

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

**Gustavo Eiji Watanabe**

**PROCESSO DE SELEÇÃO GERENCIAL NO BANCO GAMA**

**Porto Alegre**

**2011**

**Gustavo Eiji Watanabe**

**PROCESSO DE SELEÇÃO GERENCIAL NO BANCO GAMA**

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 em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. Dr. Pedro de Almeida Costa

Tutor Orientador: Prof. Me. Lucas Socoloski Gudolle

**Porto Alegre  
2011**

**Gustavo Eiji Watanabe**

**PROCESSO DE SELEÇÃO GERENCIAL NO BANCO GAMA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada 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.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela inspiração e por toda a força que Ele tem me dado a cada dia.

À minha família, principalmente aos meus pais que sempre me motivaram e incentivaram a concluir este curso de Pós-Graduação.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e ao Banco do Brasil, que proporcionaram esta oportunidade de qualificação.

Agradeço também aos professores Lucas Socoloski Gudolle e Patrícia Augusta Pospichil Chaves Locatelli, que me auxiliaram durante esta caminhada.

Para fechar, agradeço aos meus amigos espalhados por São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Distrito Federal que estiveram tão presentes em minha vida durante estes últimos meses, dando apoio e suporte nos momentos difíceis.

*“Então seque seus olhos e poupe todas as lágrimas que você chorou. É disto que os sonhos são feitos, pois pertencemos a um mundo em que precisamos ser fortes. É disto que os sonhos são feitos.”*

Edward Van Halen, Alex Van Halen, Sammy Hagar e Michael Anthony

## RESUMO

Selecionar profissionais para cargos de confiança é um grande desafio para as empresas que buscam sua consolidação no mercado. Com o aumento da competitividade no mercado bancário e com a semelhança de produtos e serviços oferecidos, o grande diferencial dentre as empresas que atuam neste ramo tem sido a qualidade do atendimento. Além da capacidade técnica e negocial necessárias para se atuar neste mercado, os bancários que pretendem gerenciar equipes, devem estar cada vez mais familiarizados com a prática da gestão de pessoas, que ganhou muita importância nas últimas décadas. Dentro de tal contexto, o presente trabalho tem como objeto de estudo a percepção dos funcionários do Banco Gama quanto ao processo de seleção praticado pela empresa. Através da pesquisa buscou-se identificar a visão que os funcionários têm a respeito das ferramentas e práticas utilizadas pelo Banco nos processos de seleção de cargos gerenciais. Para alcançar este objetivo foi utilizado um questionário do tipo exploratório composto por 11 questões fechadas com abordagem quantitativa, através da estratégia de pesquisa Survey. O presente questionário foi aplicado a funcionários do Banco Gama que atuam em todas as regiões do país e que já participaram de seleções internas para cargos gerenciais. De maneira geral, pôde-se concluir com o estudo que a visão dos funcionários sobre os processos internos de seleção do Banco Gama encontra-se numa posição desfavorável. Dentre as grandes insatisfações dos funcionários, estão a falta de transparência e a subjetividade destes processos, assim como a falta de reconhecimento do banco na hora de selecionar os seus gerentes. Muitos dos entrevistados concordam que a falta de profissionais qualificados na área de Recursos Humanos também pesa negativamente nestes processos de seleção.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Cargos de Confiança; Processos de Seleção.

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 01 – Nível de instrução dos respondentes da pesquisa.....                             | 21 |
| Gráfico 02 – Tempo de trabalho no Banco Gama .....  | 21 |
| Gráfico 03 – Ferramenta TAO e a avaliação que esta faz sobre os funcionários.....             | 24 |
| Gráfico 04 – Nomeações justas no Banco Gama na visão dos funcionários.....                    | 24 |
| Gráfico 05 – Selecionadores informando suas expectativas nos processos de seleção.....        | 25 |
| Gráfico 06 – Prática do feedback nos processos de seleção do Banco Gama.....                  | 26 |
| Gráfico 07 – A subjetividade nas entrevistas do Banco Gama.....                               | 27 |
| Gráfico 08 – Entrevistas induzem os candidatos a não dizerem a verdade .....                  | 28 |
| Gráfico 09 – Valorização dos funcionários nas nomeações .....                                 | 29 |
| Gráfico 10 – Busca de melhorias no processo de seleção do Banco Gama .....                    | 30 |
| Gráfico 11 – Necessidade de participação de especialistas em RH nos processos de seleção..... | 31 |
| Gráfico 12 – Transparência nos processos de seleção do Banco Gama.....                        | 32 |
| Gráfico 13 – Terceirização do processo de seleção no Banco Gama.....                          | 33 |

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

|   |    |
|---|----|
| Quadro 01 – Objetivo geral e resultados obtidos .....                                   | 35 |
| Quadro 02 – Indicadores utilizados pelo Banco Gama nos processos de seleção.....        | 36 |
| Quadro 03 – Pontos negativos e positivos dos processos seletivos segundo a amostra..... | 37 |

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b> .....  | 9  |
| <b>2. GESTÃO DE PESSOAS E O PROCESSO DE SELEÇÃO NO BANCO GAMA</b> ....      | 11 |
| 2.1 GESTÃO DE PESSOAS: PASSADO E PRESENTE.....                              | 11 |
| 2.2 PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....                               | 14 |
| 2.3 OS PROCESSOS DE SELEÇÃO NO BANCO GAMA .....                             | 17 |
| <b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....                                 | 20 |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....   | 20 |
| <b>4. RESULTADOS</b> .....  | 23 |
| 4.1 A VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE OS PROCESSOS DE SELEÇÃO .....            | 23 |
| 4.2 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA O PROCESSO DE SELEÇÃO NO BANCO<br>GAMA..... | 33 |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....  | 35 |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....                                     | 39 |
| <b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</b> .....                    | 40 |

## 1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas é um dos temas mais comentados nos dias de hoje e no Banco Gama não é diferente.

Diante do dinamismo do mercado atual, os Processos de Gestão de Pessoas têm agido de forma positiva. É através destes Processos que o equilíbrio entre as pessoas e as empresas tem ocorrido.

A prática da Gestão de Pessoas permite às empresas uma melhor avaliação do desempenho de seus funcionários, enquanto que para estes, o lado positivo fica pelas maiores possibilidades de capacitação, de promoções e conseqüentemente de melhor remuneração e ainda no melhor planejamento de suas carreiras.

Os processos seletivos de cargos gerenciais dentro das empresas têm sido um dos maiores responsáveis pelo sucesso das mesmas. É na escolha destas pessoas que bons resultados podem ser colhidos.

Grandes mudanças têm ocorrido nos últimos anos e para melhor selecionar os funcionários que irão ocupar cargos gerenciais, o Banco Gama criou uma ferramenta chamada Talentos e Oportunidades (TAO), que avalia os seguintes itens dos funcionários que se candidatam para um cargo comissionado: tempo de casa, cargo atual, formação (graduação e pós-graduação), experiência em cargos comissionados e ainda cursos e certificações realizados.

Diferente do que acontecia no passado, quando os gerentes eram mais autoritários e centralizadores, a gerência nos bancos precisa participar muito mais do resultado como um todo. Para isso, cabe ao gerente adicionar ao seu rol de qualidades, a liderança, capacidade técnica e negocial, a busca pela maximização na gerência dos recursos humanos que possui e ainda estar preparado para tirar das adversidades uma nova oportunidade de negócio.

Difícilmente encontra-se um processo seletivo ideal. Não há como avaliar todos os aspectos dos profissionais selecionáveis dentro de um curto prazo de tempo. Os profissionais de recursos humanos devem então analisar se o processo de seleção escolhido tem sido adequado para atender as necessidades das empresas em que atuam.

Tem-se visto diversas situações em que determinadas pessoas selecionadas acabam desagregando equipes, deixando desta forma, de atingir os resultados que as empresas esperam. É nesta hora que entra a Gestão de Pessoas. Profissionais que irão trabalhar em

cargos gerenciais devem possuir habilidades técnicas e/ou negociais para o cargo que exercem, mas cada vez mais precisam focar no valor humano, com o objetivo de agregar seus subordinados e formar uma equipe que trabalhe em harmonia.

Com o mercado cada vez mais competitivo em todas as áreas, os bancos precisam encontrar os profissionais adequados para poder se manter em seu mercado de atuação por mais tempo com melhores resultados.

Este trabalho buscará responder a seguinte questão de pesquisa:

**Como são desenvolvidos os processos seletivos para cargos gerenciais no Banco Gama?**

Com o propósito de responder à questão apresentada, propõem-se os seguintes objetivo geral e os objetivos específicos:

Objetivo Geral:

- Analisar o processo de seleção para cargos gerenciais no Banco Gama.

Objetivos Específicos:

- Descrever quais os indicadores adotados pelo Banco Gama em seus processos seletivos de Gerentes.
- Analisar a visão dos bancários sobre os processos de seleção dentro da empresa em que atuam.
- Identificar pontos positivos e negativos dos processos de seleção gerencial.
- Identificar possíveis ações de melhoria nos processos seletivos nos bancos.

Para o presente estudo, que se propõe a auxiliar os profissionais que atuam na área de recursos humanos a aperfeiçoar os processos seletivos em que trabalham, será utilizado o método de pesquisa Survey.

Este trabalho será dividido em três capítulos. No primeiro deles, será apresentado o referencial teórico sobre a Gestão de Pessoas, utilizado como base para realização da pesquisa. No capítulo seguinte, serão apresentados a abordagem e o método utilizados para o presente estudo. Por fim, o terceiro capítulo descreve os resultados encontrados com a aplicação do método aos dados pesquisados e possíveis ações de melhoria ao processo de seleção do Banco Gama.

## 2. GESTÃO DE PESSOAS E O PROCESSO DE SELEÇÃO NO BANCO GAMA

No presente capítulo será apresentada a Gestão de Pessoas (passado e presente), utilizada como referencial teórico para o desenvolvimento da pesquisa e também os processos de seleção no Banco Gama.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS: PASSADO E PRESENTE

A Gestão de Pessoas e os atuais processos de recrutamento e seleção na grande maioria das empresas estão totalmente interligados. Se anteriormente os processos de seleção eram mais simples, atualmente estes processos tiveram grandes e drásticas mudanças.

O aumento da tecnologia e a globalização têm trazido uma nova era no mercado de trabalho. A concorrência por uma vaga de trabalho tem crescido consideravelmente e o nível dos candidatos está cada vez mais alto. Se pelo lado dos candidatos está cada vez mais difícil de conquistar uma vaga de emprego, pelo lado das empresas que selecionam é necessário um processo de seleção cada vez mais rigoroso e criterioso para tirar maior proveito de suas escolhas.

