

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

Luciana Andréia Araujo

**TRILHAS DA GESTÃO: OS CAMINHOS E OS CRITÉRIOS NA
SELEÇÃO DOS GESTORES DO BANCO BETA**

PORTO ALEGRE

2011

Luciana Andréia Araujo

**TRILHAS DA GESTÃO: OS CAMINHOS E OS CRITÉRIOS NA
SELEÇÃO DOS GESTORES DO BANCO BETA**

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.

Orientadora: Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes.

Tutor-orientador: Anne Griza

PORTO ALEGRE

2011

Luciana Andréia Araujo

**TRILHAS DA GESTÃO: OS CAMINHOS E OS CRITÉRIOS NA
SELEÇÃO DOS GESTORES DO BANCO BETA**

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 19 de Novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Fernando D. Lopes

Prof Mariana Baldi

RESUMO

Muitos são os caminhos, as etapas e os critérios no processo de seleção dos gestores nas instituições financeiras. Dentro desse contexto, este trabalho teve por objetivo investigar e analisar as etapas, os métodos e os critérios de gestão de pessoas empregados no processo de seleção dos gestores do Banco Beta. Com base em uma pesquisa do tipo estudo de caso com abordagem qualitativa, utilizou-se a estratégia de buscar conhecimento em profundidade de uma realidade, para isso foram entrevistados dez gestores do Banco Beta das agências níveis dois e três, localizados (dotados) na regional Maringá-Paraná, sendo questionados sobre suas percepções acerca do processo de seleção, competências, requisitos, etapas e critérios de escolha no processo de seleção do Banco Beta. A coleta de dados se deu através de entrevistas individuais semi-estruturadas. A análise dos dados coletados se deu à luz do referencial teórico e o entendimento qualitativo sobre seleção no ambiente bancário. A partir dos dados obtidos, observou-se que as etapas, os critérios e as trilhas utilizadas na seleção dos administradores do Banco Beta buscam privilegiar na percepção da população estudada, suas competências e habilidades, com processos de seleção fundamentados em critérios claros, justos e meritocráticos.

Palavras chaves: Seleção. Critérios. Gestores.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	9
3.	O PROCESSO SELETIVO NO BANCO BETA.....	11
4.	TRILHAS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	14
5	GESTÃO DE PESSOAS	16
5.1	SELEÇÃO	17
5.2	O PROCESSO SELETIVO	20
5.2.1.	Entrevista	21
5.2.2.	Dinâmica em grupo	22
5.2.3.	Os Testes.....	22
5.2.4.	Parecer e avaliação dos candidatos.....	23
5.2.5.	Cuidados no processo seletivo	24
6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	27
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
	REFERÊNCIAS	39
	ANEXO 1 – Roteiro de Entrevista	41

1 INTRODUÇÃO

A competitividade nas empresas está cada vez mais crescente, os consumidores mais exigentes e as mudanças que ocorrem no contexto político, sócio-econômico e de mercado interferem diretamente nas organizações, forçando-as a buscar alternativas que mantenham sua competitividade. É importante que se desenvolvam novas estratégias para acompanhar a constante evolução das necessidades dos clientes.

Torna-se interessante para uma organização de sucesso possuir um quadro de colaboradores com conhecimento, envolvimento e comprometimento com sua filosofia, políticas e estratégias de atuação, para que, por meio de um esforço comum, os objetivos corporativos se integrem e complementem os objetivos individuais e para que os desafios dos planos de crescimento sustentável possam ser enfrentados e vencidos por toda a comunidade organizacional. Para que isto de fato ocorra e para que a empresa obtenha um diferencial competitivo, há que se considerar a preocupação com a qualidade do recrutamento e seleção que são implantados.

De acordo com Bohlander (2005, p.02) “embora as pessoas tenham sido sempre fundamentais no ambiente empresarial , hoje elas desempenham um papel ainda mais central para a obtenção da vantagem competitiva de uma empresa.” O autor destaca ainda, que para que as empresas possam atingir uma vantagem competitiva sustentável por meio de seus funcionários, é necessário que as empresas sejam capazes de atender aos seguintes critérios.

1. *Os recursos devem ter valor.* Pessoas são fonte de vantagem competitiva quando aprimoram a eficiência ou a efetividade da empresa.
2. *Os recursos devem ser diferenciados.* Pessoas são fonte de vantagem competitiva quando suas habilidades, conhecimentos e competências não estão igualmente disponíveis aos concorrentes.
3. *Os recursos devem ser difíceis de imitar.* Pessoas são fonte de vantagem competitiva quando suas capacidades e contribuições não podem ser imitadas pelos outros.
4. *Os recursos devem ser organizados.* Pessoas são fonte de vantagem competitiva quando seus talentos podem ser combinados e empregados para atuar em novas atribuições ao serem incumbidas delas.

O recrutamento e a seleção de pessoas são consideradas atividades fundamentais em toda organização desde a antiguidade. Limongi-França (2007 p-29), acrescenta que “o recrutamento e a seleção devem estar integrados à estratégia da empresa, a competição e a sustentabilidade é um fator presente nas organizações, e isso se reflete também na

concorrência por profissionais que agregam características e valores que determinam um diferencial de qualidade para as empresas.” Estes dois processos são importantes ferramentas da Gestão de Recursos Humanos (GRH). Blasco (2004), por exemplo, destaca que um bom recrutamento e uma boa seleção, onde se analisam o perfil do cargo, as pessoas que pretendem ocupá-lo e as necessidades da organização, trazem inúmeros benefícios, não apenas para a empresa, com novas idéias, maior comprometimento, o perfil mais adequado para a mesma, mas também com a possibilidade de renovação e enriquecimento dos recursos humanos das organizações.

A partir de Crawford (1994) seres humanos, seus corpos, são parte de um estoque de capital do mundo. Neste mesmo contexto, segundo Terra (2001, p. 129) “o recrutamento de novos empregados é a decisão de investimento mais importante de um gerente e talvez a sua ferramenta mais estratégica”. Para Bohlander (2005) um bom recrutamento e seleção podem trazer benefícios para a empresa, e a organização vai se tornar competitiva através de seu capital humano quando implicar seriedade e consistência nessa área.

Sob essa perspectiva, o principal foco do recrutamento e seleção, antes representado através de métodos, tarefas, técnicas e estrutura física muda para as pessoas, onde seus conhecimentos, habilidades e experiências são valorizados e utilizados estrategicamente com o intuito de ganhar ou manter a vantagem competitiva. Nas instituições financeiras não tem sido diferente. Essas empresas, especialmente as estatais, têm investido maciçamente na modernização de sua gestão de recursos humanos, de modo a adaptá-la aos novos tempos. Programas de ascensão profissional, gestão de desempenho baseada na geração de resultados, incentivos à graduação e pós-graduação são exemplos de ações adotadas com esse objetivo. Diante deste contexto, optou-se por estudar a metodologia de seleção de gestores de uma instituição financeira estatal, Banco Beta (BB)¹, a nível regional, realizando o diagnóstico da situação atual e identificando sua relação de causa e efeito. Foi realizado o levantamento das etapas (caminhos) e os critérios existentes para a seleção dos gerentes de agências do BB níveis 2 e 3 na regional de Maringá. Em seguida foram analisados por meio de entrevistas semi-estruturadas com os gestores, os pontos fortes e frágeis dessas etapas e critérios, tendo como metodologia do estudo a pesquisa qualitativa.

Dentro desse contexto, a presente pesquisa levanta o seguinte questionamento: Quais métodos da Gestão de Pessoas o Banco Beta utiliza para recrutar e selecionar seus gestores?

¹ Nome fictício dado à empresa pesquisada, buscando manter seu sigilo.

O objetivo geral desta pesquisa foi o de investigar as etapas, os métodos e os critérios de Gestão de Pessoas que são empregadas no processo de seleção dos gestores do Banco Beta.

Os objetivos específicos deste trabalho foram:

- Identificar os procedimentos que o banco usa para fazer a seleção dos seus administradores;
- Verificar se os critérios utilizados na seleção dos administradores do banco ocorrem baseados em mérito, na transparência e na clareza de critérios;
- Demonstrar a percepção dos gestores acerca do processo de seleção;
- Destacar as competências, os aspectos técnicos e comportamentais que são considerados no processo.

O presente trabalho visa transmitir informações, metodologias e ações que permitam conhecer, identificar e analisar a gestão e os critérios de seleção dos gestores do BB e ainda, verificar se a condução desse processo na percepção dos seus funcionários ocorre de forma clara, objetiva e justa. Vive-se em um mundo globalizado e em constantes mudanças, com os impactos da economia e competitividade, demandando dos gestores esforços no realinhamento de suas práticas. Com isso, torna-se necessário alinhar as competências dos colaboradores às organizacionais, investindo em um processo de recrutamento e seleção planejados e voltados para a estratégia organizacional, para o cumprimento da missão corporativa.

