinamento de pessoal deve orientar-se também para o desenvolvimento de competências visando o crescimento profissional do capital humano da organização. (Almeida, 2009, p. 14).

Para Almeida (2009) os processos de seleção para determinados cargos devem ser pautados de uma estratégia bem elaborada. As necessidades impostas por vagas de um determinado cargo não devem ser arbitrariamente supridas por um funcionário que não possua todos os requisitos, inclusive técnicos, para determinada função. O referido autor segue afirmando que o planejamento nesse processo deve ser baseado nos requisitos necessários para assumir tal cargo. Com isso, “as decisões de contratação de pessoal são estratégicas, pois em função delas a organização disporá ou não de competências profissionais necessárias para a consecução dos seus objetivos” (ALMEIDA, 2004, p.35).

Banov (2010) advoga que as vantagens encontradas em seleções internas devem ser aproveitadas pelo setor de recrutamento da empresa. Além de trazer benefícios de ordem econômica, o funcionário se sente mais motivado e também possui conhecimento da cultura

da organização. Todos esses fatores fazem com que, a escolha seja mais eficiente, quando comparados a outros tipos de seleção. Nas palavras do autor:

O recrutamento interno tem como vantagem ser econômico, pois a divulgação é feita dentro da própria empresa; devido aos candidatos serem da empresa e estarem adaptados à cultura organizacional, o processo torna-se mais rápido e aponta uma relação positiva entre empregado e empresa, já que esta, ao fazer o recrutamento interno, se mostra dando oportunidade a seu público interno. (Banov, 2010, p.40)

Dutra (2011) relata que todos os processos de seleção de pessoas devem ser condizentes com o processo de desenvolvimento da organização. O departamento responsável pelas políticas ligadas a esse núcleo deve entender que o equilíbrio entre todos os processos da organização são medidas essenciais para que, concomitantemente, haja um desenvolvimento duradouro da empresa/negócio, bem como das pessoas que direta ou indiretamente estão envolvidas. A valorização das pessoas nesse novo padrão de gestão de pessoas é fundamental para o patrocínio do desenvolvimento sustentável das organizações.

Limongi-França (2011) complementa essa teoria condicionando o desenvolvimento duradouro da organização com a implementação de um processo de seleção que valorize o quadro interno de uma organização. Segundo a referida autora, para que a organização tenha êxito em um processo de seleção interna é fundamental que as etapas sejam bem elaboradas. Além disso, é fundamental que seja dado amplo conhecimentos aos candidatos sobre os aspectos ligados ao perfil profissional almejado pela organização para determinados cargos.

Limongi-França (2011) ainda afirma que é notório que seleções que não tenham definições claras sobre o perfil adequado para determinado cargo e que não possuam um processo de seleção isento de pré-conceitos, apadrinhamentos e outros aspectos ligados à falta de ética, causam resultados tendenciosos e que afetam todos os funcionários da organização de maneira desastrosa. O processo de recrutamento interno deve ser pautado por medidas que levem a um ciclo virtuoso, fazendo com que os funcionários se sintam valorizados e estimulados a se aperfeiçoarem constantemente.

Limongi-França (2011) adverte que os recrutamentos internos devem ser pautados de normas bem definidas, transparentes e conhecidas por todos os empregados. Esses cuidados visam minimizar frustrações que ocorrem entre os candidatos que não foram selecionados. A autora afirma que a organização deve adotar técnicas de gerenciamento de expectativas entre os envolvidos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é de natureza qualitativa, para tanto utilizou-se o método de estudo de caso. Isso se fez necessário, devido às características do tipo de trabalho a ser desenvolvido. Optou-se pela entrevista semi-estruturada para recolher as informações relativas ao processo de seleção de gestores no Banco Alfa, sendo realizadas com oito funcionários que possuam cargos de gerência. Desses oito gerentes selecionados dentro de uma das agências do Banco Alfa, dois deles foram selecionadores de cargos de gerência média e os demais (seis) gerentes, já vivenciaram esse processo de seleção, porém na condição de candidatos. Com essas entrevistas, pôde-se verificar os pontos críticos no processo subjetivo de seleção de gerente de agências do Banco Alfa. Dessa maneira formou-se um banco de dados com informações amplas e com um grau de profundidade considerável.

O estudo de caso tem o propósito de aprofundar as questões pertinentes a algum problema identificado dentro de uma organização. Para Gil (2010, p. 37) “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.”

Estudos qualitativos precisam de técnicas de coletas de dados que garantam profundidade necessária para compreender as causas dos problemas observados em determinada empresa. A análise da percepção que os funcionários têm em relação aos métodos subjetivos utilizados para seleção de gerente de agências só foi obtida devido à utilização desse tipo método.

A abordagem qualitativa das entrevistas, demonstraram e identificaram, as principais percepções que os envolvidos têm em relação ao processo de recrutamento e seleção de gerente. Essa abordagem priorizou e evidenciou a importância que foi concedida à análise das características que os indivíduos envolvidos nesse processo têm em relação a esse sistema de recrutamento e seleção (ALMEIDA, 2011).

Segundo Almeida (2011), as entrevistas semi-estruturadas representam a fase crítica da coleta de dados, e serão direcionadas de maneira que o entrevistado não perca o foco no objetivo central das indagações, no entanto, certo grau de flexibilidade deve ser adotado.

Todo esse empenho fez com que as respostas fossem mais esclarecedoras, e não induzissem os entrevistados à respostas pré-concebidas. A condução da entrevista deve ser bem definida e ao mesmo tempo maleável.