No dia 1º de maio de 1943 foi assinado o Decreto-lei que deu origem a Consolidação das Leis do Trabalho. A CLT veio para normatizar as relações individuais e coletivas de trabalho, gerando assim uma grande melhoria na relação entre empregado e empregador e foi através dela que surgiu a indenização trabalhista e outros procedimentos, tais como o aviso prévio, as férias e a obrigação das empresas de recolher impostos, aonde o mais conhecido é a contribuição à Previdência Social.

Com a aprovação da CLT começa então uma nova era na relação entre empregador e empregados. É claro que as mudanças na prática não aconteceram instantaneamente, mas foi a partir daí que se criou a necessidade de uma mudança de visão e de conceitos por parte dos empregadores que gerou a partir da década de 70, um movimento que começou a criar o valor para a Gestão de Pessoas.

De acordo com Araújo e Garcia (2009), surge na década 70 um movimento renovador que transformou a atuação da Gestão de Pessoas. Originalmente, este movimento surgiu nos

Estados Unidos e entusiasmou profissionais e educadores de todo o Brasil. Para reforçar este movimento, houveram grandes manifestações operárias, principalmente dos metalúrgicos de São Paulo, que gerou uma nova configuração nos movimentos sindicais por todo o nosso país.

A partir destas mudanças, a área de Recursos Humanos ganhou maior importância, com o objetivo de ajudar a organização a crescer. E segundo Dutra (2002), é a partir dos anos 90 que se percebe uma exigência de revisão de conceitos, premissas, técnicas e ferramentas para a Gestão de Pessoas. A área da Gestão de Pessoas, que anteriormente era dividida em subsistemas, passa então a ser composta por processos.

Tachizawa et al. (2001) confronta a ideia de Dutra e divide a área de Gestão de Pessoas em subsistemas, que são: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e Remuneração.

Diante do crescimento da tecnologia da informação, os modelos tradicionais de gestão ficaram obsoletos, por não terem o dinamismo, transparência, simplicidade e flexibilidade necessários para acompanhar esta nova realidade presente.

Se por um lado as empresas tiveram de se adequar, as exigências do mercado com os profissionais também tiveram drásticas mudanças. O profissional que quer crescer necessita de muitas características que antes não eram exigidas. Hoje, é necessário um preparo muito maior para atuar em cargos chaves das empresas (cargos decisórios e gerenciais), juntamente de uma maior dedicação das pessoas junto ao empregador.

A concorrência por uma vaga no mercado de trabalho aumentou consideravelmente, além do fato que os concorrentes estão cada vez mais preparados para encarar um processo de seleção. Além da formação acadêmica, o candidato a uma vaga de emprego é analisado pelos cursos de aperfeiçoamento, pela experiência profissional e até por intercâmbios realizados anteriormente, além é claro, das atitudes e características que apresenta na hora da seleção.

Araújo e Garcia (2009) explicam que a explosão da informação desmontou algumas verdades seculares da administração, tais como: fontes de recrutamento, novos métodos de seleção, extrema valorização da saúde e cuidados maiores com a segurança do trabalho, benefícios crescentes e customizados para determinados grupamentos, planos de carreira, exigência de assimilação de novas competências, dentre outras.

Outro fator que surge diante desta novidade, é a gestão estratégica de pessoas. Araújo e Garcia (2009) relatam que as estratégias não devem mais focar somente os cargos, mas também estabelecer compromisso com seus pilares, como a força de trabalho, clientes e fornecedores. Sem este enfoque, as empresas não estarão preparadas para atuar em um ambiente cada vez mais turbulento e competitivo.

Segundo Dutra (2002), a prática recente da gestão de pessoas gerou algumas mudanças nas empresas e nas expectativas das pessoas. Pelo lado das empresas, as mudanças mais significativas percebidas foram:

- Estruturas e formas de organização do trabalho flexíveis e adaptáveis às contingências impostas pelo ambiente;
- Processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado, por decorrência descentralizados e fortemente articulados entre si;
- Maior velocidade para sair e entrar em mercados locais e globais, para revitalizar seus produtos e/ou linhas de produtos e serviços;
- Alto grau de competitividade em padrão global, necessitando de pessoas que se articulem muito bem entre si.

As mudanças nas percepções e expectativas das pessoas que tiveram maior impacto são as seguintes:

- Pessoas cada vez mais conscientes de si mesmas e conseqüentemente, buscando maior autonomia e liberdade em suas escolhas de carreiras e de desenvolvimentos profissionais;
- As pessoas estão mais preocupadas com sua integridade física, psíquica e social, exigindo processos de comunicações mais eficientes e maior transparência na relação entre empresa e colaboradores;
- Aumento da exigência das pessoas nas condições concretas para o contínuo desenvolvimento;
- Maior necessidade das pessoas na busca de oportunidades e desafios profissionais e pessoais, assim como na contínua atualização e ganho de competência para poder se manter no mercado por mais tempo.

Assim como em qualquer área da Administração, a Gestão de Pessoas possui desafios para se enfrentar. Para Gil (2010), a ciência da Administração vem sendo cada vez mais desafiada a superar um número cada vez maior de problemas decorrentes da transição pela qual passa o mundo contemporâneo. Trata-se dos desafios ambientais, organizacionais e individuais.

Os desafios ambientais são aqueles em que as organizações não têm controle, uma vez que se trata de desafios externos. Apesar de não possuírem controle nesta área, as organizações devem estar atentas para estes desafios, para poderem aproveitar as

oportunidades destas mudanças e também estarem preparadas para superar as possíveis ameaças que possam surgir neste contexto.

Nesta área, os itens mais importantes são a globalização, a revolução da informação e comunicação, a responsabilidade social, a participação (e interferência) do Estado, a ampliação do setor de serviços e também a ampliação no nível de exigência do mercado.

Já os desafios organizacionais são aqueles em que as organizações possuem maiores condições de superá-los, uma vez que tais desafios decorrem de problemas internos da própria organização.

Dentre os desafios organizacionais estão: os avanços tecnológicos, a competitividade, a integração dos empregados à cadeia de valor, a descentralização das decisões, o downsizing (reestruturação), a terceirização, a cultura organizacional e o autogerenciamento das equipes.

Diretamente ligado com os desafios organizacionais, estão os desafios individuais. É nos desafios individuais que se percebe de forma mais clara, o estágio em que a empresa se encontra com a prática da Gestão de Pessoas.

Os desafios individuais que as organizações devem focar na atualidade são: identificação com a empresa, conduta ética, produtividade, segurança no emprego, empowerment (redução da dependência dos empregados em relação aos superiores e ao controle individual sobre o trabalho que executam), qualidade de vida e manutenção de talentos.

Para gerenciar melhor seu quadro de funcionários, as empresas precisam trabalhar muito bem no seu processo de recrutamento e seleção para poder escolher aqueles candidatos que irão atender adequadamente as necessidades e exigências que são buscadas.

## 2.2 PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O processo de recrutamento é o primeiro contato entre empresa e candidatos. É neste momento que o empregador irá conhecer as pessoas que têm interesse em trabalhar em seu corpo funcional e aonde o candidato poderá saber mais da empresa em que demonstrou interesse em trabalhar.

Araújo e Garcia (2009) entendem que recrutamento e seleção são atividades totalmente interligadas, embora cada uma destas atividades busque um resultado distinto.

Enquanto o recrutamento visa identificar e atrair um grupo de candidatos entre os quais apenas alguns serão efetivamente contratados, o processo de seleção será o conjunto de atividades que definirão quais destes candidatos mostrarão aptidão para assumirem o emprego oferecido pelas organizações.

Planejar o quadro de pessoas é muito importante, conforme cita Dutra (2002, p. 72 e 73):

“É fundamental para a empresa ter clareza sobre sua necessidade de pessoas ao longo do tempo, tanto em termos quantitativos quanto em termos qualitativos. Prever essa necessidade em um ambiente de incertezas é mais difícil, ao mesmo tempo em que, ao fazê-lo, a empresa tem vantagens competitivas em relação às que não conseguem”.

Segundo Chiavenato (1997), as técnicas de recrutamento são distintas para cada segmento de mercado e desta forma, devem ser abordadas de maneiras diferentes. Já para Araújo e Garcia (2009), algumas técnicas de recrutamento são basicamente comuns, tais como: contratação de empresas de recursos humanos, indicação por pessoas da própria empresa, contratação de head hunters, utilização de currículos pré-cadastrados e utilização de meios de comunicação (jornal, internet, rádio e TV).

Existe ainda o caso das empresas públicas que fazem o processo de recrutamento através dos concursos públicos. Neste tipo de processo, há uma limitação maior quanto ao conhecimento do funcionário, visto que a aprovação (na grande maioria dos casos) dos candidatos é feita apenas por uma prova e exames médicos. Para suprir esta deficiência deste tipo de processo, os convocados passam por um período de experiência para serem avaliados. Se durante este período o novo funcionário não apresentar as características e qualidades necessárias para atuar na empresa, este será desligado.

Para Dutra (2002), toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender a suas necessidades presentes e futuras como são os processos de recrutamento e seleção, tornam este processos como uma atividade única.

Os processos de recrutamento e seleção podem ser externos, internos ou mistos. O processo de seleção externo tem como vantagens a ausência de protecionismo, renovação do quadro funcional e manutenção da racionalidade no processo. Já as vantagens do processo interno são: investimentos menores, maior agilidade no processo, segurança em relação aos seus recursos humanos e ainda motivação do quadro de funcionários (Araújo e Garcia, 2009).

A importância da seleção é relatada por Gil (2010, p. 91):

“Como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência

possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente. Ocorre, porém, que com a nova postura adotada em relação à gestão de pessoas, as atividades de recrutamento e seleção em muitas empresas não vêm sendo confiadas a um órgão específico, mas às chefias imediatas. Como consequência, nem sempre as pessoas incumbidas dessas atividades dispõem dos conhecimentos e da experiência necessários”.

Após recrutar os candidatos, as organizações deverão então escolher o método de seleção para preencher os cargos disponíveis. De maneira geral, os processos de seleção são compostos por diversas etapas, aonde as primeiras possuem caráter eliminatório e as finais possuem caráter classificatório.

Segundo Araújo e Garcia (2009), o processo de seleção é composto na grande maioria das vezes por uma entrevista preliminar, aplicação de testes psicológicos, dinâmica de grupo e entrevista final. Gil (2010) reforça esta ideia e acrescenta as seguintes ferramentas: análise de currículos, testes práticos e testes escritos.