A investigação destes processos se faz necessário para a constatação de que os funcionários selecionados são os candidatos mais qualificados para ocuparem as vagas existentes e cujas competências agregarão valor aos negócios, identificando e selecionando as pessoas mais adequadas às necessidades atuais e futuras do banco. A falta de critérios claros, objetivos bem delimitados para a ascensão profissional, promove a persistência do apadrinhamento e dificulta o acesso daqueles mais capazes, daí a importância de se avaliar quais metodologias estão sendo empregadas no processo de recrutamento e seleção dos gestores do BB e, quais são os caminhos para ascender na da empresa.

Ao disponibilizar programas de ascensão profissional formatados com critérios simples, transparentes e objetivos, o banco permite que cada funcionário possa concretizar o planejamento de sua carreira. Ao conhecer os requisitos necessários para atuar em cada área

do Banco, o funcionário poderá fazer suas escolhas profissionais, considerando as competências que possui e aquelas que precisa desenvolver.

Esta discussão se torna oportuna, justamente em uma fase que a empresa conclui a implementação de seu programa de ascensão profissional, que passa a permitir novas perspectivas de gestão de carreira no Banco Beta. Desta forma, conhecer melhor este processo permite prevenir falhas e propor melhorias, selecionando a pessoa correta para o cargo certo.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho foi realizado através de pesquisa qualitativa descritiva, e com o propósito de aprofundamento das questões levantadas, do problema e da investigação do fenômeno dentro do seu contexto real, optou-se como método de pesquisa pelo estudo de caso.

Conforme Brodbeck *et al.* (2011), o mais importante do estudo de caso é a preservação do contexto em que o fato ocorre, possibilitando uma visão sistêmica à análise. Ainda segundo estes autores,

Uma das principais vantagens do estudo de caso como método é a possibilidade de observar e relatar eventos durante sua ocorrência, agregando valor aos elementos teóricos existentes sobre o assunto pesquisado. Porém, é importante ter em mente que tais resultados não são passíveis de generalização porque normalmente só servem para aquele contexto pesquisado.” (BRODBECK *et al.* (2011, p. 36)

Segundo Gil (2006) a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis, sendo que uma das suas principais características é a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, como questionários e a observação sistemática.

Yin (2005, p.32), afirma que “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Para Gil (2001), tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões é a essência de um estudo de caso, uma vez que essa pesquisa detêm-se mais na profundidade do que na amplitude dos resultados.

A presente pesquisa foi realizada em uma instituição financeira estatal, Banco Beta, na região de Maringá – Paraná, e a população desta pesquisa constituiu-se por 10 gestores da instituição, lotados em agências da regional Maringá. Na coleta de dados foi utilizada a entrevista semi-estruturada, pois, conforme Triviños (1987), esse tipo de entrevista é aquela que tem seu questionamento básico apoiado em teorias e hipóteses com um amplo campo de perguntas que se relacionam ao tema da pesquisa e optou-se neste estudo, por este tipo de entrevista com o propósito de permitir que os entrevistados pudessem manifestar suas impressões, percepções e expectativas com relação ao processo de seleção do Banco Beta. Segundo Gil (2006), a entrevista semi-estruturada é conduzida por uma relação de questões de interesse, assim como um roteiro, que o investigador vai explorando ao longo do seu

desenvolvimento. Gil (2006) faz eco ao que Triviños (1987) afirma sobre o tema, pois para este, a entrevista semi-estruturada parte de alguns questionamentos básicos, amparados por teorias que interessam à pesquisa, e que, logo após, surgem outras interrogativas à medida que se recebem as respostas dos entrevistados. Os entrevistados, podem ser submetidos a várias entrevistas para que se obtenha o máximo de informações e para se avaliar as mudanças das respostas em momentos diferentes.

As questões elaboradas para as entrevistas neste trabalho buscaram reconhecer e identificar os critérios e métodos utilizados para a seleção dos gestores de agências do Banco Beta, bem como os fatores que contribuem e prejudicam no processo de seleção. Ainda, buscou-se verificar suas percepções quanto à forma como são escolhidos e selecionados os ocupantes dos cargos de chefia das agências do BB.

Pelo fato de ser uma pesquisa do tipo qualitativa, utilizou-se a técnica de análise descritiva e fundamentação teórica para a compreensão dos resultados alcançados no estudo (obtidos através das respostas da entrevista semi-estruturada). Por fim, Triviños (1987) ressalta que, independente da técnica de coleta de dados utilizada, para que os resultados tenham validade científica eles devem atender às condições de coerência, consistência, originalidade e objetividade.

3. O PROCESSO SELETIVO NO BANCO BETA

Semelhante a um organismo vivo, o Banco Beta, como qualquer empresa, influencia e recebe influência do meio. É preciso evoluir, se quiser sobreviver em um mundo cada vez mais competitivo. Isso é natural, e é por isso que se tornou de vital importância para as instituições, um processo de seleção adequado às exigências do mercado e com critérios claros e objetivos para os funcionários participantes do processo².

Nos idos de 1997, surgia no Banco Beta uma nova sistemática de avaliação funcional em substituição à Avaliação do desempenho Funcional – ADF. O processo de Gestão de Desempenho Profissional – GDP, na sigla como ficou conhecida- trazia critérios de avaliação mais modernos. Em vez de privilegiar a forma como eram realizadas as tarefas, passava a focar a geração de resultado na organização, ou seja, o produto do trabalho realizado.

Na mesma época, surgiu o sistema Talentos e Oportunidades – TAO, criado para possibilitar acesso estruturado e rápido da Empresa aos dados sócio-funcionais relativos à qualificação profissional dos funcionários e destes às várias opções de encareiramento. Ainda que orientado para os conhecimentos – declarados pelo funcionário ou fornecidos pela organização – e de implantação gradativa, o TAO foi, ao longo do tempo, sendo transformado na mais importante ferramenta de que se utilizam o Banco e os funcionários para gerenciamento de carreiras.

Esse sistema é utilizado para análise de possibilidades funcionais, tanto pela Empresa – no recrutamento de pessoas para o desempenho dos mais variados cargos – como pelos funcionários, para planejamento da carreira.

O Programa Ascensão Profissional implantou, na Rede de Agências e na Direção Geral, a sistemática de recrutamento pelo sistema TAO, que permitia a visualização das oportunidades surgidas nos diversos níveis e áreas da Organização e orientava a decisão nas concorrências a cargos comissionados, obedecidas as condicionantes impostas pela nova função.

² Devido ao sigilo exigido pela empresa analisada as informações utilizadas como fonte bibliográfica não podem ser mencionadas

Por utilizar outros processos de gestão de pessoas, como GDP, Metodologias de Seleção, Trilhas de Desenvolvimento Profissional além do próprio TAO, o Programa Ascensão Profissional intencionava ser muito mais do que mera base de dados para recrutamento e seleção: a idéia é que constituísse em um mecanismo de gerenciamento da carreira profissional.

Mas o tempo passa a realidade muda, e os processos em gestão de pessoas precisaram ser revistos para acompanhar o mercado bancário brasileiro, caracterizado por ser um ambiente dinâmico e competitivo. A partir da releitura da realidade, a Diretoria de Pessoas (DIPES) implantou aliado ao sistema TAO, o Modelo de Gestão por Competências, sustentando-a na identificação, desenvolvimento e valorização das competências, com o objetivo de atender às necessidades, expectativas e aspirações do funcionário e do Banco. Apoiado no conceito de competências profissionais, definidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas no desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional, o modelo começa a permear todos os subsistemas ligados à gestão de pessoas.

Com a criação e implantação do programa de Ascensão Profissional, a gestão de carreira passou a ter um papel de fundamental importância no dia a dia dos funcionários. O sistema TAO (uma referência a palavra chinesa *Tao* que significa “o caminho”), usada no Banco Beta como um Sistema de Gerenciamento de Talentos e Oportunidades, destinado a identificar talentos evidenciando oportunidades, oferecem aos funcionários as “trilhas” que devem ser percorridas para ser recrutado e selecionado nos processos de seleção da instituição. Com as entrevistas e análise do processo de seleção, foi verificado na percepção dos entrevistados, se a escolha para os cargos de gerente de agência são feitas exclusivamente por esta ferramenta ou ainda, se são passíveis de serem realizadas por pessoas passíveis de influências externas na tomada de decisão.

Em uma perspectiva do que se deseja de um gerente nos dias atuais, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) destacam que os gestores devem ser responsáveis e se valerem de novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas. Os autores acrescentam que o desenvolvimento das pessoas passará a ser questão central do novo líder, que deve estimular a participação e a criatividade dos empregados no processo decisório.

O atual cenário sócio-econômico afetou profundamente os bancários e, de forma mais potencializada, atingiu os gestores desse sistema que, além de sofrerem com as mudanças como os demais, são agentes delas. Aos gestores cabe “fazer acontecer” uma expressão que se

faz notar com frequência no cotidiano do trabalho bancário. O gestor sabe que o não atingimento dos resultados esperados coloca-o em risco em relação ao seu cargo e, embora não possua tempo para se preparar, competências outras lhe são exigidas (MORASSUTTI e GRISCI, 2002).

4. TRILHAS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

O Banco Beta desenvolveu uma sistemática de ascensão profissional, baseado em programas de ascensão e gestão de carreira compartilhada entre o funcionário e a organização. São indicados caminhos e ações para o desenvolvimento profissional a partir das necessidades, expectativas e aspirações de ambos³.