A realização de entrevistas de pesquisa é muito mais complexa que entrevistas para fins de aconselhamento ou seleção de pessoal. Isso porque a pessoa escolhida não é a solicitante. Logo, o entrevistador constitui a única fonte de motivação adequada e constante para o entrevistado. Por essa razão, a entrevista nos levantamentos deve ser desenvolvida a partir de estratégia e tática adequadas (Gil, 2010 p. 105).

Para as entrevistas, foi realizado um roteiro de questões norteadoras, visto que, em entrevistas semi-estruturadas as respostas podem ser longas e de certa forma, poderiam não contemplar o objetivo central desta pesquisa. Porém, com esse roteiro, obteve-se respostas que responderam às questões centrais.

De acordo com Gil (2010), em pesquisas qualitativas, a quantidade de sujeitos utilizados é limitada, no entanto, as técnicas utilizadas pelas entrevistas, permitem a compreensão completa do assunto investigado.

No Banco Alfa, a quantidade de sujeitos entrevistados não interferiu na qualidade dos resultados almejados. A utilização de entrevistas de forma semi-estruturada permitiu uma análise capaz de evidenciar, com propriedade, problemas relacionados ao objeto deste trabalho.

O direcionamento das entrevistas a um público específico (administradores), questões norteadoras específicas, flexibilidade e qualidade, teve o objetivo de validar os resultados obtidos (ALMEIDA, 2011).

4 A SELEÇÃO DE GERENTES DE AGÊNCIAS NO BANCO ALFA¹

O Banco Alfa utiliza o recrutamento interno para seleção de gerentes de agência. O Banco possui uma estrutura complexa de cargos comissionados, sendo que todos são providos por recrutamento interno. Só utiliza a ferramenta de recrutamento externo para ingresso de cargos em carreiras iniciais, através de concurso público.

O Banco Alfa disponibiliza um programa de ascensão profissional na rede de agências que objetiva identificar quais funcionários têm potencial para assumirem os cargos de gerente de agência. As normas internas sobre esse processo trazem a definição básica do cargo, os parâmetros, pré-requisitos, qualificação dentre outras exigências.

O recrutamento interno é efetuado por um sistema informatizado chamado TAO – Sistema de Gerenciamento de Talentos e Oportunidades. Nesse sistema o funcionário efetua inscrições/inclusões para oportunidades de comissionamentos, inclusive para aqueles que pretendem concorrer a vagas de gerentes de agência.

Nesse sistema são priorizados os seguintes objetivos: identificar funcionários com competências e experiências necessárias para atender às necessidades do Banco, mensurar as competências e experiências dos candidatos, valorizar a qualificação profissional dos funcionários, promover o reconhecimento do mérito, auxiliar o funcionário em seu planejamento de carreira, dar visibilidade às competências profissionais dos funcionários, divulgar oportunidades de atuação na empresa, disponibilizar currículo funcional padrão para os processos seletivos internos, estimular movimentação de pessoal na empresa e auxiliar o processo decisório para preenchimento de vagas para atuação na empresa.

Esse sistema é composto por dois módulos: “Talentos e Oportunidades”.

No módulo “Talentos”, todos os dados referentes ao histórico profissional do candidato na empresa são compilados, isso devido ao sistema informatizado que alimenta o sistema diariamente, no entanto, o funcionário também precisa solicitar atualizações quando

¹ O Banco Alfa é um pseudônimo criado pelo autor deste trabalho para descaracterizar a instituição onde esta pesquisa foi realizada que, devido a questões de sigilo e concorrência, não divulga ao público em geral, as instruções normativas que permeiam seus processos de seleção de pessoas. As instruções estão disponíveis apenas para funcionários do Banco e em ambiente de intranet. Devido a esses fatores, as fontes de referências não poderão ser divulgadas.

objetiva informar dados externos, ou seja, formação, cursos, experiência, dentre outros. Nesse módulo encontram-se aspectos objetivos do recrutamento, o sistema sintetiza as principais informações dos candidatos, dentre elas: experiências profissionais, certificações (internas e legais – CPA 10 e 20), conhecimentos diversos, cursos realizados, competências, grau de escolaridade, histórico dos cargos exercidos no Banco, resultados das avaliações do Gerenciamento de desempenho por competências, dentre outros.

No módulo “Oportunidades” o Banco disponibiliza aos funcionários as inúmeras possibilidades existente para ascensão profissional, e também é nesse sistema que são sintetizados os parâmetros definidos para cada oportunidade disponibilizada. Esses parâmetros são definidos através da interação da área demandante a as bases políticas de Gestão de pessoas do Banco. Esses parâmetros são periodicamente reavaliados e alterados quando necessário. O Banco também utiliza questionários de levantamento de perfil profissiográfico para verificar quais os parâmetros exigidos para o cargo. Esse levantamento é respondido por funcionários que detenham a mesma comissão ou de alguma forma tenham conhecimento das atividades a serem desenvolvidas por determinada comissão. Nesse questionário são levantados dados básicos para subsidiar o setor de gestão de pessoas a efetuarem os testes e os pré-requisitos básicos para determinada comissão.

A etapa específica que envolve a seleção de gerente de agência no Banco Alfa é o programa de ascensão profissional na rede de agências. Nesse processo seletivo é criada uma sistemática com o objetivo de identificar os funcionários com potencial para assumirem funções gerenciais na rede varejo, subsidiando todos os processos que envolvam gestão de carreira, recrutamento, seleção e comissionamento.

O processo de seleção de gerente de agência segue as seguintes etapas: avaliação do currículo funcional, requisitos mínimos, qualificação, lista de classificação e nomeação. Toda essa seleção objetiva identificar, entre os candidatos recrutados, aqueles que mais se aproximam do perfil profissiográfico exigido para desempenhar as atribuições de gerente de agência. Também são identificados fatos comportamentais como: ação estratégica, negociação, comunicabilidade, liderança e gestão, relacionamento interpessoal, resiliência, flexibilidade e iniciativa.