Na análise de currículos, as organizações poderão conhecer a competência profissional, o desejo de permanência no emprego e de seguir carreira, a experiência prática, a adequação ao grupo e a vontade de trabalhar e de aceitar novos desafios. Já os testes escritos são uma excelente ferramenta quando é necessário que o candidato possua conhecimentos específicos.

Atualmente, os testes psicológicos ganharam grande espaço nos processos de seleção. Grandes organizações realizam este tipo de teste em seus processos de seleção, na maioria das vezes através de empresas especializadas. Araújo e Garcia (2009) relatam que os testes psicológicos identificam profissionais que estejam verdadeiramente capazes de ocupar de forma adequada os cargos que estejam em aberto nas organizações.

Para Gil (2010), a dinâmica de grupo é importante por colocar os candidatos diante de algumas situações que poderão acontecer no cotidiano dos funcionários da empresa e permitir saber qual a reação dos candidatos diante de tal contexto. Dentre os itens avaliados na dinâmica de grupo estão:

- Liderança;
- Iniciativa;
- Espontaneidade;
- Criatividade;
- Capacidade de julgamento;
- Capacidade para atuar sob pressão;
- Tomada de decisões;

- Habilidade para lidar com situações de conflito.

Sobre as entrevistas, Gil (2010, p. 101) afirma:

“A entrevista é reconhecida hoje como um dos mais úteis instrumentos de que se dispõe para a seleção de pessoal. Possibilita contato direto com o candidato, bem como a identificação de sua capacitação para exercer o cargo que se deseja preencher. Em virtude da sua flexibilidade, a entrevista pode ser considerada o instrumento mais adequado para a obtenção de dados em profundidade. Ela tanto pode ser utilizada de maneira exclusiva como para complementação de dados obtidos mediante outros procedimentos. A despeito, porém, de suas vantagens, a entrevista apresenta diversas limitações. Requer muito tempo para aplicação, é dispendiosa do ponto de vista financeiro, dificulta o registro das informações e é muito afetada pela subjetividade do entrevistador”.

Além de todas as ferramentas citadas acima, há também a recolocação (outplacement), conforme citado por Araújo e Garcia (2009, p. 27 e 28):

“Infelizmente, são poucas as organizações que chegam a este passo; todavia, a recolocação, mais conhecida como outplacement, é de extrema utilidade tanto para organizações que criaram um vínculo de parcerias, quanto para os aspirantes encaminhados a outros processos de seleção. Além do mais, com esta prática, dificilmente talentos serão desperdiçados, já que serão redirecionados para outra organização, caso não atendam aos requisitos de contratação da organização para qual se inscreveram”.

Após a conclusão do processo de seleção, chega então o momento da avaliação dos candidatos e da tomada da decisão. Gil (2010) relata que a avaliação do candidato é uma tarefa bastante complexa e delicada, uma vez que não se pode ter a certeza absoluta de que a avaliação será satisfatória, mesmo que os processos de recrutamento e seleção tenham sido realizados a partir de critérios adequados. Avaliar candidatos não se resume a simples análise de dados. Há a necessidade de interpretar os dados coletados durante o processo seletivo e definir as vantagens e desvantagens da contratação de cada um dos candidatos.

No Banco Gama, o processo de recrutamento é feito através de concurso público, enquanto que o processo de seleção (nomeação para cargos técnicos ou gerenciais) é feito através de seleção interna.

### 2.3 OS PROCESSOS DE SELEÇÃO NO BANCO GAMA

O Banco Gama é uma das maiores empresas da América Latina. Seus funcionários são recrutados e selecionados por concurso público e assim como descrito no item anterior, os mesmos passam por 90 dias de experiência após tomarem posse em seu cargo de escriturário.

Após o período de experiência, os funcionários são avaliados pelos superiores da agência ou setor interno em que atuam e recebem o feedback para saber se continuarão ou não na empresa.

Nos últimos anos, a empresa vem aumentando seus esforços na área de Gestão de Pessoas. Atualmente os gerentes têm a obrigatoriedade de realizar o curso “Diálogo” oferecido pela FGV, na modalidade à distância. Houve também a inclusão do sistema GDC (Gestão de Desenvolvimento e Competências), aonde os funcionários são avaliados pelos superiores e subordinados.

Já o processo de seleção interna do Banco Gama passou por grandes transformações através do aperfeiçoamento do sistema de Talentos e Oportunidades (TAO). O TAO é uma ferramenta que cria uma espécie de currículo interno dos candidatos e os pontua de acordo com os itens abaixo:

- Cargos exercidos;
- Tempo de casa;
- Avaliação do funcionário (sistema GDC que funciona através de feedbacks);
- Cargo atual;
- Formação acadêmica;
- Cursos auto-instrucionais e presenciais realizados no Banco;
- Certificações internas.

Atualmente o funcionário pode concorrer em até 10 distintas oportunidades, fazendo com que o mesmo se candidate apenas naquelas em que realmente tem interesse. Antigamente, não havia esta restrição e alguns funcionários sempre figuravam em todas as concorrências, prejudicando assim o processo seletivo. Com esta restrição, o Banco Gama pôde melhorar o processo de recrutamento para os cargos comissionados.

Todos os itens avaliados pelo TAO têm pesos diferentes para cada uma das comissões que o Banco Gama possui. Isto significa que o mesmo funcionário possui uma pontuação diferente para cada um dos cargos que disputa. Além disto, os cargos de maior responsabilidade possuem alguns pré-requisitos, fazendo com que haja necessidade de maior preparo dos candidatos no que se refere principalmente à formação acadêmica, nos cursos e nas certificações internas.

Com exceção do presidente da empresa, de seus vice-presidentes, diretores e para cargos nas diretorias, todos os demais cargos do Banco Gama têm o processo seletivo baseado no sistema TAO.

Todos os funcionários têm acesso ao TAO e diante desta ferramenta, podem procurar aonde há vagas do cargo que desejam. Caso o funcionário possua alguma restrição (seja por tempo no cargo atual, seja por falta de um pré-requisito), o sistema já impede de que o mesmo se candidate nesta oportunidade. Para chegar à entrevista, os candidatos devem estar entre os 20 melhores colocados, sendo que na maioria dos casos, os condutores do processo seletivo fazem um filtro dos funcionários que serão convocados para a entrevista. Cada entrevistador determina seu critério de seleção e desta forma, o 20º colocado no TAO poderá ser chamado para a entrevista e o 1º colocado ficar de fora.

As entrevistas são realizadas pelos futuros superiores hierárquicos dos candidatos e neste instante, o currículo do TAO passa a ficar em segundo plano. De maneira geral, na entrevista são levados em conta os seguintes itens: a postura do candidato durante a entrevista, sua maneira de lidar diante da pressão e de problemas, se o seu perfil do candidato é adequado para as necessidades da dependência que possui a vaga e ainda se este perfil é aquele que o entrevistador busca.

Em determinadas ocasiões, por mais preparado que o funcionário esteja ele poderá ser preterido em algumas entrevistas se o seu perfil for diferente do que aquele procurado pelo entrevistador. Em outros casos, este perfil é o mais adequado para outro entrevistador. Desta forma, o processo passa a ter um lado subjetivo.

Em casos de cargos mais específicos, como são os cargos das diretorias do Banco Gama, o processo de seleção é um pouco diferente. Nestes casos são aplicados testes escritos para avaliar o conhecimento dos candidatos e em muitas ocasiões é solicitado ao candidato que preencha um currículo detalhado sobre as atividades que o candidato já exerceu anteriormente e sobre os conhecimentos que o mesmo possui.

Atualmente, o banco conta com o plano de cargo e salários bem definido, assim como semestralmente efetua a avaliação de desempenho dos funcionários. Esta avaliação é efetuada da seguinte maneira: os funcionários são avaliados em quesitos das atividades que realizam pelos superiores hierárquicos, pelos subordinados e pelos pares (aqueles que possuem o mesmo cargo).

Depois de descritos o histórico e o panorama atual da Gestão de Pessoas, os processos de recrutamento e seleção e os processos de seleção no Banco Gama, o presente trabalho irá apresentar os procedimentos metodológicos utilizados.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a presente pesquisa o método escolhido foi a estratégia de pesquisa Survey, uma vez que tal método, através da coleta de dados, permitiu obter percepções ou opiniões relativas a um considerável número de pessoas.

Após a definição do problema de pesquisa foi preparado um questionário para a coleta de dados e avaliação dos resultados.

Para a amostra da pesquisa, foram colhidas opiniões de funcionários do Banco Gama que atuam em distintos setores e regiões do país. Desta forma, esta amostra obteve uma visão de um todo e não apenas de um setor do Banco Gama ou região geográfica do Brasil.

A pesquisa foi aplicada para diversos funcionários do Banco Gama (comissionados ou não) que já participaram de processos seletivos dentro da empresa. O questionário era composto por 11 questões e foi enviado via e-mail para 50 colegas, dos quais 36 responderam. As questões eram objetivas, aonde foram utilizadas escalas com níveis de 1 a 5, aonde o nível 1 representa “discordo totalmente” e o nível 5 “concordo totalmente”.

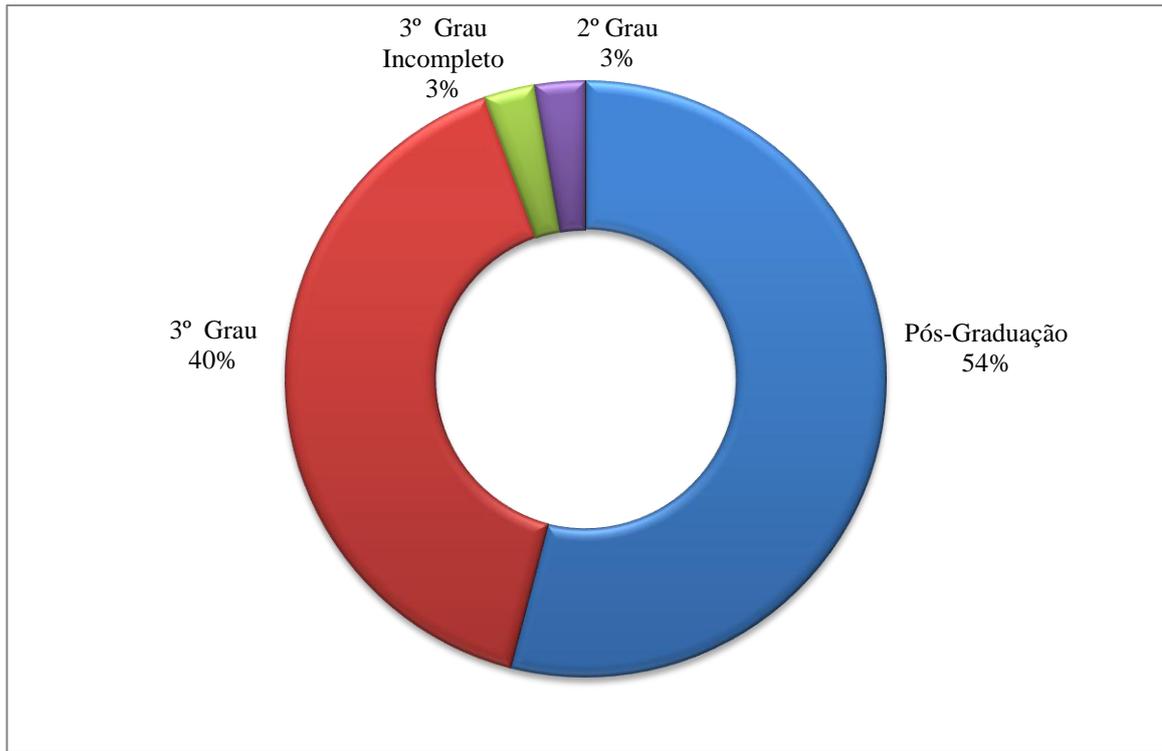
Após a coleta de dados, realizou-se uma análise dos mesmos, iniciando com a caracterização dos respondentes. As questões específicas sobre os processos de seleção no Banco Gama foram analisadas e suas respostas foram colocadas em gráficos que deixam mais clara a visão dos respondentes sobre o processo.