Partindo desse pressuposto, Bittencourt (2010, p. 88), destaca:

O conhecimento humano constitui-se hoje o diferencial competitivo das organizações. Em face da rapidez com que ocorre a evolução do conhecimento, por mais brilhantes e competentes que sejam os empregados recém-contratados, suas competências podem entrar em processo de obsolescência se não forem constantemente atualizadas. Portanto, hoje as companhias precisam assumir o compromisso de atualizar continuamente as aptidões de seus funcionários. A imperiosa necessidade de desenvolvimento constante das pessoas pressupõe a adoção de processos sistemáticos de desenvolvimento do talento humano.

As trilhas são percursos possíveis para os funcionários gerenciarem suas carreiras. Por meio das Trilhas de Desenvolvimento Profissional, o funcionário tem condições de identificar com maior facilidade as alternativas de aprendizagem disponíveis para o desenvolvimento de competências fundamentais e gerenciais. O programa Ascensão Profissional criado pelo Banco Beta proporciona aos funcionários, saberem quais são os requisitos, as qualificações e os recursos e alternativas educacionais necessárias para concorrer a determinados cargos. Constituem portanto, uma estratégia educativa para a realização da excelência profissional e da excelência humana das pessoas. Essa excelência profissional caracteriza-se pela busca de desempenho adequado, tendo em vista às necessidades presentes e futuras da organização e os anseios por desenvolvimento profissional e sucesso na carreira. Já a excelência pessoal, caracteriza-se pela busca de autodesenvolvimento como pessoa nas dimensões individual e social.

Cada funcionário constrói a trilha de acordo com suas conveniências, necessidades, ponto em que se encontra, e ponto a que se quer chegar. No processo de gestão de desempenho (GDP), o funcionário é avaliado semestralmente em relação a uma série de competências. Quando constatada alguma necessidade ou oportunidade para melhoria, o funcionário pode contemplá-la em seu Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC),

³ Devido ao sigilo exigido pela empresa analisada as informações utilizadas como fonte bibliográfica não podem ser mencionadas

constituído por ações a serem desenvolvidas para alcançar o aperfeiçoamento indicado. É nesse ponto que a Trilhas fornecem apoio aos funcionários, indicando alternativas de aprendizagem disponíveis. O sistema permite ao funcionário acessar indicações de cursos presenciais e à distância, livros e vídeos instrucionais disponíveis na biblioteca da Universidade Corporativa do Banco Beta, publicações externas e outros meios de aprimoramento.

Acerca do PDC (Plano de Desenvolvimento de Competências), Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008, p. 156) afirmam que “escrever o que desejamos para nossa vida, quer seja pessoal, quer seja profissional é importante, porque o cérebro trabalha criando trilhas, favorecendo a transformação do sonho em realidade.” Colaborando com o tema de gestão do processo de desenvolvimento, Bitencourt (2010), destaca que a elaboração de um plano de desenvolvimento de competências, deve identificar as lacunas existentes entre as competências atuais do funcionário mas também as demandadas pela posição que ocupa.

De acordo com as autoras, Morassutti e Grisci (2002), o trabalhador da área bancária vive profundas mudanças em seu modo de trabalhar, tanto no âmbito organizacional interno quanto na relação com o mercado. As autoras destacam que diante desse contexto é necessário o desenvolvimento de novas competências, como flexibilidade para aceitar o novo, disposição para aprender e adaptabilidade às novas condições que se colocam. Zarifian (1996), por exemplo, classifica competência como a capacidade do trabalhador de assumir responsabilidade pessoal frente a situações produtivas, associada à aplicação sistemática dessa capacidade, com reflexos no trabalho.

As trilhas podem ser construídas com base em recursos oferecidos pelo Banco ou existentes no mercado. Flexíveis, oferecem caminhos através da orientação profissional, que é o processo de planejamento, desenvolvimento e redirecionamento de carreiras possibilitando aos funcionários e à empresa, compatibilizar capacidades profissionais (conhecimentos, habilidades, interesses e atitudes) com as necessidades da Empresa e do mercado de trabalho.

5 GESTÃO DE PESSOAS

São diversas as visões e concepções das pessoas no mundo do trabalho. Cada época tem seus conceitos influenciados por fatores históricos, políticos, econômicos e sociais. Como reflexo desse momento, surge a chamada visão de mundo que segundo Mato, Santamaria e Souza Silva (2001), reflete o modo como o homem é visto no ambiente de trabalho.

Alguns estudos indicam que competência é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados, que alteram o papel profissional de uma pessoa, associados com seu desempenho. As organizações nesse contexto, cada vez mais conscientes de que seu sucesso será determinado pelas habilidades, aptidões, talentos e experiências de seus funcionários, passaram a atribuir maior relevância à gestão estratégica de recursos humanos, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais. A gestão de pessoas baseada em competências, possibilita, segundo Brandão e Guimarães (2002), planejar, selecionar, e desenvolver as competências necessárias ao negócio. Os processos de recrutamento e seleção se bem elaborados, contribuem para que as organizações possam utilizá-los enquanto valores estratégicos no contexto organizacional, promovendo a ocupação das vagas existentes pelos candidatos mais qualificados.

Dutra (2002) afirma que no atual mercado global, as empresas sofrem muita pressão sob diversos aspectos, o que progressivamente culmina na percepção de soluções geradas por meio do investimento na gestão de pessoas. Quando se fala em investir não se trata especificamente em aplicar dinheiro e sim, da descentralização do poder para que as pessoas possam resolver problemas e se sentirem valorizados pela empresa, gerando um comprometimento mútuo. Por essa razão, cada vez mais, nota-se nas organizações a necessidade de uma pessoa com o perfil certo, para que o trabalho seja feito na máxima eficiência possível. Com essa ação a empresa acaba com as pressões do ambiente interno e se fortalece para se impor novamente no ambiente externo. “A competição existente no mundo atual requer uma verdadeira guerra para a aquisição de mão-de-obra qualificada e enquadrada no perfil adequado para a função” (DUTRA, 2002, p. 23).

Segundo Bittencourt (2004), entende-se então, que gerir pessoas não é mais um fator de visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e

obediência. Para a referida autora, é discutir e entender as diferenças entre as técnicas tidas como obsoletas (tradicionais) e as modernas (gestão da participação e do conhecimento).

Todas essas mudanças em gestão de pessoas se refletem na ação dos selecionadores no contexto organizacional, afirma Faissal *et al.* (2005). Estes, necessitam conhecer as características gerais do mercado de trabalho e principalmente as estratégias organizacionais. Os referidos autores destacam que os gestores que demandam um processo seletivo atuam como porta-vozes da organização, de modo que eles retratam as estratégias organizacionais. Assim, a seleção não é feita para uma agência, mas para uma organização, mesmo que por ela demandada.

Para se falar em gestão estratégica de pessoas, torna-se importante destacar que as ações nessa área devem estar relacionadas à estratégia organizacional. Portanto, como ressaltam Limongi-França (2007, p.50), “o recrutamento e seleção passam a ter papel fundamental na renovação ou confirmação da estratégia adotada na organização”.

Nessa visão, o aperfeiçoamento da sistemática de recrutamento e seleção de profissionais deixa de ser um problema tão somente da área de Recursos Humanos, para tornar-se um tema do maior interesse para a empresa como um todo.

O processo de seleção está intimamente relacionado ao processo de recrutamento. Quando se fala em selecionar, parte-se do pressuposto que há opções de escolha. Essa escolha deve ser a que melhor atenda as necessidades da organização, assim deve-se escolher as pessoas que mais se aproximem dos critérios e perfil estabelecidos para o cargo e/ou função, pela organização. Neste estudo detalhe-se o processo de seleção, uma vez que o ingresso no quadro funcional do Banco Beta ocorre exclusivamente por aprovação em concurso público. No caso da seleção, esta é feita internamente, com a adoção de ferramentas onde critérios técnicos e profissionais são utilizados para identificação de potenciais funcionários qualificados a ocupar cargos disponíveis na organização. Nesse sentido o estudo direcionou-se mais especificamente ao processo de seleção interna.

5.1 SELEÇÃO

Muitos autores escolhem a nomenclatura de Seleção para definir uma das mais importantes etapas de gestão de pessoas e demonstram que a escolha de pessoas adequadas ao perfil desejado para cada cargo e para a organização possibilitam uma melhor adaptação à função e um maior rendimento no exercício de suas atividades. Para Dutra (2002), os processos de recrutamento e seleção são denominados na prática de captação. Sobre o assunto Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008, p. 124), acrescentam:

O processo de captação de pessoas compreende as etapas de definição estratégica do perfil, decisão de recrutar interna ou externamente, planejamento de onde encontrar e a escolha do meio e o processo de divulgação. Para tanto, o primeiro passo consiste em identificar quais as capacidades necessárias, ou seja, quais os valores, atitudes, habilidades, conhecimentos e experiência necessários para que o futuro colaborador possa contribuir para a competência da empresa.