A etapa de qualificação é caracterizada por duas fases, a primeira trata-se de pré-requisitos mínimos para inscrição e de classificação para participação da fase seguinte. Nessa primeira fase do recrutamento avaliam-se os candidatos mais bem pontuados, através dos

critérios objetivos mencionados acima. Somente participarão da segunda fase (limitada a uma quantidade específica de candidatos) uma quantidade reduzida de candidatos.

A segunda fase é composta de uma avaliação técnico-comportamental que avaliará se o candidato tem o perfil para o cargo de gerente de agência, ou seja, é um conjunto de procedimentos e técnicas adotadas para se obter informações sobre o candidato, durante o processo seletivo. Esta fase possibilita a análise comparativa entre o perfil profissiográfico e o desempenho do candidato. Para isso, é realizada uma série de procedimentos de seleção para avaliação dos candidatos aptos para o cargo. Nesse processo, são utilizadas técnicas de: dinâmicas de grupos, questionário de avaliação de perfil, entrevistas dentre outras. O Banco também utiliza colaboradores que possuam graduação completa em Psicologia e que são funcionários da ativa ou ex-funcionários. Ao final do processo, o candidato recebe um feedback, onde a equipe de selecionadores informa individualmente ao candidato como foi o seu desempenho durante o processo, em relação ao perfil: pontos de destaque e aspectos a aprimorar.

As pessoas qualificadas nesta fase terão preferência durante cinco anos sobre os candidatos que não possuem a referida qualificação, no entanto, é importante caracterizarmos o termo “preferência” no processo de nomeação, ou seja, irá ser classificados entre os primeiro candidatos, mas não terá a nomeação assegurada.

A nomeação é efetuada pelo detentor da alçada, ou seja, no caso de gerente de agência, o responsável pela nomeação é o superintendente estadual. Devido a grande quantidade de agências, o superintendente geralmente conta com o auxílio dos gerentes regionais para indicação desses candidatos. Para concorrer a uma vaga de gerente de agência em determinada cidade, o candidato precisa figurar entre os 20 (vinte) candidatos mais bem classificados para aquela oportunidade, ou seja, o nomeado poderá ser o primeiro, ou pode ser o vigésimo.

As seleções internas, para o caso específico de seleção de gerente de agência, estão vinculadas à Diretoria de Pessoas, que tem a função estratégica de criar as metodologias internas para aplicar esse processo. Inclusive é a gestora de todas as etapas dessas seleções, onde podemos destacar pontos como: conjunto de competências necessárias, divulgação, validação, acompanhamento, dentre outros.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o objetivo de aprofundar a análise sobre o grau de efetividade desse processo seletivo e para que se possa formular idéias acerca da percepção que os funcionários têm em relação a esses processos, foram realizadas oito entrevistas semi-estruturadas. Os sujeitos desta pesquisa foram funcionários que possuem cargos de gerência no Banco e que têm um conhecimento considerável no que se refere aos procedimentos adotados pelo Banco para seleção de gerente geral de agências.

Com o intuito de detalhar os sujeitos pesquisados, é importante informar que os entrevistados A e B já são gerentes de agência, portanto, além de conhecerem todo o processo seletivo, foram nomeados para o referido cargo e já passaram por todas as etapas que esse processo de seleção possui. Os entrevistados C, D, E, F, G e H pertencem à gerência média do Banco Alfa, ou seja, são gerentes de contas e apesar de não terem passado por todas as fases que precedem a nomeação de gerente de agência, possuem conhecimento suficiente e uma visão sistêmica do conglomerado. Por esses motivos, fizeram parte dos sujeitos objetos dessas entrevistas. Acreditava-se que fosse necessário separar as respostas em grupos, no entanto, diante do que foi exposto pôde-se perceber que os entrevistados A e B tinham a mesma impressão dos demais. Diante disso, não houve separação das entrevistas por grupo, apenas a identificação individual de cada sujeito.

Para apresentação dos resultados de forma ordenada e categorizada, foi efetuada uma distribuição das entrevistas por tópicos considerados mais relevantes para uma avaliação consistente das informações obtidas.

5.1 PERCEPÇÃO GERAL DOS FUNCIONÁRIOS ACERCA DOS PROCEDIMENTOS UTILIZADOS PARA SELEÇÃO DE GERENTE GERAL DE AGÊNCIAS DO BANCO ALFA

Inicialmente, é importante relatar que houve um consenso de todos os entrevistados de que os procedimentos objetivos efetuados pelo Banco Alfa para esse processo seletivo são satisfatórios. Porém, verifica-se a unanimidade entre os entrevistados sobre problemas relacionados à parte subjetiva do processo (entrevistas e nomeação). Os entrevistados reclamaram dos critérios utilizados para seleção e muitos reclamam que os critérios não são claros, são inconsistentes, descontínuos, há exceção às normas, como pode-se depreender dos relatos a seguir:

ENTREVISTADO A:

“Acredito que haja discrepâncias no processo seletivo, por isso aquilo e aquele outro... sabe o cara que puxa o saco do chefe é quem leva...”

Obteve-se a seguinte resposta quando o ENTREVISTADO C foi questionado sobre sua opinião em relação aos aspectos adotados pelo Banco Alfa para seleção de gerente geral de agência:

“Falho, o Banco utiliza critérios de acordo com a conveniência e política conjuntural. Não entendo os critérios que o Banco utiliza. Cada pessoa que esta no poder tem sua forma particular de fazer nomeações. Existem nomeações por qualidade de resultados, existem situações esdrúxulas em que pessoas que sempre tiveram uma história de retornos exemplares para o Banco, mas devido a um problema localizado de um semestre, deixa de ser nomeado. Os critérios são obscuros e não tem uma forma uniforme essa escolha.”