Com este instrumento de pesquisa, buscou-se identificar a visão dos funcionários do Banco Gama sobre os processos de seleção realizados pela empresa e verificar quais dimensões os funcionários acreditam estar mais bem atendidas pela organização e quais geram maior insatisfação.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A partir dos dados coletados, pôde-se traçar o perfil dos respondentes, de acordo com o gênero, faixa etária, escolaridade e tempo de trabalho na empresa.

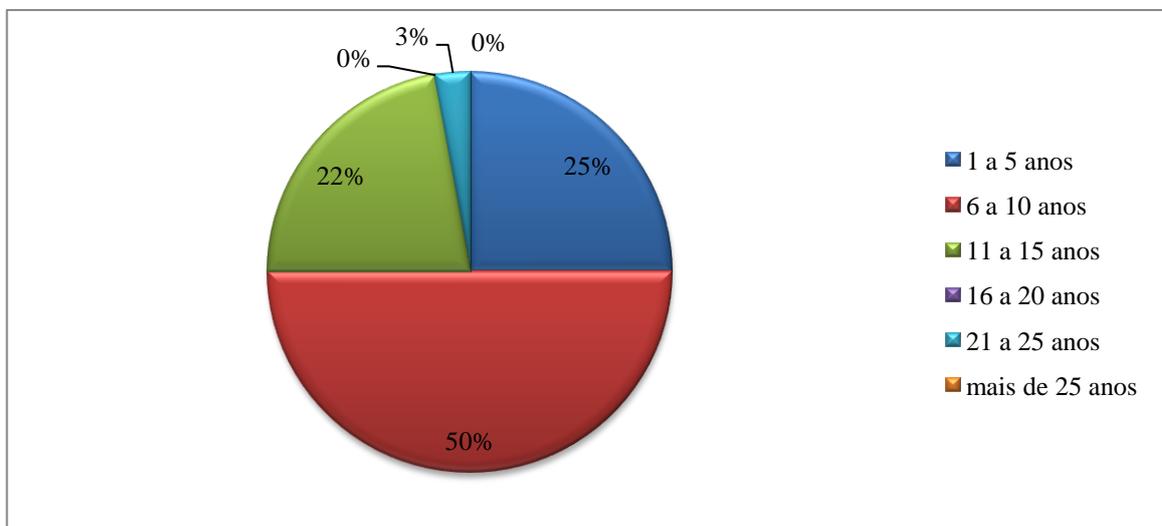
Na questão do gênero, 56% são do sexo masculino e 44% do sexo feminino. Quanto à faixa etária, 47% dos respondentes estão com idade entre 26 e 35 anos; 39% estão entre 36 e 45 anos; 8% entre 18 e 25 anos e 6% entre 46 e 55 anos.



**Gráfico 01 – Nível de instrução dos respondentes da pesquisa**

Fonte: O autor, 2011.

Em relação à escolaridade, 54% dos entrevistados possuem curso de Pós-Graduação, 40% possuem o 3º grau completo, 3% estão com o 3º grau incompleto e 3% possuem apenas o 2º grau completo. Diante destas informações, nota-se que os funcionários do Banco Gama buscam o aprendizado e o aperfeiçoamento para que possam melhorar sua pontuação no TAO.



**Gráfico 02 – Tempo de trabalho no Banco Gama da amostra da pesquisa**

Fonte: O autor, 2011.

Em relação ao tempo de trabalho na empresa, a maioria dos funcionários que participaram da pesquisa, parcela de 50%, possuem entre 6 e 10 anos de empresa; 25% possuem entre 1 e 5 anos; 22% estão trabalhando no Banco Gama entre 11 e 15 anos e 3% possuem entre 21 e 25 anos de trabalho. Não havia respondentes que possuíam entre 16 e 20 anos e entre 26 e 30 anos de banco. Nota-se claramente que o Banco Gama possui hoje um quadro de funcionários renovado, aonde a maior parte possui entre 6 e 10 anos de casa ou ainda pode-se dizer que 75% dos entrevistados possui até 10 anos de casa.

## 4. RESULTADOS

O presente capítulo analisa os resultados obtidos através do instrumento de pesquisa aplicado. Primeiramente, é mostrada a visão dos funcionários do Banco Gama sobre os processos de seleção praticados pela organização. Em seguida, serão apresentadas sugestões de melhoria aos processos de seleção para cargos gerenciais no Banco Gama.

### 4.1 A VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE OS PROCESSOS DE SELEÇÃO

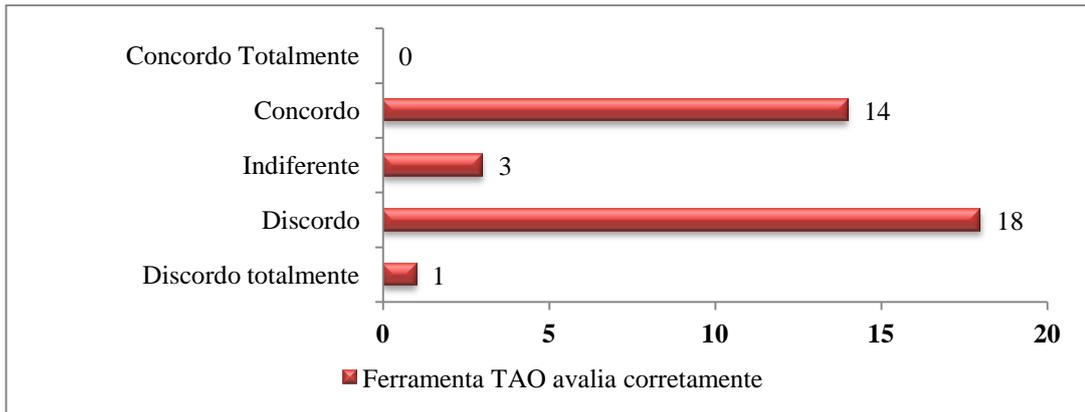
Neste item, são apresentadas as análises de dados coletados a respeito da visão dos funcionários do Banco Gama sobre os processos de seleção. O questionário aplicado era composto de 11 questões objetivas, que clarificavam a avaliação dos funcionários sobre a ferramenta TAO e também sobre o processo seletivo como um todo.

Para poder melhor visualizar os resultados, as respostas obtidas foram colocadas em gráficos que analisam cada uma das 11 questões que fizeram parte do instrumento de pesquisa.

#### a) Avaliação da ferramenta TAO

Esta questão buscou colher a percepção dos funcionários do Banco Gama sobre os itens (tempo de casa, formação acadêmica, certificações internas, cursos, comissões exercidas, etc.) que a ferramenta TAO se utiliza para pontuar os candidatos nas concorrências para os cargos comissionados.

A inscrição no TAO é o primeiro passo para que os colaboradores do Banco Gama participem de um processo de seleção. Comparando-se ao que se vê no mercado, esta ferramenta tem como objetivo o recrutamento de pessoas, selecionando as melhores classificadas para participarem das entrevistas dos processos de seleção.



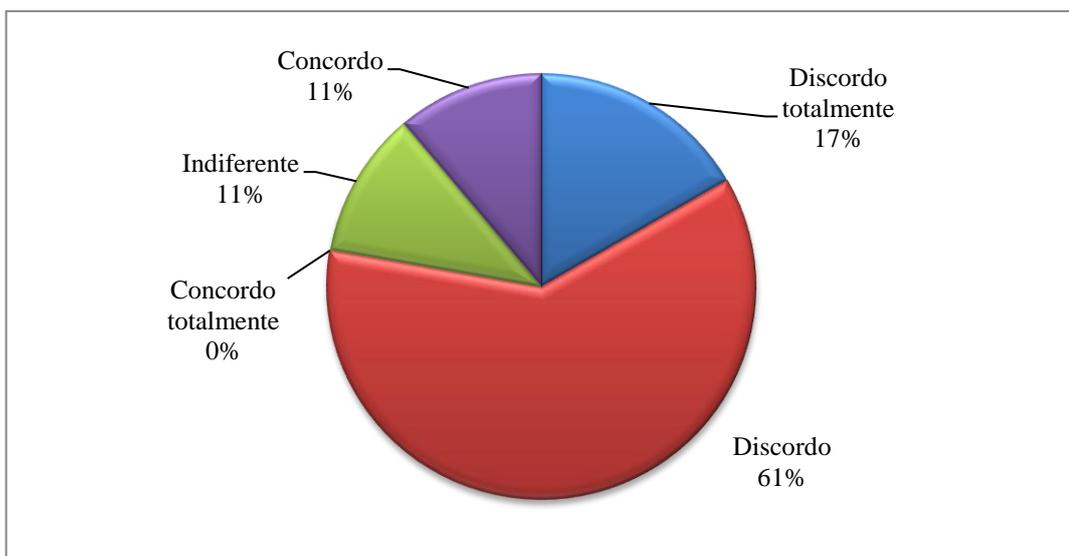
**Gráfico 03 – Ferramenta TAO e a avaliação que esta faz sobre os funcionários**

Fonte: O autor, 2011

Diante destes dados entende-se que a ferramenta TAO necessita de ajustes. Apesar de 39% dos respondentes mostrarem-se satisfeitos com os critérios de avaliação desta ferramenta, 53% estão entre aqueles que discordam ou discordam totalmente dos critérios de avaliação do TAO. Para este quesito, foi obtida uma média de 2,86.