Como explica Lacombe (2005), a seleção de pessoal nada mais é do que um processo de tomada de decisão. Faz-se valer de um conjunto de práticas e processos que serão usados para escolher o candidato mais adequado para a vaga em questão e para futuras vagas também, e que possui maiores condições de se ajustar ao perfil da empresa. Por isso, torna-se necessário ter o apoio de um critério de avaliação que deve ser extraído a partir de informações sobre o cargo. Conforme Limongi-França (2007, p. 30), o recrutamento oferece subsídios para o processo de seleção e alguns fatores são fundamentais para seu sucesso. São estes:

- Alinhamento com a estratégia corporativa e políticas de RH;
- Informações sobre as atividades e habilidades da posição;
- Contato com a área requisitante durante todo o processo;
- Ética: divulgação de detalhes da posição e comunicação de resultados.

Para Bohlander (2005, p. 102), talvez não haja uma etapa mais importante na gestão de pessoas que a seleção de funcionários e acrescenta:

Se é verdade que as organizações têm sucesso ou falham com base nos talentos de seus funcionários, então os gerentes influenciam diretamente esse sucesso pelas pessoas que contratam. Independentemente de as empresas serem grandes ou pequenas, a contratação dos melhores e mais brilhantes funcionários constitui base sólida para a excelência. Por outro lado, é comum ouvir gerentes, que não reconhecem isso, lamentarem que gastam tempo demais tentando corrigir decisões inadequadas de seleção. O resultado é que as boas decisões de seleção fazem diferença. E as más também.

A compreensão de que profissionais competentes e comprometidos são vitais para a sobrevivência e a prosperidade das organizações, torna os processos de recrutamento e seleção primordiais para a estratégia organizacional. Assim para Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008), a importância que hoje assume o sistema de gestão de pessoas, na busca e

manutenção de pessoas talentosas é o que possibilita às empresas diferenciarem-se perante seus concorrentes.

Almeida (2004) destaca alguns aspectos centrais da fase de planejamento do processo seletivo. São estes: manter alinhamento com as unidades de negócio, analisar a real necessidade de contratação e traçar o perfil ideal do candidato.

De acordo com Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008, p. 129), nos processos de seleção não existe um método perfeito ou ideal, “isso porque cada pessoa é um mundo e não há como conhecê-la integralmente, ainda que utilizemos métodos científicos, como é o caso dos testes psicológicos. Toda e qualquer seleção é decidida com base em elementos objetivos e subjetivos”. Sobre isso, Almeida (2004) já havia afirmado que são diversificadas as técnicas usadas para o processo seletivo. De acordo com as exigências da função ou atividade, pode-se planejar um processo seletivo com a inclusão de prova de conhecimentos e de habilidades específicas. Além disso, a organização deseja pessoas que apresentem certos comportamentos típicos para aquele cargo ou função que desempenhará e buscará avaliar se esses candidatos têm condições de apresentar tais comportamentos.

O processo de seleção compreende basicamente a análise comparativa de dois fatores, conforme destaca Antunes (2010, p. 11):

Exigências do cargo: são as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para o bom desempenho das funções;

Características do candidato: conjunto de CHA que cada candidato possui para desempenhar suas tarefas.

Identificadas as exigências e características que os candidatos deverão demonstrar com o objetivo de serem considerados no processo de seleção, o passo seguinte é dimensionar os métodos de seleção que irão permitir a mensuração dessas competências. Como exemplo, Hansahiro, Teixeira e Zacarelli, (2008, p.87), acrescentam que “se uma exigência for a capacidade de autocontrole, o candidato poderá ser submetido a uma entrevista sob pressão ou a uma dinâmica de grupo que permita avaliar em que grau ele possui essa competência”.

Quanto às etapas e ao número destas inclusas em determinado processo seletivo, isto irá depender da companhia, do cargo a ser preenchido e de seu nível (BOHLANDER, 2005). Sobre o assunto, Lacombe (2005), acrescenta uma triagem preliminar dos currículos, testes psicológicos e profissionais, dinâmicas de grupo e busca de informações sobre o candidato. Para Tachizawa *et al.* (2001), a sistemática de seleção envolve as entrevistas, provas de conhecimento, testes psicométricos e de personalidade e também técnicas de simulação.

Ainda sobre os métodos de seleção, Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008), informam que estes variam de acordo com o contexto e a época, e que os critérios para escolha dessas etapas e técnicas, devem respeitar o candidato, aproveitar a subjetividade e competência do selecionador e gerar produtividade para as empresas.

5.2 O PROCESSO SELETIVO

A importância do processo seletivo, de acordo com Limongi-França (2007), está nos benefícios de se escolher as pessoas certas para a organização. Processos bem estruturados evitam segunda a autora, a alta rotatividade e a ineficiência, além de aumentar as chances de comprometimento com os objetivos e valores organizacionais. Para possibilitar que isso ocorra, a instituição precisa conhecer o perfil dos candidatos adequados a cada função, de modo que sejam selecionados os melhores candidatos. É importante que o processo seletivo avalie às pessoas quanto à capacidade de trabalhar em grupo, de liderar, de ter iniciativa, etc.

O recrutamento e a seleção constituem-se atividades integrantes do processo de gestão. Tais atividades envolvem a exploração e a análise do mercado de trabalho tendo em vista a escolha e a dotação de pessoas para a organização. Condizentes com a nova postura institucional, de valorização dos recursos humanos, o recrutamento e a seleção já devem encorajar e incentivar pessoas criativas e inovadoras para que se tornem forças na igualdade e na diversidade e, sobretudo, que saibam compartilhar. (MAZON e TREVISAN, 2000, p. 81).

O processo de seleção na maioria das organizações é um processo contínuo. Conforme destaca Bohlander (2005, p. 103):

A rotatividade ocorre inevitavelmente, deixando vagas a serem preenchidas por candidatos de dentro e de fora da organização ou pelos indivíduos cujas qualificações foram avaliadas anteriormente. É comum ter uma lista de espera de candidatos que podem ser chamados quando vagas temporárias ou permanentes são abertas. O número de etapas no processo de seleção e sua seqüência irão variar, não somente com a organização, mas também com o tipo e o nível de cargos a serem preenchidos. Cada etapa deve ser avaliada em termos de sua contribuição. Nem todos os candidatos passarão por todas as etapas. Alguns podem ser rejeitados depois da entrevista preliminar, outros, depois de fazer os testes, e assim por diante.

A seleção de pessoal, de acordo com Limongi-França (2007. p. 51), “é a avaliação e a escolha dos candidatos com perfis desejados para a vaga a ser preenchida, entre aqueles que foram recrutados”. Para realizar a seleção, podem ser utilizados vários instrumentos, como entrevistas, dinâmicas em grupo, testes psicológicos, entre outros, descritos baixo:

5.2.1. Entrevista

Uma das formas mais eficazes de coleta de informações sobre pessoas é a utilização de entrevistas. “Concebida com um diálogo direcionando a um objetivo definido, a entrevista revela-se extremamente útil para obter e/ou confirmar informações sobre a personalidade e a experiência dos candidatos, enriquecendo sobremaneira o processo de decisão final” (LODI, 1989, p. 65 e 73).

Para atingir tal propósito, porém, a entrevista deve ser realizada segundo roteiro específico, aplicado por selecionadores preparados adequadamente, a fim de preservar a consistência e a equidade do processo. Lodi (1989, p. 145) destaca os principais riscos a que está sujeito um processo de entrevista, quando não considerados tais cuidados:

Supergeneralização – imaginar que o comportamento de um candidato em uma situação sempre se repetirá em outras circunstâncias.

Projeção – o candidato mimetiza os valores externados pelo entrevistador, tentando agradá-lo, com o intuito de obter vantagem sobre os demais.

Ênfase nas carências – o entrevistador escolhe candidatos medíocres que, embora não demonstrem fraquezas perceptíveis, também não possuem pontos fortes.

Superavaliação da prolixidade – pontuar melhor os candidatos que falam muito.

Falta de transparência – quando o entrevistador não percebe a habilidade do candidato para esconder sua personalidade, e, com isso, levar vantagem sobre outros

Para que as entrevistas sejam eficientes, é preciso saber se comunicar bem e, principalmente, saber perceber o que está sendo comunicado pelo candidato, é preciso que se tenha bastante clareza quanto às qualidades e habilidades que se está procurando no candidato ideal, conforme explica Bitencourt (2010). Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008), complementam o assunto, destacando que alguns conhecimentos e habilidades são também necessários pelo entrevistador, que deve ter conhecimento em comunicação verbal e não verbal, conhecimentos de ordem psicológicas e aqueles específicos à área de atuação do candidato e do cargo, com o propósito de otimizar a avaliação.

Outra técnica utilizada nos processos de seleção e que possibilitam mensurar as características dos candidatos, é a dinâmica em grupo, explicitada abaixo.

5.2.2. Dinâmica em grupo

As dinâmicas em grupo são simulações, jogos, ou dramatizações que os candidatos enfrentam, e são ideais quando aplicadas para as funções vitais da empresa, ou quando se tem muitos pretendentes, pois demonstram a reação de cada um diante de uma situação, o nível de competência, o conhecimento prático, é o que nos afirma Araújo (2006).