O ENTREVISTADO A responde a mesma pergunta de forma bastante parecida com seu colega:

“Inconsistente, sem continuidade e os critérios não são claros.”

Limongi-França (2011) relata que o recrutamento interno tem a tendência de estimular os funcionários da organização a se aperfeiçoarem, além de criar um sentimento de valorização junto ao corpo funcional, pois as oportunidades estão sendo oferecidas internamente. No entanto, esse processo de seleção pode gerar certo grau de descontentamento dos funcionários que não foram nomeados ao cargo. A autora afirma que esse fator negativo das seleções internas é amenizado através de normas bem definidas, transparentes e divulgadas a todos os interessados.

Nesse contexto, verificou-se falhas existentes nos processos de comunicação interna do Banco Alfa. Todos os entrevistados demonstraram certo grau de descontentamento com as formas de nomeações, principalmente na falta de objetividade e publicidade ocorrida na seleção final dos gerentes de agência.

Gil (2011) adverte que a comunicação deve ser requerida por todos os profissionais de uma organização, porém aos funcionários vinculados ao setor de recursos humanos, tal capacidade deve ser preponderante. Esses profissionais precisam comunicar-se constantemente com outras pessoas, inclusive por entrevistas, negociações, treinamentos, etc. Enfim, ruídos na comunicação e despreparo dessa equipe, podem prejudicar todo o processo de seleção de uma organização.

Verificou-se que o Banco Alfa possui alguns procedimentos no seu processo de seleção de gerente de agência que precisam ser reformulados. Ficou evidenciado que existe um grau de subjetividade excessivo nos critérios utilizados para esse tipo de nomeação.

5.2 AVALIAÇÃO DAS ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO

Nessa etapa da entrevista, os candidatos apresentaram inúmeras reivindicações para melhora do processo e também apontaram os pontos que são satisfatórios nesse processo de seleção. Com relação aos aspectos objetivos da seleção, os entrevistados avaliaram que essa etapa do processo é considerada satisfatória. Existe, segundo os entrevistados, a necessidade de algumas alterações pontuais em aspectos ligados aos pesos atribuídos para obtenção da pontuação final do candidato. No entanto, percebe-se que essa etapa está sendo bem conduzida pela Gestão de pessoas do Banco.

Os trechos abaixo transcritos comprovam o grau de satisfação relacionado aos aspectos objetivos do processo de seleção:

ENTREVISTADO F:

“Eu acho que é satisfatório, porque é claro e eu consigo hoje, programar minha carreira objetivando atender aqueles requisitos que pontuam mais. Essa pontuação está intimamente ligada ao cargo que pretendo concorrer.”

ENTREVISTADO H:

“Acho que é uma etapa interessante, de certa forma satisfatória, pois inclui desde o currículo interno, tempo de cargo, entrevista interna, enfim, considero interessante.”

Ao se tratar dos aspectos subjetivos do processo seletivo, verifica-se que todos os candidatos sentem a necessidade de mudanças nesse sistema. Porém, é importante destacar que não foi possível identificar entre os entrevistados uma alternativa consistente para amenizar essa situação. O que se verificou é que certo grau de subjetividade é intrínseco a esse tipo de seleção e que torná-lo essencialmente objetivo é utópico. Trata-se do cargo mais importante dentro de uma agência, onde o gerente de agência é o representante do Banco Alfa naquela cidade e, portanto, o nomeado deve possuir habilidades que extrapolam competências mensuráveis por sistemas estáticos.

Dois trechos de entrevistas são demonstrativos deste pensamento:

ENTREVISTADO F:

“Eu acho que a etapa objetiva classificatória é perfeita, você consegue saber o que precisa ter para estar entre os vinte primeiros colocados. A parte de entrevista, deve ser bem satisfatória e conduzida. A escolha/nomeação (nem Gepes (gestão de pessoas), nem sistema) fere alguns princípios de ética e gestão, visto que, nem sempre o nomeado é o melhor indicado. O nomeado pode ser o primeiro na classificação, o melhor na entrevista, porém não é nomeado.”

ENTREVISTADO E:

“[...] A percepção dos funcionários quanto à avaliação e os critérios para seleção de gerente geral é muito nebulosa. Deveria existir mais transparência, por etapas.”

Em Dutra (2011) encontra-se argumentos que corroborem com estes achados, quando ele afirma que é tema recorrente da atual conjuntura a necessidade de que todas as organizações adotem um sistema que permita aos funcionários o planejamento e expectativas vinculadas ao seu desenvolvimento e carreira dentro da empresa. A administração das organizações delegará tal encargo ao setor de gestão de pessoas, que articulará com os demais setores, os parâmetros e as necessidades desse plano de carreira.

Ainda para Dutra (2011) é fator determinante para o sucesso de uma organização (principalmente as que possuam muitos funcionários), a elaboração de um sistema de administração de carreira. A elaboração desse sistema deve ser clara e compartilhada com todos os funcionários sendo que, não deve ser estático, mas sim organizado e flexível, além de oferecer suporte para que os funcionários possam planejar seu desenvolvimento profissional dentro da empresa.

Quando analisa-se as melhores práticas existentes na administração no que se refere a processos de recrutamento e seleção, é evidenciado a preocupação dos diversos autores com a

objetividade dos procedimentos que permeiam essa atividade. O que consta-se entre os entrevistados, é a falta de critérios objetivos nas etapas de processo.