#### b) Nomeação justa de gerentes do Banco Gama

O objetivo desta questão era verificar se na visão dos funcionários, as nomeações aos cargos comissionados promovidas pelo Banco Gama ocorrem por mérito e pelos resultados que os funcionários alcançaram durante a carreira.



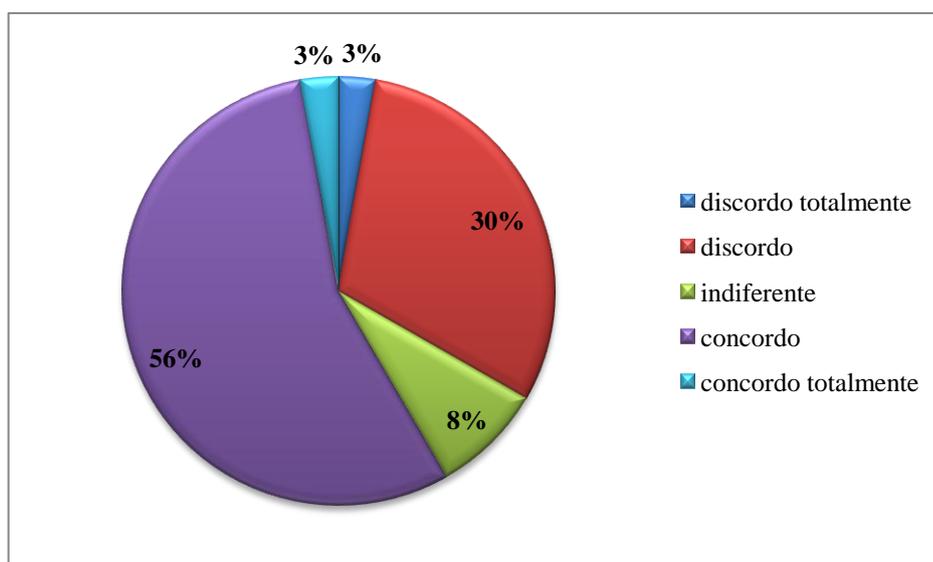
**Gráfico 04 – Nomeações justas no Banco Gama na visão dos funcionários**

Fonte: O autor, 2011.

Neste item, o Banco Gama deve procurar alternativas para diminuir tamanha insatisfação de seus colaboradores. No quesito sobre a nomeação de gerentes da organização, a maioria esmagadora acredita que o Banco Gama não nomeia seus gerentes de forma justa. Dos 36 respondentes, 61% discordam que as nomeações sejam justas, enquanto outros 17% discordam totalmente. Nesta questão, a média obtida foi de 2,17.

### c) Expectativa do selecionador nos processos de seleção

A 3ª questão do instrumento de pesquisa do presente trabalho visava avaliar se os condutores dos processos de seleção do Banco Gama estão realizando um trabalho pré-entrevista, aonde são informadas suas expectativas nos processos de seleção, o que se espera dos candidatos durante o processo e também o que o futuro nomeado irá encontrar ao assumir esta vaga.



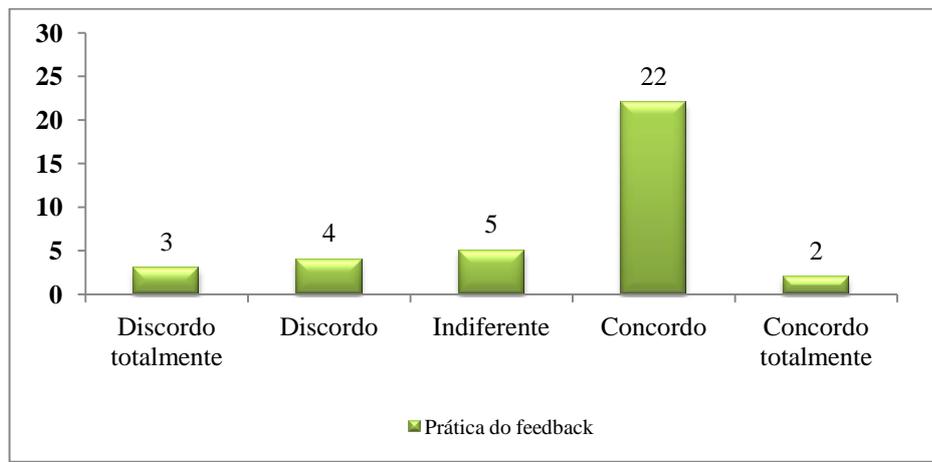
**Gráfico 05 – Selecionadores informando suas expectativas nos processos de seleção**

Fonte: O autor, 2011.

De maneira geral, os funcionários do Banco Gama entendem que ao participar de uma seleção, os entrevistadores informam o que se espera dos candidatos. Nota-se que mais da metade dos respondentes mostram-se satisfeitos neste quesito, mas este item pode ser melhorado à medida que mais gestores informarem suas expectativas durante as entrevistas. A média obtida nesta questão foi de 3,22.

#### d) Feedback nos processos de seleção

A prática do feedback é uma importante ferramenta nos processos de seleção. Esta ferramenta permite ao candidato avaliar os quesitos em que apresentou boa postura e outros que necessitam de melhoria. Esta questão foi colocada no instrumento de pesquisa com o objetivo de avaliar se os selecionadores do Banco Gama praticam o feedback aos candidatos após as entrevistas.



**Gráfico 06 – Prática do feedback nos processos de seleção do Banco Gama**

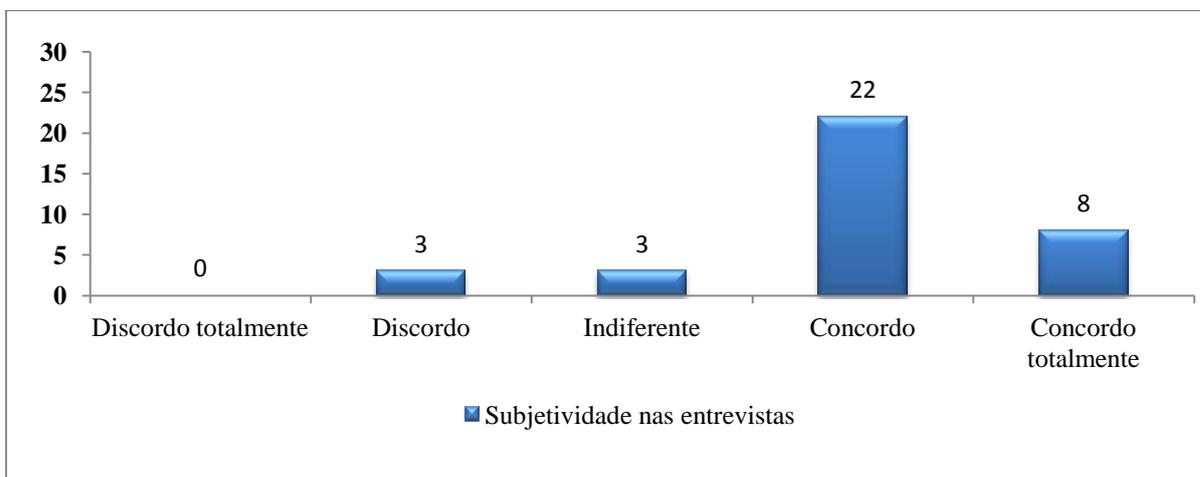
Fonte: O autor, 2011.

Nesta questão, 67% dos respondentes estão entre aqueles que acreditam que os entrevistadores têm dado um retorno sobre os lados positivos e negativos que o candidato apresentou durante a entrevista. Em determinadas ocasiões, os candidatos podem estar aptos para assumir determinados cargos, mas não conseguem sua nomeação por uma fraca atuação na entrevista. Com a prática do feedback, funcionários capacitados poderão melhorar seu desempenho nas entrevistas. A média encontrada neste item foi de 3,44.

#### e) Subjetividade nas entrevistas

A questão sobre a subjetividade nas entrevistas obteve um dos resultados mais expressivos na presente pesquisa. De todos os respondentes, 83% estão entre os que concordam ou entre os que concordam totalmente que há subjetividade nas entrevistas do Banco Gama. Diante das respostas obtidas, pôde-se confirmar o que Gil (2002, p.101) cita sobre a subjetividade nas entrevistas:

“O problema da subjetividade constitui, sem dúvida, a mais séria limitação da entrevista. A avaliação que o entrevistador faz do candidato depende muito de seu quadro de referência pessoal, o que dificulta a obtenção de dados uniformes”.



**Gráfico 07 – A subjetividade nas entrevistas do Banco Gama**

Fonte: O autor, 2011.

Percebe-se que esta é uma questão preocupante para o Banco Gama, aonde a empresa deve buscar uma uniformidade maior nas entrevistas com o objetivo de se diminuir este problema. Nesta questão, 83% dos respondentes acreditam que há subjetividade nas entrevistas da organização e apenas 8% discordam da presença da subjetividade nas entrevistas. A média deste item foi de 4,14.

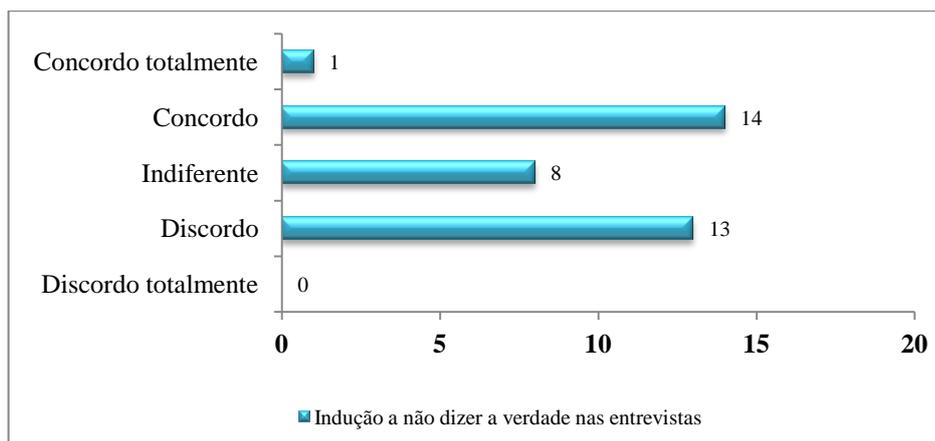
#### f) As entrevistas induzem os candidatos a não dizerem a verdade

Nas entrevistas do Banco Gama é muito comum serem apresentadas pelos entrevistadores, algumas situações que podem vir a ocorrer no cotidiano. Em geral são situações em que o candidato tem de relatar qual decisão tomaria diante de uma situação adversa ou ainda se o mesmo faria algo que fosse vantajoso para o Banco e cliente sem que todas as normas do Banco fossem atendidas, como por exemplo, liberar crédito de uma operação sem a assinatura do contrato.