Nos processos de seleção,

A dinâmica de grupo é uma das atividades mais valorizadas, sendo facilmente encontrada em muitos processos de avaliação de candidatos. Sua importância se deve ao papel fundamental dos grupos em trabalhos organizacionais. A dinâmica de grupo pode prever comportamentos em grupos sendo vital na hora de contratar. Aparece muitas vezes como estudos de caso ou “situações problema” referentes ao trabalho em questão. Outra vantagem da técnica é que muitas características dos candidatos afloram durante as discussões de maneira espontânea como relatado anteriormente, além de eles poderem demonstrar capacidade de expressão verbal, conhecimento técnico e objetividade”. (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p. 44)

Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008), explicam que não se deve confundir as dinâmicas de grupo com as entrevistas coletivas. Apesar de ambas reunirem pessoas, a dinâmica diferencia-se por possibilitar ao selecionador, perceber como as pessoas interagem em grupo, como criam dinâmicas de relacionamento e como assumem papéis, inclusive os de liderança.

5.2.3. Os Testes

Os testes constituem-se em outra eficiente técnica auxiliar de seleção de recursos humanos. Procuram medir as habilidades técnicas, humanas, conceituais e de criação de soluções, presentes nos candidatos a administradores.

Segundo Koontz, O’Donnel e Weihrich (1987, p. 31 e 45), os tipos de testes mais utilizados são:

- Testes de inteligência – procuram medir a capacidade mental;
- Testes de proficiência e aptidão – proporcionam o mapeamento dos interesses, habilidades e potencial;
- Testes vocacionais – buscam identificar a ocupação apropriada;

- Testes de personalidade – permitem conhecer as características pessoais e de influência.

Koontz, O'Donnel e Weihrich (1987) apontam que os instrumentos citados, por mais eficazes que se mostrem, somente se tornarão efetivamente úteis para a empresa se fizerem parte de um processo maior, comprometido com a definição formal de competências e critérios, e principalmente, com o cumprimento rigoroso de tais balizadores, de forma a transmitir consistência e transparência à sistemática adotada.

5.2.4. Parecer e avaliação dos candidatos

Depois de ter avaliado os candidatos, é provável que já se tenha em mente quem poderá ocupar o cargo. Mas para ter uma visão panorâmica de todos os interessados é importante elaborar um parecer e uma avaliação de cada um deles.

Nesse documento, Ribeiro (2005) revela que deve estar descrito se o candidato tem boa experiência, se suas características pessoais agregam valor ao cargo pretendido, se ele teve respostas claras, se tem boa apresentação pessoal. Também deve conter as impressões de quem o entrevistou, considerando o candidato adequado, com restrições, ou não adequado para o cargo. Pode-se ainda, fazer uma planilha comparativa entre os candidatos participantes, com todas as informações adquiridas.

De acordo com Faissal, *et al.* (2005), a validação é um aspecto importante dos procedimentos de seleção, uma organização deve assegurar os melhores candidatos, assim eliminar os erros de seleção. Explicando melhor, a etapa de avaliação dos resultados, do processo seletivo nada mais é do que uma comparação realizada, a partir do apanhado de informações coletadas, durante todo o processo. Ainda de acordo com esses autores, a eficiência do processo está relacionada com as técnicas empregadas como entrevistar bem, aplicar testes e etc., porém a eficácia está relacionada em alcançar resultados e atingir objetivos, através da escolha comparativa dos candidatos. A diversidade de características e habilidades dos candidatos fornecem um conjunto poderoso na possibilidade de escolhas daquele com o perfil mais adequado para aquele momento ou para aquela função.

Dessa forma, Dutra (2001, p.28) diz que

Ao escolhermos uma pessoa para trabalhar conosco, além de verificarmos sua formação, sua experiência, observamos também o seu modo de atuar, a sua maneira de realizar o trabalho, as suas realizações, enfim queremos assegurar de que a pessoa a ser escolhida terá condições de obter os resultados que a organização espera e necessita.

5.2.5. Cuidados no processo seletivo

Limongi-França (2007), observa que a ética no processo de recrutamento e seleção é de primordial relevância, pois está se lidando com pessoas que criam expectativas a respeito de seu futuro profissional e que necessitam ser respeitadas e valorizadas nas suas competências, mesmo que, naquele momento, não atendam às exigências de uma vaga.

Não ser contratado após um processo seletivo pode levar o candidato a questionar sobre suas capacidades e habilidades, portanto, conforme Limongi-França (2007), os resultados de seleção, quando estabelecidos com clareza nos critérios e retorno desses resultados ao candidato, permitem que ele analise com objetividade suas possibilidades de concorrência, considerando, inclusive, a hipótese de não ser escolhido, e também evitam sentimentos de inferioridade e incapacidade pessoal, que na maioria dos casos não foram cogitados, muito menos a causa da não contratação. A comunicação dos resultados de forma clara e confidencial, a divulgação dos critérios e a confidencialidade dos resultados possibilitam aos candidatos desenvolver e adquirir competências que não possuíam na ocasião de uma seleção. Para isso, ainda conforme a referida autora, as informações sobre as razões de uma não indicação do candidato para uma vaga podem constituir um momento de reflexão propício ao crescimento profissional.

Sobre a ética nos processos de seleção, as autoras Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008), complementam que no início ou ao final de cada etapa do processo seletivo, de acordo com o método aplicado, informe-se ao candidato o que se pretende com a técnica e que lhe seja fornecido *feedback*, se o candidato assim o solicitar. Oferecer aos candidatos informações claras e precisas com relação à empresa, às suas políticas de gestão de pessoas, suas possibilidades de carreira, bem como a respeito do que a empresa espera do candidato, são condições essenciais em um processo de seleção.

As profundas modificações no contexto organizacional, assim como as novas tendências mundiais que têm impacto nessa realidade, trazem reflexos na questão de recrutar

e selecionar profissionais. Faissal *et al.* (2005, p. 21-22) enumeram algumas dessas mudanças. e abaixo as mais diretamente relacionadas ao recrutamento e seleção de pessoas. São estas:

- ampliação de terceirização e de parcerias;
- diminuição acentuada do número de empregos e, conseqüente, aumento do mercado informal;
- inovações tecnológicas as quais convivem, no país, com deficiências do sistema educacional;
- envelhecimento da população com o aumento da vida produtiva, o que levará à extinção gradual do preconceito em relação à idade avançada;
- intensificação da pressão da sociedade por maior responsabilidade social das empresas e respeito ao meio ambiente;
- atenção à diversidade e à ética como valores esperados dos profissionais que atuam com atração e seleção.

Almeida (2004), por sua vez, destaca que o mercado de trabalho se tornou mais competitivo. Por conseqüência, maiores são as exigências para contratação, especialmente, com relação à formação, experiência e comportamento. Com o avanço tecnológico, novas profissões emergiram, criando uma defasagem entre as demandas do mercado e a disponibilidade de pessoal preparado, conforme analisa a autora.

As estratégias de recrutamento e seleção variam conforme mudam as políticas de gestão de pessoas no contexto organizacional, como sinalizam Faissal *et al.* (2005), devendo-se atentar para isso durante o planejamento de um processo de recrutamento e seleção. Independentemente do método usado, é essencial segundo Bohlander (2005), que o processo e etapas no processo de seleção estejam de acordo com os padrões éticos aceitos, respeitando a privacidade e a confidencialidade, além dos requisitos legais. Portanto, o essencial é que as informações obtidas sejam confiáveis e válidas.

Outro aspecto que merece atenção é o que destaca Almeida (2004) de que não basta atrair e de selecionar profissionais de alto nível para ter como garantia um desempenho excelente no trabalho. Diversas ações de gestão de pessoas são necessárias, pois são inúmeras variáveis relacionadas a esses processos. Acerca do assunto, Limongi-França e Arellano (2002) observam que, cabe escolher as pessoas que melhor atendem aos critérios estabelecidos pela organização e que nem sempre são aquelas com índices mais elevados de aptidões, mas sim as que possuem maior afinidade com relação às expectativas para a função ou atividade. Esses autores chamam a atenção para o fato de que, às vezes, se pode gerar desmotivação caso ocorra a seleção de uma pessoa com um potencial além do que a função lhe exigirá.

Para Bohlander (2005), os responsáveis pela decisão de seleção devem ter informações adequadas para embasamento de suas decisões. Assim, informações sobre os cargos

disponíveis, a quantidade do número de vagas e o máximo de informações relevantes sobre os candidatos são fundamentais para a tomada de decisões seguras.

Como lembram Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008), processos de recrutamento mal conduzidos, geram além de custos desnecessários, a dificuldade na seleção de talentos, Deve-se considerar as implicações de um processo de recrutamento e seleção para os negócios da empresa. Implicações estas que repercutem positivamente, em processos bem conduzidos, que reforcem a atratividade dos candidatos, passando pela imagem de responsabilidade social perante a sociedade, com comportamentos éticos na condução desse processo, até as implicações negativas quanto às competências organizacionais, impactando as operações e resultados das organizações.

|

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

No mundo globalizado as empresas têm buscado todas as formas possíveis para encontrar pessoas que se encaixem em seus perfis. Tem-se visto que os modelos atuais de gestão de pessoas enfatizam a relação com a estratégia organizacional, fazendo com que a gestão se torne cada vez mais estratégica no mundo atual de trabalho. Além disso, prevalece uma preocupação com a satisfação do empregado a partir das possibilidades de diferentes opções de crescimento profissional na organização.