5.3 PROPOSTAS QUE OBJETIVEM MELHORIAS DESSE PROCESSO

Nesse tópico os entrevistados deram algumas sugestões de melhorias, com destaque para alguns pontos que foram consensuais. Foi identificado entre os entrevistados a necessidade de maior transparência do processo de seleção, desde o seu início, através da divulgação mais precisa de todas as etapas que permeiam esse processo seletivo. Tal fato, faria com que aqueles funcionários que estivessem interessados por esse cargo, se planejassem, evitando frustrações por ambas as partes.

Alguns trechos comprovam essa necessidade, tais como os que seguem:

ENTREVISTADO E:

“Primeira coisa, deveria existir uma previsão de todas as etapas para seleção de gerente geral. Não existe transparência, é necessário acabar com essa história de indicação. A maioria das pessoas que entram no Banco, só terão uma visão sobre o processo de ascensão profissional depois de muito tempo de trabalho.”

ENTREVISTADO A:

“Necessidade de maior transparência nos processos de seleção de gerentes de agências. Essa transparência deve ser generalizada para todas as promoções. Outro item que deve ser submetido a alterações, é a constante utilização de exceções nesse processo de seleção.”

Existem algumas propostas relativas a alterações de aspectos objetivos, estas tratam-se de medidas pontuais e relativas a aspectos ligados à pontuação atribuída pelo sistema classificatório. Exemplo de uma destas propostas foi trazido pelo ENTREVISTADO B, quando relata que:

“Eu considero que o sistema que o Banco possui evoluiu, mas tem margem para melhorar. O sistema pode ser mais específico, mais detalhado. Existem algumas necessidades e virtudes necessárias para um gerente de agência que ainda não esta detalhada no sistema do Banco, mas que deveria constar com pré-requisitos.”

Um fato muito interessante está ligado aos aspectos subjetivos da nomeação. Os entrevistados concordaram que o Superintendente deva possuir poder para nomeação, pois cabe a ele cobrar os resultados daquele gerente no futuro. Foi consenso que, para tal tarefa, é fundamental a escolha por um candidato que tenha comprometimento com a instituição e também que seja de confiança do Superintendente. No caso da nomeação, a maioria propôs uma decisão colegiada, mas com a decisão final do Superintendente, conforme ilustrado a seguir:

ENTREVISTADO E:

“... Se o Superintendente não puder montar a sua equipe, seria muito complicado. Mas eu acho que o processo de nomeação deveria ser mais objetivo, através de uma decisão colegiada.”

ENTREVISTADO G:

“...A indicação é de certa forma válida, pois o superintendente tem uma visão mais efetiva na avaliação do funcionário. O Superintendente precisa do poder de nomeação, mas a ordem de classificação deveria ser respeitada. A decisão não poderia ser centralizada neste aspecto.”

ENTREVISTADO H:

“O Banco valoriza empatia, liderança, potencial de vendas, capacidade de gestão, no entanto, as pessoas que nomeiam (superintendente) não valorizam essas virtudes. Cada superintendente nomeia do seu modo.”

O superintendente tem o poder de nomear gerentes de agência, portanto, é importante que o mesmo detenha conhecimento de técnicas de avaliação de perfil. Os entrevistados, na sua maioria, relatam que o superintendente prioriza apenas aspectos negociais, deixando em segundo plano, outras virtudes. O ENTREVISTADO E relata:

“Critérios como clareza na comunicação, empatia e bom relacionamento interpessoal são atribuições almejadas pelo Banco para o cargo de gerente de agência, o Banco precisa de um líder que motiva as pessoas a fazerem o que é necessário, no entanto, o superintendente nomeia o gerente tomando com parâmetro apenas virtudes vinculadas as vendas e metas atingidas por aquele candidato.”

Pelo que se pôde depreender do relato dos entrevistados, o superintendente, por falta de conhecimento específico, e nomeando com base na sua experiência, pode escolher o candidato menos preparado para desempenhar determinada função.

5.4 AVALIAÇÃO DOS ASPECTOS OBJETIVOS LIGADOS A ESSA SELEÇÃO

Os aspectos objetivos nesse processo seletivo foram considerados por todos os entrevistados como a parte do processo mais coerente e satisfatória dessa seleção. Todos consideraram que o sistema utilizado pelo Banco foi bem estruturado e evoluiu muito nos últimos anos. Alguns relatam sobre a necessidade de alguns ajustes, no entanto, parece mera questão perceptiva quanto à avaliação de certos critérios de pontuação, mas nada de significativo, como pode-se verificar neste trecho da entrevista do sujeito D:

ENTREVISTADO D:

“Eu acho satisfatório, os pesos estão bem distribuídos. As etapas em si, são coerentes com o processo de seleção.”

E ainda, no comentário do ENTREVISTADO B:

“Na parte objetiva desse processo seletivo, tudo é bastante claro, eu considero o sistema que o Banco adota um dos melhores que conheço. Existe uma pequena margem para erro, mas isso não inviabiliza a sua plenitude.”

Almeida (2009) atribui quatro grandes etapas a serem seguidas em um processo seletivo: captação, triagem, avaliação e decisão final. O planejamento desse processo inicia-se na verificação do perfil ideal exigido para determinada função. O primeiro passo após a obtenção desse perfil é o processo que irá analisar quais os candidatos mais aptos a seguirem para as próximas fases.