Após o candidato relatar sua resposta, seja ela a esperada ou não, os entrevistadores costumam pressionar os entrevistados, dizendo que a decisão tomada terá algumas conseqüências negativas (seja porque o cliente pode vir a desistir do negócio ou pelo fato do candidato ter agido contra as normas do Banco) e questionam se mesmo assim, a decisão

tomada será mantida. Frente a esta situação, alguns entrevistados costumam então mudar sua resposta, mesmo que na prática não venham a mudar a decisão tomada no início.

Apesar de parecer algo negativo, a prática de enaltecer os pontos negativos que se enfrentarão diante de uma decisão tomada permitirá ao entrevistador conhecer melhor o perfil dos candidatos.



**Gráfico 08 – Entrevistas induzem os candidatos a não dizerem a verdade**

Fonte: O autor, 2011.

Neste quesito, houve certo equilíbrio entre os que concordam e os que não concordam que os entrevistadores induzem os funcionários a dizerem coisas que não condizem com a verdade em uma entrevista. Enquanto 39% concordam com esta afirmação, outros 33% discordam.

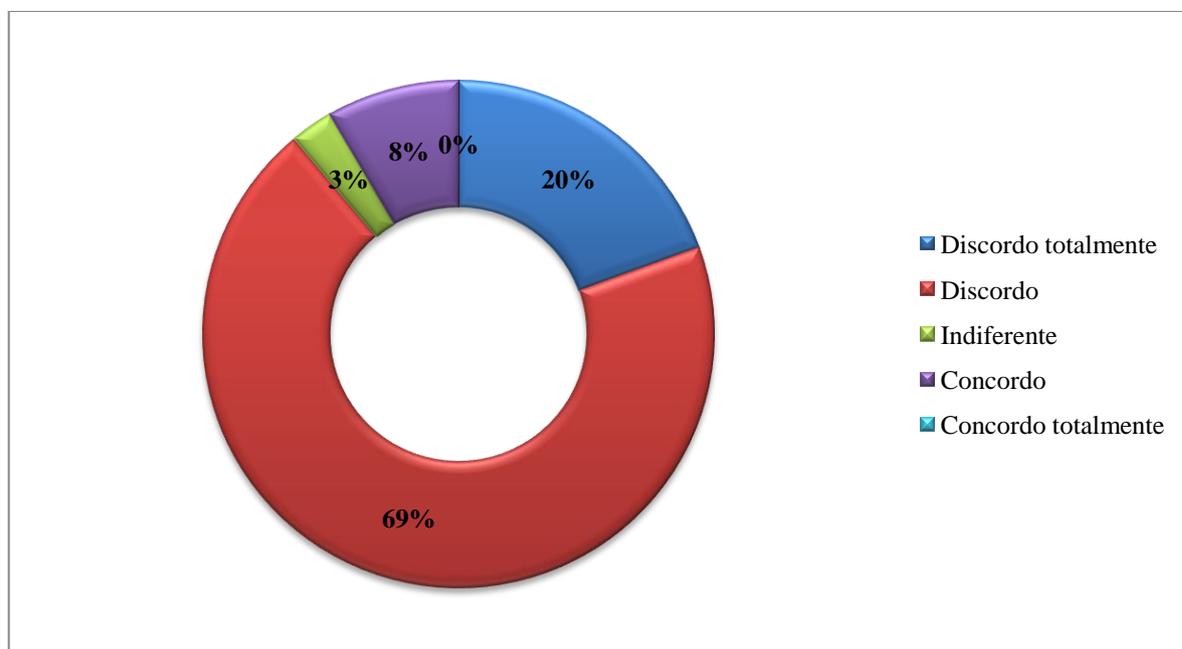
Diante destas respostas, reforça-se que há falta de uniformidade nos processo de seleção no Banco Gama. Enquanto considerável quantidade de respondentes é indiferente para esta questão, houve um equilíbrio muito grande entre respostas opostas. Para este item, a média encontrada foi de 2,69.

#### g) Valorização dos funcionários nas nomeações

De maneira geral, os funcionários do Banco Gama que chegaram até um cargo de gerência, passaram anteriormente por outros cargos de menor responsabilidade. É como se todos os cargos anteriores fossem preparatórios ou como um pré-requisito para que se chegue a um cargo melhor.

Muitos funcionários criam a expectativa de uma nomeação para um cargo de gerência média após realizarem um bom trabalho como assistente de negócios, assim como um gerente de contas visa uma gerência geral após bons trabalhos em sua carteira.

Esta questão buscava verificar se o Banco Gama tem valorizado seus funcionários pelo que já realizaram e conquistaram para a empresa. A organização que valoriza os funcionários que se empenharam e conquistaram bons resultados, irá colher resultados cada vez melhores e ainda motivará aqueles que ainda não se encontram em cargos mais importantes. Assim como a questão das nomeações justas, esta questão reforça a importância do lado motivacional para os funcionários buscarem o cumprimento dos objetivos da empresa.



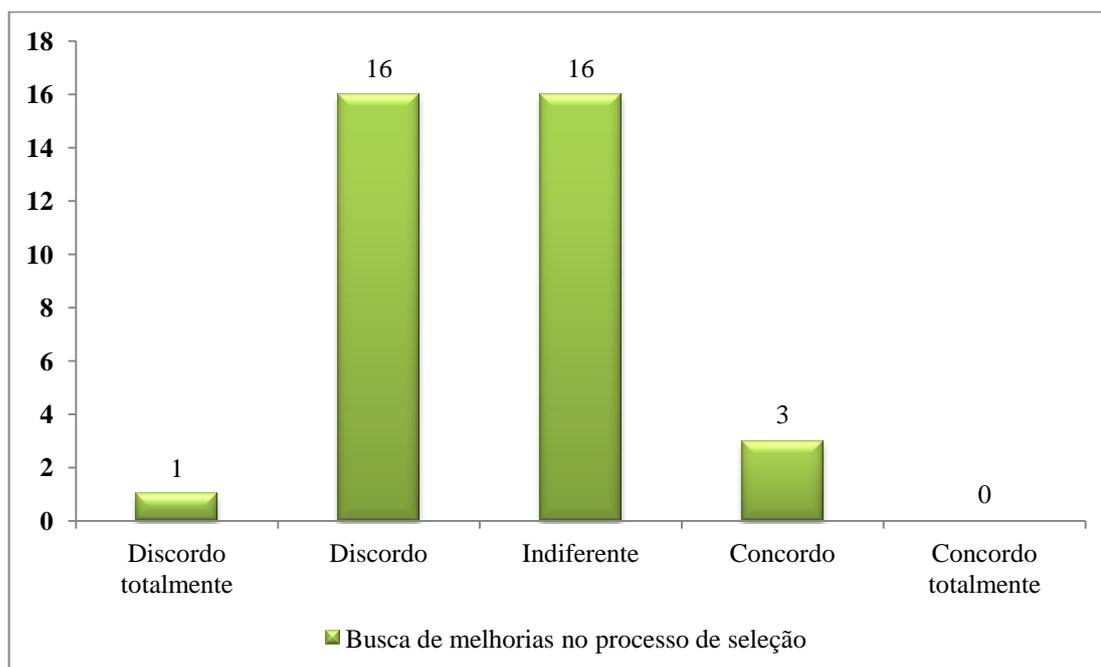
**Gráfico 09 – Valorização dos funcionários nas nomeações**

Fonte: O autor, 2011.

Questionados se o Banco Gama costuma premiar e nomear funcionários que realizaram bons trabalhos anteriores, notou-se que os respondentes apresentam grande insatisfação neste item. Do total de funcionários que colaboraram com esta pesquisa, 69% discordam que a organização tem valorizado seus funcionários na hora das nomeações e outros 20% discordam totalmente desta afirmação. Além disso, nenhum dos respondentes concordou totalmente com esta afirmação e apenas 8% acreditam que o Banco Gama tem valorizado seus funcionários nas nomeações.

h) Preocupação do Banco em realizar melhorias no seu processo de seleção

O atual formato dos processos de seleção no Banco Gama tem sido praticado por cerca de 8 anos. Neste período, a ferramenta TAO apresentou poucas novidades e a condução dos processos de seleção tem tido poucas alterações. Em casos mais pontuais, as seleções internas são um pouco mais complexas, mas de certa forma percebe-se que o Banco Gama está satisfeito com a maneira que estas seleções têm sido conduzidas.



**Gráfico 10 – Busca de melhorias no processo de seleção do Banco Gama**

Fonte: O autor, 2011.

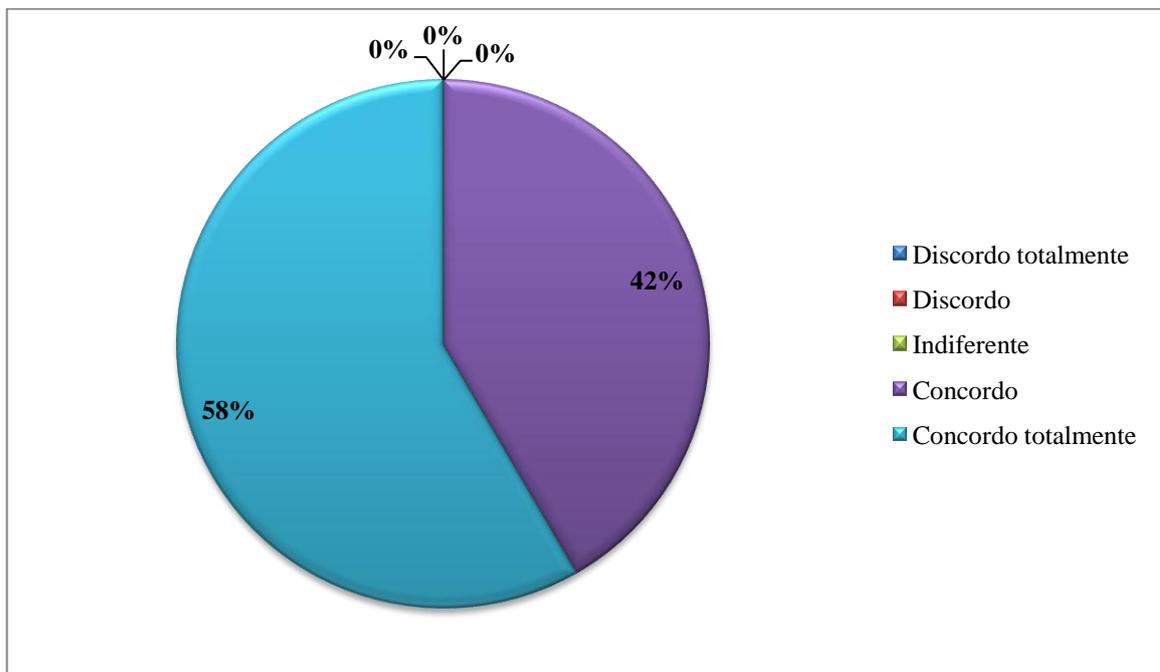
Os resultados obtidos nesta questão demonstram que o Banco Gama deve se preocupar em buscar aprimorar seu processo como um todo, visto que 44% dos respondentes mostraram-se indiferentes e outros 44% discordam que a empresa tem procurado melhorar os processos de seleção. Este quesito apresentou uma média de 2,14.