A primeira questão era relativa ao tempo de trabalho no cargo de gestor dos entrevistados. Dos dez sujeitos entrevistados, sete deles atuam no cargo há cerca de oito anos, dois declararam ter assumido o cargo há menos de cinco anos e apenas um informou ser gerente há mais de dez anos.

Nas respostas da segunda questão, “quais as principais qualidades e competências exigidas para cargos de liderança no Banco Beta?”, percebe-se uma predominância das competências comportamentais e técnicas, sinalizando que ambas as dimensões são igualmente importantes para o exercício do cargo. As habilidades/competências citadas foram: Liderança, motivação, dinamismo, criatividade, intuição, organização, resiliência emocional (para lidar bem com a pressão), proatividade, autoconhecimento, perseverança, determinação, relacionamento público/social, capacidade de negociação, comunicação, espírito empreendedor/realizador, análise de cenários econômicos, informática, mercado e finanças, planejamento e controle, formação de equipes, comprometimento, conhecimento de produtos e serviços, capacidade de negociação e espírito inovador. Acerca de habilidades e competências, Morassutti e Grisci (2002), avaliam que o grande desafio do bancário é corresponder às exigências do mercado de trabalho, desenvolvendo essas novas competências que os qualificarão para o desempenho dos novos papéis profissionais.

Dois trechos das entrevistas são ilustrativos destes achados:

Entrevistado A:

“[...] que o gerente é avaliado não só pelos resultados, mas também pelo modo como faz o seu trabalho, como se comporta usando seus conhecimentos e habilidades...”

Entrevistado B:

“Os gerentes não podem delegar tudo e muitas vezes devem se envolver pessoalmente e contar com seus próprios recursos para que as coisas aconteçam. Estes recursos podem ser: experiência,

habilidades, competências e tempo, onde estes devem ser usados para liderar e motivar as pessoas, compreender situações e na análise de problemas”.

Em complemento às informações fornecidas pelos gestores referentes às competências/habilidades necessárias para o exercício do cargo de gestor, observa-se a resposta do entrevistado C:

“O cotidiano de um líder/gerente é resolver problemas. Aliás, se eles não existissem, não precisaríamos de líderes/gerentes e tudo poderia ser operado através de máquinas ou robôs. Por essa razão, sempre que alguém lhe apresentar um problema para ser resolvido, agradeça porque isso mostra que você continua sendo importante para a organização que você faz parte”.

O entrevistado D relatou:

“Gerenciar o inesperado está na ordem do dia. Devemos como gestores sermos eternos aprendizes. A capacidade de aprender é hoje fundamental e será ainda mais importante no futuro. Se não conseguirmos lidar com o elemento surpresa e desenvolver novas maneiras de enfocar problemas, estaremos em dificuldades. Os processos são muito dinâmicos e exigem que se aprenda a conviver com as mudanças. No banco, nós os gestores, somos sensibilizados a desenvolver ações no campo da responsabilidade sócio-ambiental, qualidade de vida no trabalho, desenvolvimento profissional e desempenho por competências, assim, nossas habilidades, são requeridas em diversos níveis.”

Sintetizando as declarações, pode-se utilizar o que colocou o entrevistado E:

“[...] uma das qualidades mais exigidas pelo mercado atualmente é saber comunicar-se bem. Mas há outros muito importantes. Capacidade de delegação, de motivar a equipe e de reconhecer méritos; bom relacionamento interpessoal; flexibilidade; e saber criar um propósito compartilhado, ou seja, conseguir alinhar a atuação dos colaboradores aos objetivos da organização.”

Nesse sentido, Bitencourt (2010) entende conhecimento como ao que é previamente exigido saber para o adequado desempenho da posição, e que competências são habilidades, qualidades, características ou traços que contribuem para que uma pessoa desempenhe adequadamente as tarefas e responsabilidades atribuídas ao cargo que ocupa.

Nas opiniões declaradas quanto “as competências gerenciais que são efetivamente consideradas durante o processo de escolha” seis dos entrevistados disseram:

“Não há competências definidas claramente, que isso se modifica de acordo com a seleção e com os selecionadores”.

O entrevistado G argumentou que:

“Eventualmente algumas competências são consideradas, ponderadas às impressões pessoais e às informações prestadas mas o processo é empírico, falta metodologia”.

Por último o gestor A que elencou três competências como efetivamente importantes, sendo uma delas, o relacionamento interpessoal:

“Cultuar uma boa relação com seus colaboradores, tanto nas questões voltadas ao dia-a-dia de trabalho, através de orientações em relação aos trabalhos, quanto naquelas horas onde a emoção faz-se presente, é preciso que o gerente esteja atento às atitudes de sua equipe, para melhor direcionar sua atuação frente aos acontecimentos”.

O gestor A também mencionou:

“O trabalho em equipe, gerenciando conflitos e interesses, além da capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, incluindo o conhecimento do processo da motivação e a aplicação eficaz da liderança, buscando os interesses interpessoais e institucionais”.

E completou citando a coerência como importante competência comportamental:

“A coerência, é preciso que o gestor seja coerente em suas atitudes e com sua equipe, pois quando a equipe observa contradição, certamente se comportará da mesma maneira, o que caracteriza a cultura do não comprometimento, ameaçando os resultados produzidos.”

Para Zarifian (1996) competência é, em síntese, a capacidade do trabalhador de encontrar soluções singulares para situações inéditas, como exemplifica a própria reestruturação do trabalho bancário. Como afirma Bitencourt (2010), o próprio funcionário tem de ter uma participação ativa no seu desenvolvimento profissional e no controle de quais competências precisa desenvolver, ou seja, o funcionário tem de aprender continuamente, uma vez que, na gestão por competências, o processo de desenvolvimento de pessoas assume importância vital.

Nas respostas da quarta questão “quais os pontos fortes e frágeis na metodologia de seleção para gestores do Banco Beta”, elenca-se por primeiro a percepção dos entrevistados referentes aos pontos positivos.

Com referência aos pontos fortes destacados no processo, os gestores elencaram o programa “ascensão profissional, o TAO e as Trilhas de desenvolvimento”, como ferramentas democráticas e eficientes nos processos de recrutamento e seleção do Banco Beta. Como explicou o gestor G:

“As trilhas nos ajudam em dois aspectos: no aprimoramento de nossas competências gerenciais e no exercício de uma gestão desenvolvida. Gerente desenvolvidor é aquele que não apenas conduz sua equipe na direção dos resultados esperados pela empresa, mas também orienta e participa do processo de desenvolvimento dos funcionários.”

Outro entrevistado (I) destacou:

“Por meio do TAO, o funcionário tem a chance de identificar e informar, as oportunidades e seus talentos e andar por caminhos previamente delineados. Isso diminui as incertezas e traz melhores perspectivas, porque se está trabalhando em situações previamente estudadas”.

Um dos participantes (H) completou:

“Cada um pode estabelecer seu ‘norte’ profissional, planejar seu desenvolvimento profissional, aliando sua formação acadêmica com sua experiência profissional e levar em conta o resultado disso frente às necessidades da empresa. Competência e formação é que o banco precisa.”.

Quando se trata da gestão de conhecimento, um plano de carreira começa a ser traçado a partir de reflexões sobre a forma pessoal de ser e agir e para se tornar efetivo, Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), afirmam que esse plano seja escrito, para ser consultado e analisado constantemente, de forma a servir como uma bússola para a vida profissional.

Contribuindo com o tema, Morassutti e Grisci (2002) destacam o aprendizado permanente como exigência requerida em um contexto de mudanças organizacionais, impulsionando assim ações voltadas à educação corporativa continuada.

O entrevistado J relatou:

“O que considero como ponto positivo na metodologia de seleção do Banco, é que o programa ‘ascensão profissional’, considera suas competências profissionais visando à sua movimentação na empresa, além de propiciar o seu desenvolvimento a partir da sinalização dos caminhos a serem percorridos para ascensão às diversas funções no banco. Você é avaliado a partir dos parâmetros considerados no TAO, sendo uma ferramenta extremamente importante, pois o funcionário pode determinar o quê e como aprender, já que o modelo apresenta caminhos flexíveis.”

Enfim, em virtude das constantes modificações macro-ambientais, competição por segmentos de mercado e também pela maior competição interna por ascensão na carreira, é consenso nas empresas a implantação de programas de treinamento e desenvolvimento. Pessoas preparadas produzem melhor e colaboram com as estratégias organizacionais, já que aprimoram o desempenho de seus funcionários. (LIMONGI-FRANÇA, 2007).

Abaixo as declarações dos entrevistados, acerca dos pontos frágeis presentes no processo de seleção do Banco Beta.

Um dos pontos frágeis apontados por um dos entrevistados (B) foi:

“Sistema TAO que é complicado na parte de conhecimentos e produtos, sendo de difícil acesso e estrutura nada amigável, limitando a impostação de informações adicionais, além disso, a prática do ‘QI’ (quem indica) continua sobrepondo as habilidades e competências pessoais”.