No Banco Alfa, o processo de pontuação atribuída para os candidatos é baseado nessa premissa, os melhores classificados são submetidos à fase posterior (entrevista). A primeira fase (objetiva) influenciará todo o processo seletivo, portanto, um sistema que realmente reflita o perfil exigido para o cargo de gerente de agência e dessa forma, selecione os candidatos mais indicados, contribuirá de forma preponderante em todo o processo. Pelas entrevistas, pôde-se verificar que nessa etapa do processo o Banco Alfa possui um sistema condizente com o perfil profissiográfico exigido para o cargo. O ENTREVISTADO F conclui:

“O perfil que o Banco exige, segundo as instruções, está intimamente ligado às atribuições desempenhadas por um gerente de agência no cotidiano”

O ENTREVISTADO H complementa:

“O perfil é compatível sim, inclusive às normas de condutas que um gerente precisa possuir, para bom desempenho das suas atividades diárias.”

Todos os entrevistados consideraram os métodos objetivos utilizados nesse processo seletivo de maneira satisfatória. A literatura também contribui com esse entendimento e, portanto, conclui-se que essa fase vem sendo bem conduzida pelo Banco Alfa.

5.5 O PROCESSO SELETIVO COMO PROMOTOR DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

O resultado das entrevistas em relação ao aspecto do processo seletivo como promotor de desenvolvimento profissional mostrou que os sujeitos não acreditam nesta proposição, pois através das respostas pôde-se verificar que o atual processo de seleção não está incentivando os funcionários a se desenvolverem. O que vêm ocorrendo é uma imposição por parte da instituição para conclusão de vários cursos, porém, em contrapartida o Banco não permite que os funcionários tenham tempo suficiente para a conclusão desses cursos. Segue trecho do ENTREVISTADO A sobre esse aspecto:

“Não existe tempo hábil para desenvolvimento do funcionário. Deveria existir uma grade com um período mínimo para conclusão de cursos e etapas. Deveria haver treinamento periódico para depois participar do processo de seleção.”

Também verificou-se que os entrevistados alegam que alguns cursos exigidos não são compatíveis com as atividades exercidas pelo funcionário ou para o cargo almejado. Essa imposição, sem verificação da segmentação correta dessa grade de cursos, não faz com que aqueles que os praticam tenham desenvolvimento profissional satisfatório, conforme pode-se depreender dos trechos de entrevistas que seguem:

ENTREVISTADO H:

“Obrigatório, forçado, portanto, não existe incentivo para o desenvolvimento profissional. De certa forma contribui, mas deveria ser mais direcionado. Muitos cursos não ajudam no trabalho, deveria ser mais segmentado.”

ENTREVISTADO G:

“É imposto, é obrigatório, falta meios para a conclusão. A maioria faz por obrigação.”

Infere-se pelos relatos da maioria entrevistados, que o Banco Alfa tem um programa de educação corporativa aquém da sua real necessidade. Todas as organizações de destaque, possuem programas de treinamento e desenvolvimento corporativos bem elaborados. Gil (2011, p. 123) afirma:

”...uma nova modalidade de educação vem aparecendo nas empresas: a Educação Corporativa, que compreende todas as atividades realizadas para identificar, modelar, difundir e aperfeiçoar as competências essenciais para o sucesso de uma organização.”

5.6 PERFIL EXIGIDO PELO BANCO E SUA COMPATIBILIDADE COM AS ATRIBUIÇÕES EFETIVAS DE UM GERENTE DE AGÊNCIA

Todos os entrevistados concordaram que o conceito relativo ao perfil profissiográfico exigido para o cargo de gerente de agência que consta nos normativos (aspecto formal) condiz com as atividades desempenhadas por um gerente de agência, no entanto, quando indagados sobre as características valorizadas pelo Banco Alfa na contratação de um gerente de agência e qual deveriam ser as características mais valorizadas em um gerente deste tipo, várias divergências foram encontradas.

O Banco valoriza vários fatores comportamentais, com destaque em: iniciativa, negociação, comunicabilidade, relacionamento interpessoal, flexibilidade, liderança e gestão, dentre outros. Todos concordam que esses valores são válidos, mas nem sempre as nomeações privilegiam esses fatores. Segundo os entrevistados, a preocupação do Superintendente é com os resultados econômicos alcançados pelo nomeado, não levando em consideração os métodos utilizados para que se atinjam estes números.

Alguns trechos das entrevistas são ilustrativos desta constatação:

ENTREVISTADO A:

“Teoricamente o perfil profissiográfico buscado pelo Banco Alfa é compatível com as atribuições exercidas por esse profissional, no entanto, na hora da nomeação isso não ocorre. Considero que tal fato é uma falha do processo de seleção e deve ser ajustada.”

ENTREVISTADO B:

“O perfil almejado pelo Banco é bem condizente com suas atividades, porém o superintendente (responsável pela escolha final) valoriza mais o relacionamento que o candidato tem com a diretoria, ou seja, o superintendente usa esse poder como moeda de troca.”

Os entrevistados entendem que o Banco Alfa adota uma visão estratégica que contribui com o desenvolvimento da organização em uma visão de longo prazo, no entanto, não concordam com os valores priorizados pelos superintendentes quando da nomeação de um novo gerente de agência.

Pode-se encontrar esta afirmativa no trecho de entrevista que segue, onde o entrevistado faz uma advertência quanto aos valores que a instituição valoriza, em contradição com os valores preconizados pelos responsáveis pelas nomeações (superintendente).

ENTREVISTADO H:

“O Banco valoriza as competências de forma correta, no entanto, as pessoas responsáveis pelas nomeações não seguem esses princípios, só direcionam nomeações a candidatos direcionados para venda de produtos e serviços do Banco.”