#### i) Participação de pessoas especializadas em RH nos processos de seleção

Os processos de seleção no Banco Gama são conduzidos de forma diferente nas agências e nos setores internos. Nas agências é comum que o gerente geral participe da seleção em conjunto com algum funcionário da Superintendência Estadual ou Regional, enquanto nos setores internos o processo é conduzido apenas pelos gestores do respectivo

setor. Apesar disto, não há a participação de pessoas especializadas em Recursos Humanos nos processos.

A 9ª questão do presente instrumento de pesquisa foi a que apresentou o resultado mais expressivo em toda a pesquisa, visto que apenas duas respostas foram colhidas. Todos os respondentes estão entre os que concordam ou entre os que concordam totalmente que o Banco Gama deveria inserir pessoas especializadas em Recursos Humanos nos processos de seleção.



**Gráfico 11 – Necessidade de participação de especialistas em RH nos processos de seleção**

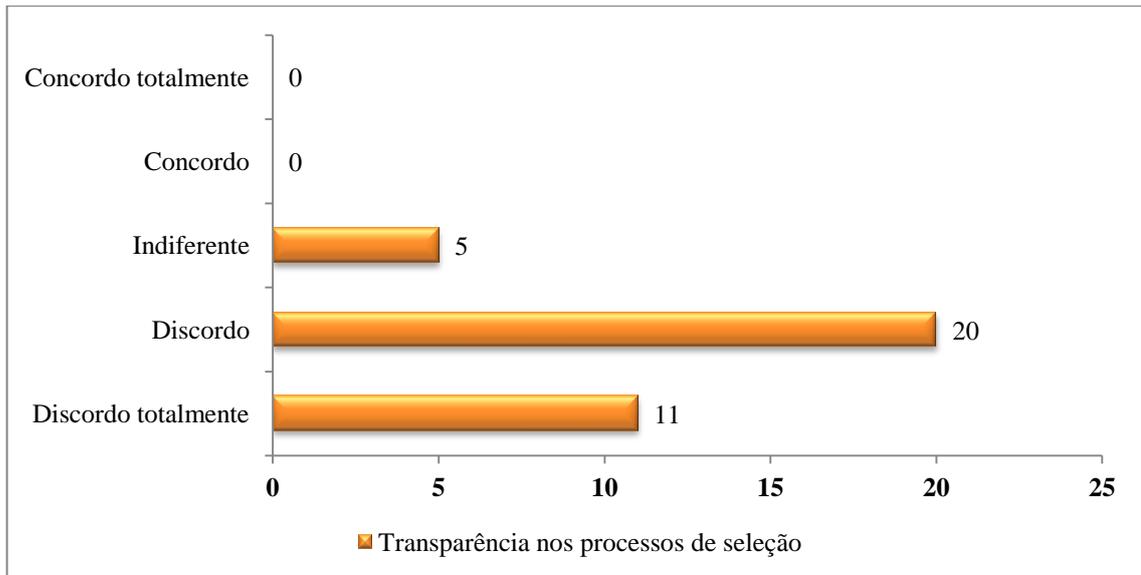
Fonte: O autor, 2011.

Diante deste resultado, percebe-se que esta ação pode trazer muitos resultados positivos para o aperfeiçoamento dos processos de seleção no Banco Gama, visto que nenhum dos respondentes sequer se mostrou indiferente, discordou ou discordou totalmente de tal proposta.

#### j) Transparência nos processos de seleção

Um processo de seleção transparente deve detalhar todas as informações inerentes ao respectivo processo, tais como: prazo de inscrição, critérios de seleção, fases do processo, datas de realização das fases do processo e também a data da divulgação do resultado final. Dentre estes itens citados, o mais importante é a divulgação dos critérios de seleção.

A penúltima questão do instrumento de pesquisa deste trabalho tinha como objetivo saber qual a percepção dos funcionários do Banco Gama quanto à transparência nos processos de seleção. Processos transparentes ganham em credibilidade e motivam mais pessoas a participarem, permitindo assim, que a organização tenha mais e melhores opções para escolher seus futuros gestores.



**Gráfico 12 – Transparência nos processos de seleção do Banco Gama**

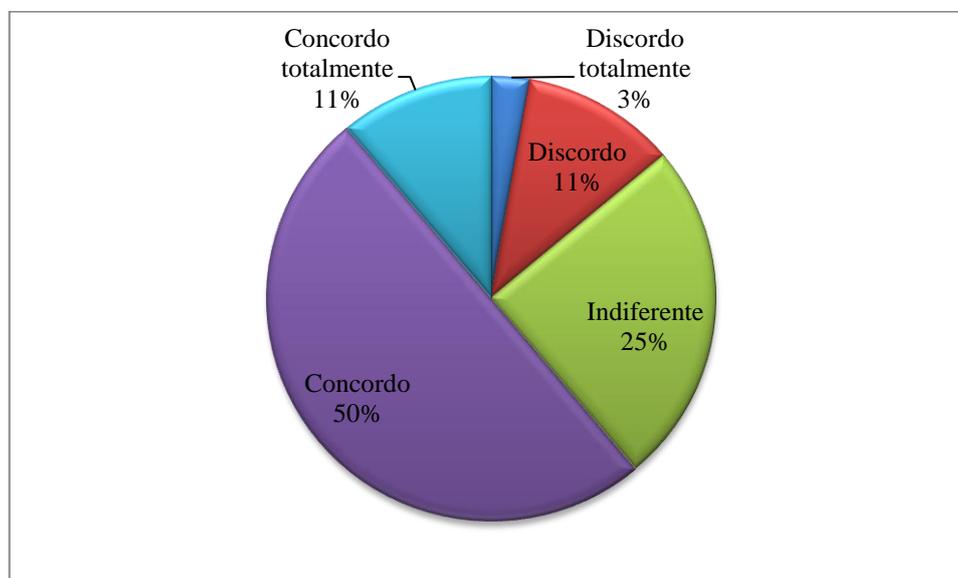
Fonte: O autor, 2011.

Perante estes resultados, nota-se que há muito para o Banco Gama melhorar. Nenhum dos respondentes concorda ou concorda totalmente que há transparência nos processos de seleção da empresa e de todos os participantes da pesquisa, 86% estão entre os que discordam ou discordam totalmente que há transparência nos processos de seleção do Banco Gama. Neste quesito, a média obtida foi de 1,83.

#### k) Terceirização dos processos de seleção

Para fechar a pesquisa foi questionado se os funcionários do Banco Gama entendem que a terceirização dos processos de seleção iria melhorar a percepção deles quanto ao processo como um todo. Os resultados obtidos mostram que a maior parte dos colaboradores acredita que a terceirização dos processos de seleção pode contribuir com a melhoria destes processos.

No gráfico seguinte, notou-se que 61% dos respondentes são favoráveis a contratação de uma empresa terceirizada especializada em Recursos Humanos para auxiliar o Banco Gama na condução dos processos seletivos. A média encontrada neste item foi de 3,56.



**Gráfico 13 – Terceirização do processo de seleção no Banco Gama**

Fonte: O autor, 2011.

#### 4.2 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA O PROCESSO DE SELEÇÃO NO BANCO GAMA

Diante das respostas obtidas com o questionário aplicado, podem-se citar algumas ações que estão ao alcance do Banco Gama para melhorar seu processo de seleção. Ficou claro que na visão dos participantes da pesquisa, a melhoria dos processos de seleção da empresa poderá ocorrer através da inclusão de pessoas especializadas em Recursos Humanos nestes processos, assim como com a contratação de uma empresa especializada para auxiliar o Banco na condução destes processos.

Além dos itens acima citados, o Banco Gama deve-se preocupar com as questões da subjetividade das entrevistas, buscar realizar processos de seleção mais transparentes, encontrar formas de aperfeiçoar a ferramenta TAO, assim como valorizar de forma mais justa, o seu quadro de funcionários.

A criação de algumas rotinas que venham a uniformizar as entrevistas também poderá afetar positivamente os processos de seleção. A entrevista é a última fase dos processos de seleção no Banco Gama e diante disto, deve ser composta de alguns elementos padrões para que seja feita de forma mais clara e justa, diminuindo seu caráter subjetivo.

Por outro lado, nota-se que há certa satisfação dos funcionários no que se refere ao feedback que eles têm recebido ao participar de uma seleção, assim como informações (expectativas dos entrevistadores) sobre a comissão que estão concorrendo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo clarificar os processos de seleção no Banco Gama. Notou-se que a organização tem aplicado muitas práticas comuns no mercado, mas ainda necessita aperfeiçoar o processo como um todo.

Para se alcançar os objetivos propostos, foi aplicado um questionário composto por 11 questões fechadas para funcionários do Banco Gama que atuam em diversos cargos, setores e regiões do país. A pesquisa foi baseada na estratégia de pesquisa Survey, uma vez que tal método permitiu a obtenção de dados relativos a um considerável número de pessoas.

| Objetivo Geral   | Resultados encontrados   |
|--|--|
| <p>Analisar os processos de seleção para os cargos gerenciais do Banco Gama.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização da ferramenta TAO que cumpre o papel de recrutamento de funcionários. A ferramenta se utiliza de alguns critérios para pontuar os candidatos e classificar os melhores para a entrevista;</li> <li>• Em alguns casos específicos, a empresa realiza testes escritos para avaliar o conhecimento dos candidatos em determinadas áreas;</li> <li>• Realização de entrevista decisiva.</li> </ul> |

**Quadro 01 – Objetivo geral e resultados obtidos**

Fonte: O autor, 2011.