Outro entrevistado (E) apontou:

“A falta de critérios claros, objetivos e bem delimitados para ascensão profissional promove a persistência do apadrinhamento e dificulta o acesso daqueles mais capazes”.

Limongi-França (2007), afirma que o recrutamento interno é a procura de candidatos dentro da própria organização, e que adotar esse processo requer alguns cuidados, primeiro porque estimula os funcionários selecionados a se aperfeiçoarem devido à possibilidade de mudança e de oferecimento de oportunidades além do reconhecimento aos funcionários já comprometidos, porém por outro lado, recrutar internamente pode gerar competição interna, descontentamento e frustração para aqueles que foram preteridos. Por essas razões, a autora declara que o recrutamento interno deve ter suas normas definidas, transparentes e conhecidas por todos para minimizar possíveis problemas que possam surgir.

Em um dos depoimentos foi registrado o seguinte relato do participante H:

“Estou no banco há 15 anos, tomei posse em Arapongas (PR). Anos atrás eu estava como gerente de expediente em Apucarana (PR) e concorri pelo TAO para o mesmo cargo em Maringá (PR), onde estou atualmente como gerente de agência, entre os qualificados havia um dos concorrentes que tinha indicação da superintendência...resumo da ‘ópera’, mesmo com pontuação superior ao do colega, acabei não conseguindo a comissão. Acho que o banco melhorou muito as formas de comissionamento, pois passou a avaliar nos últimos anos o conhecimento e experiência. Há alguns anos atrás, o critério de promoção era pessoal. Acho que o sistema TAO está no caminho certo, mas para concorrência ao cargo de gestor de agência ele é pouco, precisa de aprimoramento.”

Conforme menciona, Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), seleções realizadas sem o devido cuidado podem levar à contratação de candidatos que poderão deixar a desejar quanto à sua contribuição para o desempenho dos negócios e das equipes. No entanto, cabe ressaltar que seleção se caracteriza por predizer o comportamento humano e sempre se associa a riscos, pois são muitas variáveis que interferem nesse processo (BLASCO, 2004).

O entrevistado F relatou:

“Dos pontos negativos referentes ao processo de seleção e comissionamento, o que considero mais incoerente é a perpetuação da prática de indicação, do ‘QI’, do apadrinhamento, em muitos processos dos quais participei, os escolhidos eram àqueles que tinham indicações, padrinhos e nem sempre eram os mais capazes. O programa ascensão profissional foi criado com o objetivo de aliar os interesses do funcionário com os interesses da empresa, harmonizando perspectivas e proporcionando condições transparentes e justas de aprimoramento profissional e de concorrência a cargos comissionados, mas o que atestamos em alguns processos de seleção, não é o que está na teoria, evidenciando muitas vezes infelizmente, a prática do apadrinhamento”.

Ainda sobre as falhas a que estão sujeitos os processos de seleção, Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), ressaltam que as conseqüências de uma má decisão nestes processos, contribuem para escolhas mal elaboradas, tendenciosas e apressadas, Ainda segundo essas autoras, é preciso estruturar esses processos de forma muito criteriosa às políticas que os orientam e às práticas que a levam a efeito. Complementado o assunto, Bitencourt (2010), destaca que a escolha do candidato, necessita de uma análise sistemática de todas as informações colhidas durante as etapas do processo de seleção e a busca de consenso entre todos os envolvidos no processo. Essas ações segundo a autora, evitam que a decisão final seja respaldada em estereótipos de personalidade ou preconceito.

Nas respostas abaixo, transcreve-se as percepções e opiniões dos entrevistados relacionadas às questões comportamentais valorizadas nos processos de escolha dos seus líderes.

Segue a declaração do participante C:

“Analiso que as nomeações de gestores que o BB vem realizando visam consolidar sua estratégia de crescimento, num momento em que os concorrentes vêm promovendo um novo desenho do mercado financeiro. Aliado a esse contexto, o banco seleciona hoje gestores que atuam no sentido de direcionar, de serem agentes sociais da mudança. Gestores que não centralizam e controlam tudo.”

Ainda com relação à quinta questão, verifica-se a opinião do gestor J:

“As empresas brasileiras estão explorando mais a fundo as características comportamentais, tanto que, atualmente, buscam mais detalhes sobre estes aspectos dos executivos durante processos seletivos, em especial para cargos de liderança. Antes, experiência, formação e conhecimento ficavam em primeiro plano, uma opção que, muitas vezes, resultava em contratações equivocadas, ou no caso do banco, seleção equivocada. No banco e nas empresas, ocorria a seguinte situação: selecionavam ou contratavam pelo currículo e, quando conheciam o perfil comportamental do gestor, percebiam que haviam cometido um grande engano, mas já era tarde, o planejamento havia sido afetado”.

Com relação às questões comportamentais, Bitencourt (2010), refere-se como atitudes que os gestores devem agir sob certas condições ou como devem interagir com os outros, ou seja, qualidades mais intangíveis, e, portanto, mais difíceis de mensurar ou quantificar, porém, nem por isso, menos importantes. Como exemplo desses comportamentos a autora cita, reações a críticas, resistência a estresse, capacidade de autocontrole, de ouvir atentamente, etc.

Em complemento ao questionamento feito na quinta questão, referente às habilidades comportamentais dos gestores, perguntou-se se “há uma forma ideal de liderar?” Abaixo as respostas colhidas.

Mencionou o gestor H

“Tenho 15 funcionários sob meu comando. É um grande desafio mantê-los motivados. O segredo é reconhecer o trabalho de cada um, mesmo nas tarefas mais simples”.

Segundo o gerente D:

“Não se faz uma agência sozinho, tenho 30 pessoas aqui. Sou franco, honesto e procuro conversar para uni-los”.

Acrescentou o entrevistado A:

“Dar bons exemplos, incentivar a proatividade, apostar no diálogo com os funcionários e entender as aspirações dos membros da equipe: essas são algumas das atitudes que os líderes/gerentes do Banco Beta apontam como fundamentais para um trabalho bem afinado”.

Ainda sobre a forma ‘ideal de liderar’, foram feitas as seguintes declarações:

“Tudo depende do cenário e situação. É o que eu chamo de liderança situacional, em que aspectos como tempo, recursos e requisitos de qualidade são fatores fundamentais.” “O bom líder motiva as pessoas, inspira confiança e utiliza a comunicação para conscientizar a equipe”, e “um líder nato deve ser democrático e “atenado” com o mercado financeiro”. “Manter a simplicidade, aliada à sinceridade e competência. Isso garante confiança e colaboração”, afirmou o entrevistado B.

Encerrando as opiniões acerca de liderança, citamos a opinião do participante H, que afirmou:

“Buscar reconhecer e direcionar os talentos que trabalham com ele e conciliar os interesses dos funcionários com os do banco e reconhecer os valores dos colaboradores e trabalhar lado a lado por um ideal”.

O setor bancário se constitui, segundo Morassutti e Grisci (2002) num exemplo paradigmático no que diz respeito às transformações que sofre o mundo do trabalho e os modos de trabalhar. E a velocidade com que as novas tecnologias são introduzidas em todas as áreas do trabalho bancário exige que o trabalhador desenvolva flexibilidade para agregar novos conhecimentos e, principalmente, saiba aplicar esses conhecimentos em sua atividade profissional, transformando-os em melhores resultados organizacionais.

As respostas foram unânimes quando o questionamento tratou da ‘formação de líderes’. O participante E explicou:

“O BB está criando várias ações de desenvolvimento para formação e desenvolvimento das competências para os gestores das unidades de negócio”.

Um outro gestor ,(C) explicou, que:

“O objetivo dessas ações é preparar gerentes para atuar em consonância com os referenciais de liderança do Banco.”

Informou o gestor F:

“Esses programas orientam o gestor para o pleno exercício da liderança, com um desempenho voltado para o cliente e alicerçado em ações sustentáveis em gestão de pessoas, dos negócios e dos processos”.

Como explicou o participante D

“Algumas diretorias do banco também desenvolvem iniciativas com o objetivo de capacitar e motivar os funcionários no tocante aos princípios de liderança o banco contrata cursos no mercado, como o ‘Treinamento do Líder do Futuro’ e ‘Criação e Gestão de Líderes, dos quais participam gestores e assessores com o objetivo de formar novos líderes. Reuniões periódicas com os gerentes e canais internos estimulam a troca de idéias a disseminação de conhecimentos, além de ajudar na identificação de líderes informais. O programa ‘Formação de Líderes no BB’ contempla cursos presenciais e a distância, processos de mentoria e de coaching, além de estágios em centros de excelência e trilhas de formação gerencial”.

Ainda sobre liderança, para Bitencourt (2010), a liderança pressupõe relações sociais de influência e reciprocidade, de modo que um dos membros atua em determinados momentos como facilitador do grupo com vistas ao alcance de um objetivo, nessa perspectiva, a liderança é entendida como uma relação que implica vínculo social.