5.7 CONTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS NA ANÁLISE DO PROCESSO SELETIVO PARA GERENTE DE AGÊNCIA

Observa-se nas entrevistas realizadas, que alguns métodos utilizados pelos superintendentes na escolha dos candidatos, não são baseados em premissas que são divulgados nos normativos da instituição. Dentre essas premissas, pode-se destacar aspectos ligados à isonomia, transparência, unicidade e preparo técnico.

A política defendida pela gestão de pessoas não é tratada de forma uniforme por todas as esferas do conglomerado. Verifica-se pelos resultados das entrevistas, a falta de publicidade das informações que permeiam a seleção de gerente de agência. Em algumas

entrevistas, foram necessários alguns ajustes, pois constatou-se a falta de informações sobre alguns aspectos ligados a esse processo seletivo.

Outro desvio diagnosticado no decorrer das entrevistas foram os critérios subjetivos existentes nesses métodos de seleção. Considerar métodos essencialmente objetivos em um processo seletivo seria considerado utópico, no entanto, constataram-se nas entrevistas, que a maioria dos entrevistados destacam que são utilizados critérios pessoais dos responsáveis pelas nomeações, sobrepondo os critérios valorizados pela instituição quando na nomeação de um novo gerente de agência.

Um terceiro desvio identificado nos métodos utilizados pelo Banco Alfa para nomeação de gerente foi o relacionado a uma das etapas existentes no processo seletivo. Trata-se do programa que qualifica candidatos que possuam perfil para desempenhar as atividades de gerente de agência. O candidato qualificado tem preferência sobre os demais concorrentes, no entanto, a vaga poderá, a critério do superintendente, ser suprida por um candidato que não possua essa qualificação.

Esses três aspectos foram os maiores causadores de descontentamento das pessoas que trabalham no Banco Alfa.

É notório que os Bancos apresentam um grau de concorrência muito característico, em função de variáveis de intangibilidade, similaridade, dentre outros aspectos ligados aos seus serviços e produtos. As metas de vendas estão intrínsecas à profissão bancária. Os objetivos das instituições são desafiadores e por diversas vezes, são alcançados, no entanto, isso só é possível devido à estrutura hierarquizada que os Bancos possuem. No Banco Alfa não é diferente, as metas são definidas pelos acionistas majoritários, que segue a seguinte seqüência de distribuição: conselho diretor, diretorias, superintendência estaduais, gerentes regionais, gerente de agência e finalmente aos funcionários das agências. Conforme um entrevistado relatou, o poder de nomear tem que ser decidido pelo superintendente estadual, esse é o seu poder de “barganha”. A decisão colegiada, que alguns entrevistados apontam como solução, já acontece implicitamente.

O superintendente não possui condições que possibilitem o conhecimento do perfil de todos os candidatos existentes nas agências de sua jurisdição. Para tanto, conta com gerentes regionais que indicam candidatos de sua jurisdição, que por sua vez, recebe indicações dos

gerentes de agências, visto que, estes possuem contato direto com os candidatos, e podem oferecer com maior propriedade, as características do candidato.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como propósito central, a análise dos métodos adotados pelo Banco Alfa referentes a nomeações de gerente geral de agências. Constata-se a grande relevância do tema entre vários autores da administração, como Dutra (2011), Limongi-França (2011) e Almeida (2009). Ficou evidenciado o grau de importância da gestão de pessoas no desenvolvimento estratégico de qualquer organização.

É na gestão de pessoas, uma evolução do antigo e tradicional departamento de recursos humanos, que encontra-se todos os temas que permeiam os processos de recrutamento e seleção de candidatos. Foi verificado nessa pesquisa que o Banco Alfa utiliza os principais métodos de seleção conhecidos na administração, como análise de currículos, testes escritos, entrevistas e dinâmicas de grupo.

Os objetivos propostos no início deste trabalho foram atingidos. No transcorrer da análise pode-se constatar que foram determinados todos os procedimentos utilizados pelo Banco Alfa, bem como, a comparação desses métodos com aqueles recomendados pelas melhores práticas utilizadas pela administração no que se refere à seleção de pessoas. A percepção que os funcionários possuem desse processo seletivo contribuiu com a análise, principalmente, dos aspectos subjetivos dos métodos utilizados, com o intuito de determinar quais dos procedimentos utilizados pelo Banco Alfa precisam de adaptações.

Pode-se destacar algumas propostas de melhorias construídas pela triangulação obtida pela análise dos procedimentos utilizados pelo Banco Alfa nesse processo de seleção, o resultado obtido pelas entrevistas e as teorias que versam o tema de gestão de pessoas.

Propor alterações para sanar os problemas relacionados à falta de publicidade nos métodos existentes para seleção de gerente de agência não apresentam maiores empecilhos. Caso a diretoria de gestão de pessoas do Banco Alfa esteja empenhada em adotar as melhores práticas existentes na administração, e com isso adotar uma política de gestão de pessoas que possibilite aos seus colaboradores planejarem junto com a empresa e de forma estratégica o desenvolvimento de longo prazo, deverá adotar medidas que dêem divulgação a todos os funcionários sobre os métodos utilizados e o perfil desejado dos candidatos que desejam tornar gerentes de agência. Inclusive, quando o funcionário toma posse na instituição, ele

realiza um curso de duas semanas nas capitais vinculadas às unidades federativas no qual prestou concurso. Nesse primeiro contato, o Banco Alfa poderia publicar um material (cartilha) que tratasse especificamente do assunto relacionado à ascensão profissional.