Para ingressar no Banco Gama, é necessário aprovação em concurso público. Após a convocação para o trabalho, o funcionário passará por 90 dias de experiência antes de ter sua contratação definitiva efetivada. Passada a fase de experiência, o funcionário poderá se inscrever no TAO para cargos comissionados dentro de sua dependência (agência ou setor interno em que atua) e depois de 2 anos, poderá se inscrever em até 10 oportunidades para cargos comissionados em dependências diferentes daquela em que trabalha.

O Banco Gama tem se utilizado da ferramenta TAO, de provas escritas e de entrevistas para selecionar seus gerentes.

|  |   |
|--|---|
| <p>Indicadores utilizados pelo Banco Gama para selecionar seus Gerentes.</p> | <p>A ferramenta TAO se utiliza dos seguintes indicadores para pontuar os candidatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos exercidos;</li> <li>• Tempo de casa;</li> <li>• Cargo atual;</li> <li>• Cursos realizados;</li> <li>• Formação acadêmica;</li> <li>• Avaliação do funcionário (sistema GDC);</li> <li>• Certificações internas.</li> </ul> <p>Na entrevista, os candidatos são avaliados pelos seguintes critérios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade técnica e negocial;</li> <li>• Postura frente aos entrevistadores;</li> <li>• Tomada de decisões;</li> <li>• Capacidade de lidar com a pressão em situações adversas.</li> </ul> |
|--|---|

**Quadro 02 – Indicadores utilizados pelo Banco Gama nos processos de seleção**

Fonte: O autor, 2011.

A ferramenta TAO funciona como um sistema parametrizado que recruta os funcionários de acordo com os itens citados no quadro 02. No TAO, cada cargo comissionado possui critérios diferentes, apesar de se utilizar dos mesmos itens de avaliação. Após avaliar os 20 melhores classificados no TAO, os selecionadores convocam alguns destes melhores classificados para a entrevista final, que será a última fase do processo de seleção.

Diante das respostas dos entrevistados na pesquisa aplicada, notou-se que há grande insatisfação dos funcionários quanto aos processos de seleção do Banco Gama. Entende-se que mudanças são necessárias e que caberá à organização buscar alternativas de melhorias.

| Pontos negativos  | Pontos Positivos   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ineficácia do TAO;</li> <li>• Nomeações não são justas e não valorizam as realizações e objetivos conquistados;</li> <li>• Falta de transparência no processo seletivo;</li> <li>• Ausência de pessoa qualificada em Recursos Humanos nos processos de seleção;</li> <li>• Subjetividade nas entrevistas;</li> <li>• Pouca preocupação em melhorias no processo seletivo por parte do Banco Gama;</li> <li>• Ausência de empresa terceirizada para auxiliar nos processos de seleção.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prática do feedback após as entrevistas;</li> <li>• Selecionadores têm informado suas expectativas sobre o processo e candidatos, além de dar informações sobre as particularidades dos cargos que estão sendo preenchidos na seleção.</li> </ul> |

**Quadro 03 – Pontos negativos e positivos dos processos seletivos segundo a amostra**

Fonte: O autor, 2011.

Das 11 questões aplicadas, apenas 2 tiveram um retorno positivo, o que mostra o grande descontentamento dos funcionários do Banco Gama quanto à condução dos processos seletivos. Percebe-se que os funcionários estão satisfeitos com a freqüente prática do feedback dos condutores dos processos. Os respondentes mostraram-se satisfeitos quanto às informações que os entrevistadores têm dado sobre os cargos que estão sendo preenchidos nos processos de seleção e também sobre as expectativas que os selecionadores têm sobre o processo em si e sobre os entrevistados.

Os pontos que mostraram maior deficiência na visão dos respondentes são a falta de transparência dos processos de seleção, a subjetividade nas entrevistas, a falta de valorização das conquistas passadas dos funcionários no momento da nomeação e a ausência de pessoas especializadas em Recursos Humanos nos processos de seleção.

O presente estudo apresenta como limitação o fato de ter sido realizado com apenas 36 respondentes em um universo de mais de 100 mil funcionários. Para se obter um resultado mais fiel, sugere-se que esta pesquisa seja feita com uma amostragem maior no futuro, caso haja interesse da organização em buscar o aperfeiçoamento dos seus processos de seleção.

Entende-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados e os resultados obtidos trouxeram à tona as expectativas e percepções dos funcionários sobre os processos de seleção. Diante disto, espera-se que a organização possa fazer uma análise criteriosa e aperfeiçoar o que já vem sendo elogiado e buscar alternativas para os pontos negativos do processo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: edição compacta**, 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, F. O.; TEIXEIRA, P. C. **Direcionamento Estratégico e gestão de pessoas nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Editora Futura, 2000.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.; FORTUNA, A. **Gestão de Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### Questionário sobre o processo se letivo

O presente questionário faz parte do trabalho de conclusão do curso de especialização em Gestão de Negócios Financeiros da UFRGS. A pesquisa tem por objetivo verificar a visão dos funcionários do Banco, sobre **os processos de seleção para cargos comissionados**. Os dados coletados serão tratados e analisados de forma quantitativa e anônima. Grato pela sua participação.

**Gustavo Eiji Watanabe**

### Dados de Identificação

**Sexo:** ( ) Masculino / ( ) Feminino

### Estado civil:

( ) Solteiro(a) / ( ) Casado(a)/União estável / ( ) Separado(a)/Divorciado(a) / ( ) Viúvo(a)

### Faixa etária:

( ) Entre 18 e 25 / ( ) Entre 26 e 35 / ( ) Entre 36 e 45 / ( ) Entre 46 e 55 / ( ) Mais de 55

### Escolaridade:

( ) Segundo grau incompleto / ( ) Segundo grau completo / ( ) Superior incompleto  
( ) Superior completo / ( ) Pós-Graduação

### Tempo de trabalho na empresa:

( ) 1 a 5 anos / ( ) 6 a 10 anos / ( ) 11 a 15 anos / ( ) 16 a 20 anos / ( ) 21 a 25 anos  
( ) 26 a 30 anos / ( ) Mais de 30 anos

### Remuneração Bruta Individual:

( ) de R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00 / ( ) de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00  
( ) de R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00 / ( ) de R\$ 4.001,00 a R\$ 5.000,00  
( ) Mais de R\$ 5.000,00

Cargo/função: \_\_\_\_\_

**Escolha dentre as opções abaixo, a resposta que corresponde a sua opinião, de acordo com a seguinte classificação:**

| Questão / Resposta  | Discordo totalmente | Discordo | Indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
|---|---------------------|----------|-------------|----------|---------------------|
| <b>1. Entendo que o sistema TAO (talentos e oportunidades) avalia corretamente os candidatos dos processos de seleção do Banco.</b> | 1                   | 2        | 3           | 4        | 5                   |
| Questão / Resposta  | Discordo totalmente | Discordo | Indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
| <b>2. Comparando ao que se vê no mercado, entendo que o Banco trabalha de forma justa na nomeação de seus gerentes.</b>             | 1                   | 2        | 3           | 4        | 5                   |
| Questão / Resposta  | Discordo totalmente | Discordo | Indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
| <b>3. Ao participar de uma seleção, é informado ao candidato o que dele se espera.</b>  | 1                   | 2        | 3           | 4        | 5                   |
| Questão / Resposta  | Discordo totalmente | Discordo | Indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
| <b>4. É comum ocorrer o feedback por parte das pessoas que conduziram o processo seletivo após a finalização do mesmo.</b>          | 1                   | 2        | 3           | 4        | 5                   |
| Questão / Resposta  | Discordo totalmente | Discordo | Indiferente | Concordo | Concordo totalmente |

|   |                            |                 |                    |                 |                            |
|---|----------------------------|-----------------|--------------------|-----------------|----------------------------|
| <b>5. As entrevistas costumam ter critérios subjetivos.</b>   | <b>1</b>                   | <b>2</b>        | <b>3</b>           | <b>4</b>        | <b>5</b>                   |
| Questão / Resposta  | <b>Discordo totalmente</b> | <b>Discordo</b> | <b>Indiferente</b> | <b>Concordo</b> | <b>Concordo totalmente</b> |
| <b>6. Sinto-me induzido nas entrevistas a responder coisas que não condizem com a verdade.</b>  | <b>1</b>                   | <b>2</b>        | <b>3</b>           | <b>4</b>        | <b>5</b>                   |
| Questão / Resposta  | <b>Discordo totalmente</b> | <b>Discordo</b> | <b>Indiferente</b> | <b>Concordo</b> | <b>Concordo totalmente</b> |
| <b>7. O processo seletivo do Banco costuma premiar e valorizar os funcionários pelo que já fizeram pelo Banco.</b>                                  | <b>1</b>                   | <b>2</b>        | <b>3</b>           | <b>4</b>        | <b>5</b>                   |
| Questão / Resposta  | <b>Discordo totalmente</b> | <b>Discordo</b> | <b>Indiferente</b> | <b>Concordo</b> | <b>Concordo totalmente</b> |
| <b>8. Há preocupação por parte do Banco no aperfeiçoamento do seu processo seletivo.</b>  | <b>1</b>                   | <b>2</b>        | <b>3</b>           | <b>4</b>        | <b>5</b>                   |
| Questão / Resposta  | <b>Discordo totalmente</b> | <b>Discordo</b> | <b>Indiferente</b> | <b>Concordo</b> | <b>Concordo totalmente</b> |
| <b>9. Entendo que as entrevistas no Banco deveriam ser realizadas por pessoas especializadas em RH em conjunto com os administradores do Banco.</b> | <b>1</b>                   | <b>2</b>        | <b>3</b>           | <b>4</b>        | <b>5</b>                   |
| Questão / Resposta  | <b>Discordo totalmente</b> | <b>Discordo</b> | <b>Indiferente</b> | <b>Concordo</b> | <b>Concordo totalmente</b> |
| <b>10. Acho que os processos de seleção do Banco Gama são transparentes.</b>  | <b>1</b>                   | <b>2</b>        | <b>3</b>           | <b>4</b>        | <b>5</b>                   |
| Questão / Resposta  | <b>Discordo totalmente</b> | <b>Discordo</b> | <b>Indiferente</b> | <b>Concordo</b> | <b>Concordo totalmente</b> |
| <b>11. Uma empresa terceirizada, especializada em recrutamento de pessoas, melhoraria o processo de seleção dentro do Banco.</b>                    | <b>1</b>                   | <b>2</b>        | <b>3</b>           | <b>4</b>        | <b>5</b>                   |

**Muito Obrigado pela sua participação.**