O Banco Alfa possui um método de qualificação elaborado por profissionais que detêm conhecimento técnico para avaliar o perfil técnico-comportamental dos candidatos, inclusive com a participação de psicólogos, que avaliam o perfil do candidato é compatível com o perfil almejado pela instituição. Um dos desvios identificado nesse trabalho, foi que tal etapa não é pré-requisito para investidura nos cargos de gerente geral de agência, apenas concede preferência ao cargo. A diretoria de gestão de pessoas poderia determinar que, a etapa de qualificação, fosse pré-requisito para candidatar-se a cargos de gerente geral de agências.

Uma medida como essa, proporcionaria inúmeros pontos positivos. O principal deles está relacionado aos vários relatos dos entrevistados, que alegavam a discrepância existente entre os critérios valorizados pelo Banco para o perfil de gerente de agência e o critério pessoal do superintendente, responsável pela nomeação. Também amenizaria os problemas causados pela falta de conhecimento técnico-comportamental do superintendente, visto que, ele contaria com candidatos que foram qualificados sob esse aspecto, restando portanto, a avaliação do aspecto negocial, o que é afeto a sua área de atuação.

O Banco Alfa pode adotar essas medidas para que o seu processo de seleção de gerente geral de agências seja validado por seus funcionários. É evidente que outros problemas ocorrerão, mas o processo de gestão de pessoas apresenta essas particularidades. É um processo construído através do diálogo e troca recíproca de conhecimentos entre organização e colaboradores.

Toda a estratégia corporativa da empresa deve estar alinhada aos anseios de seus funcionários. Uma organização que vende serviços, como é o caso de Bancos, depende essencialmente, da força de seus colaboradores para criação de diferencial competitivo. Os conflitos, que prejudicam esse desenvolvimento saudável, podem ser amenizados, no entanto, é fundamental o constante monitoramento para obtenção de dados que identifiquem a origem dessas disfunções.

Precisa-se destacar a importância no desenvolvimento de outras pesquisas que objetivem o aprofundamento de temas ligados a subjetividade dos métodos utilizados em

sistemas de seleção de candidatos. Também pode-se sugerir, que as entrevistas sobre a percepção dos funcionários em relação aos aspectos de seleção de gerente geral de agência, sejam efetuadas em outras agências do Banco Alfa. Tal medida, identificaria a existência de outras percepções que colaborem com a melhoria desse processo seletivo, visto que, o Banco Alfa possui milhares de agências distribuídas em todas as regiões do país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: uma abordagem simples, prática e objetiva.** São Paulo: Atlas, 2011.

ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, Luis César G.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional.** 2. ed. – 2.reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, Seleção e Competências.** São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna.** 1. ed. – 8. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas.** 1. ed. 9. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com Pessoas e Subjetividade.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis Profissionais.** 1. ed. – 11. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. Como **Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e talentos.** 2. ed. Curitiba: Ibplex, 2008.

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos, conceitos, ferramentas e procedimentos.** 1. ed. – 5. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** 1. ed. – 7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

MORASSUTTI, Alice P. Muller; GRISCI, Carmen L. Iochins. **Competências Gerenciais em Tempos de Reestruturação do Trabalho Bancário: O Caso CAIXA.** REAd, Ed. 26, vol. 8, No. 2, mar-abr 2002. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19533/000329976.pdf?sequence=1>. Acessado em 01 out. 2011.

SANTOS, José Guilherme Wady; FRANCO, Ruth Nara Albuquerque; MIGUEL, Caio Flávio. Seleção de pessoal: considerações preliminares sobre a perspectiva behaviorista radical. **Psicologia, Reflexão e Crítica. Porto Alegre**, v. 16, n. 02., 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php>. Acessado em 28 jul. 2011.

ANEXO 1 - QUESTÕES NORTEADORAS DAS ENTREVISTAS

Esta entrevista tem como objetivo principal a verificação da percepção que os funcionários têm em relação aos processos internos existentes para seleção de gerente geral em agências do Banco Alfa. Trata-se de parte essencial para elaboração do trabalho de conclusão do curso de especialização em Gestão de Negócios Financeiros ministrado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Tem caráter essencialmente acadêmico e os dados coletados pelas entrevistas serão agrupados, sem possibilidade de identificação das respostas individuais.

1. Como você avalia os procedimentos adotados pelo Banco Alfa para seleção de gerente geral de agência?
2. O Banco possui diversos processos nessa seleção. Qual a tua avaliação sobre as etapas do processo seletivo?
3. Caso fosse de sua alçada, quais as primeiras medidas que poderiam ser tomadas para melhoria desse processo de seleção?
4. Em relação aos aspectos objetivos, o Banco Alfa possui um sistema informatizado (com os mais diversos dados - histórico profissional, formação, experiência...) que valoriza e atribui um peso a cada formação existente nesse histórico funcional. Esses dados e a importância dada pelo Banco Alfa para o processo de seleção interna de Gerente Geral são considerados satisfatórios? Justifique.
5. Você acredita que o atual processo de seleção de gerente incentiva os funcionários a se desenvolverem? Como?
6. Todo esse processo seletivo está contribuindo para o desenvolvimento dos funcionários como: aperfeiçoamento, aprendizagem constante, cursos extra-banco...? Como?
7. Qual(is) o(s) procedimento(s) que deveria(m) ser reformulado(s) no Banco Alfa no que se refere a seleção interna?

8. O perfil profissiográfico exigido pelo Banco no processo seletivo é compatível com as atividades exercidas por um gerente de agência?

9. Você acredita que o Banco Alfa possui um processo de seleção interna compatível com a melhores praticas existente no setor Bancário? Se sim, quais?

10. Em entrevistas com candidatos a Gerência, para você, qual a característica que deve ser mais valorizada em um candidato que pretende ser Gerente. Sua escolha é a mesmo que o Banco Alfa valoriza? Se sim, quais?