O Banco vem enfatizando a atuação do funcionalismo como vantagem competitiva. São as pessoas que promovem mudanças. A competição acirrada e a expansão global exigem mudanças no comportamento. Pautando-se nesse contexto, as respostas quanto “as exigências atuais do mercado de trabalho para atuar enquanto gestor”, enfatizaram que o sucesso da empresa apóia-se fundamentalmente nas competências, na capacidade inovadora e no desempenho dos seus funcionários. O gestor E afirmou:

“No contexto econômico que vivemos, o gerente precisa oferecer condições para compreender como seu papel ocupacional afeta os membros de sua equipe e o que esperam de você. É preciso estabelecer um discurso coerente para explicar à equipe quais os caminhos a percorrer para se chegar aos resultados esperados”.

Um outro entrevistado (I) completou:

“A ênfase no desenvolvimento das pessoas parte da premissa de que, quando se fixa alguma meta, quer seja profissional, quer seja pessoal, é preciso fundamentá-la com as ações que são necessárias para se chegar lá”.

Nesse sentido, declarou o gestor C:

“O gestor da atualidade não deve restringir-se apenas às metas, é necessário planejar o seu desenvolvimento profissional e incentivar o autodesenvolvimento e à profissionalização dos seus funcionários”.

Ainda sobre as exigências para o cargo de gestor no atual cenário econômico, um dos participantes da pesquisa (F) explicou:

“Longe da imagem de caixas e escriturários, surge a figura do bancário como consultor financeiro dos clientes. Ou seja, o gerente hoje, deve ser aquele profissional preparado e estimulado a orientar determinados segmentos de correntistas. É ele quem vai indicar, às carteiras de clientes com características especiais, as vantagens de aplicações, investimentos, produtos e serviços”.

Bohlander (2005) menciona que, embora as pessoas tenham sido sempre fundamentais no ambiente empresarial, elas desempenham um papel ainda mais central hoje em dia, pois são imprescindíveis para a obtenção de vantagem competitiva de uma empresa. Já para Bitencourt (2010), a compreensão de que profissionais competentes e comprometidos são vitais para a sobrevivência e a evolução das organizações, o que torna a busca e a retenção de pessoas talentosas um desafio permanente. Daí a importância atualmente que assume o sistema gestão de pessoas, uma vez que a qualidade do quadro pessoal é o fator preponderante para diferenciar uma organização de seus concorrentes.

Dos gestores entrevistados apenas três deles opinaram que as seleções no Banco Beta não ocorrem respaldados no mérito e em critérios claros, objetivos e justos. Os três gestores destacaram que as escolhas para gestores ainda é feita por pessoas passíveis de influências externas na tomada de decisão e que apesar da adoção da ferramenta TAO, a seleção de gerentes em muitos casos ocorre através de contatos interpessoais, o chamado *QI* “*Quem Indica*”, o que nem sempre resulta na indicação daqueles melhor qualificados. Com relação ao apadrinhamento, Limongi-França (2007), ressalta que sempre existe a suspeita e o risco de que o envolvimento pessoal resulte em alguma espécie de favorecimento indevido, e que relações mais próximas entre superiores hierárquicos e seus subordinados, geralmente levam ao conflito no ambiente de trabalho, pelo alto risco de não se avaliar com o mesmo rigor aqueles com quem se mantém uma relação mais próxima, além de provocar inveja, desconfiança e desconforto por parte daqueles que não estão inclusos no círculo de amizade.

Sobre o assunto, explicou o gerente C:

“Após a implantação do sistema TAO, os processos de seleção melhoraram, mas para algumas oportunidades nem sempre os candidatos mais aptos a ocuparem o cargo são os escolhidos, perpetuando a prática do apadrinhamento”.

Quanto às sugestões para melhoria do atual processo de recrutamento e seleção para o cargo de gestor, elenca-se abaixo as respostas colhidas:

- Feedback orientação aos candidatos não aproveitados, mas com potencial para aproveitamento futuro;
- Estágio planejado em agências, antes da nomeação;
- Instituir a figura do Gerente “Guru” (orientador de novos gerentes);
- Instituir a pré-seleção, com base nas competências comprovadas;
- Respeitar os critérios do programa ascensão profissional, aproveitando os candidatos que estão classificados pelo programa TAO;
- Uso obrigatório da entrevista para todos os concorrentes;
- Elaboração de plano de ação por cada candidato pré-selecionado para a entrevista, a ser apresentado por ocasião da entrevista.
- Estágio probatório (30 dias), com acompanhamento de gerente formadores para obtenção e impressões/validações.

A partir desta discussão, pode-se perceber que o perfil do “novo bancário” passa a ser moldado dentro do princípio da profissionalização. Os gestores, participantes da referida pesquisa, vêem que as ferramentas disponibilizadas pelo Banco Beta para recrutamento e seleção, buscam o desenvolvimento e aprimoramento das competências profissionais e que sua condução ocorre por um sistema baseado no mérito, na transparência e na clareza de critérios, proporcionando ganhos ao Banco e aos seus funcionários.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Banco Beta está inserido em um macro-ambiente complexo, dinâmico e competitivo. Nesse contexto, a política de recursos humanos precisa ser ajustada ao contexto mercadológico, social e político, compatibilizando os justos anseios dos funcionários à missão institucional da organização. Partindo desse pressuposto, a referida pesquisa buscou analisar as etapas, os critérios e os métodos de Gestão de Pessoas utilizados no processo de recrutamento e seleção dos gestores do Banco Beta, além de suas percepções e impressões acerca desses processos.

A partir das entrevistas realizadas, constatou-se através dos relatos obtidos, que os gestores avaliam os programas (Ascensão Profissional), as ferramentas (TAO e Trilhas), e as metodologias de recrutamento, seleção e gestão de carreira, como pontos fortes na identificação, avaliação e seleção dos candidatos. Os gestores também consideram que os processos seletivos contemplam suas competências profissionais e possibilitam o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e competências a partir da sinalização dos caminhos e das trilhas a serem percorridos para ascensão na instituição.

Mais especificamente com relação à condução do processo de recrutamento e seleção, sete dos participantes da pesquisa, ou seja, 70% da população entrevistada julgaram que o processo seletivo ocorre por um sistema baseado no mérito, na transparência e na clareza de critérios, sendo que somente uma pequena parte dos participantes consideraram que o envolvimento pessoal entre selecionador e candidato resulte em alguma espécie de favorecimento indevido.

Ainda na percepção dos entrevistados, seleções bem realizadas geram ganhos ao Banco e aos seus colaboradores. Ao Banco, porque este passa a contar com profissionais mais bem preparados para as funções comissionadas ao incentivar e oferecer meios e condições para o desenvolvimento dos seus profissionais, além de, universalizar o acesso dos funcionários às oportunidades de carreira, conferindo caráter democrático e justo aos sistemas de ascensão, fortalecendo a relação empresa-funcionário, baseada na justiça e na meritocracia, engrandecendo também a imagem da Empresa perante a Sociedade. Quanto aos ganhos dos funcionários, os fatores citados como mais positivos referiram-se ao prévio conhecimento por parte dos funcionários das regras de ascensão da instituição, possibilitando à estes trilharem

os caminhos que julgarem necessário para desenvolverem-se profissionalmente, além de permitir a identificação das competências profissionais relevantes para a função que desejam ocupar.

Para finalizar, cabe frisar que a pesquisa foi direcionada aos ocupantes de cargos comissionados, ou seja, funcionários que já participaram de processos de seleção onde foram aprovados. Assim com a finalidade de constatar se as percepções obtidas refletem um consenso entre os colaboradores do Banco Beta, recomenda-se aplicar a pesquisa àqueles funcionários que participaram dos processos de seleção e que não foram aprovados

Todas as organizações, sejam elas grandes, sejam pequenas, multinacionais ou não, públicas ou privadas, são formadas por pessoas, e hoje, são as pessoas o maior ativo estratégico das organizações. Partindo desse pressuposto, os caminhos e as trilhas propostas pelo Banco Beta vêm ao encontro da nova realidade em gestão de pessoas, das necessidades e das mudanças na filosofia pessoal e profissional dos seus colaboradores. Em busca da adequação a esse cenário, a instituição desenvolve programas que apóiam as iniciativas dos interessados em seu aperfeiçoamento pessoal e profissional, criando espaços e oportunidades para que o crescimento e o sucesso de cada funcionário dependa dele próprio.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANTUNES, Elaine Di Diego. Os processos de Gestão de Pessoas. In: ANTUNES Elaine (Coord). **Gestão de Negócios Financeiros: Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: 2010. p. 8-22.
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2º ed Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BLASCO, Diego Ricardo. Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol Del psicólogo. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. vol. 4, n. 1, jan./jun. 2004.
- BOHLANDER George; SNELL, Scott; SHERMAM. **Administração de recursos humanos**, São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2005.
- BRODBECK, Â. *et al.* Método Estudo de Caso. In: BRODBECK, Ângela (Coord). **Gestão de Negócios Financeiros: Monografia**. Porto Alegre: 2010.p.35-44.
- CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.
- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. de S. (org.) **Gestão por competências**. 2º ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FAISSAL, Reinaldo *et al.* **Atração e Seleção de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em Stakeholders**. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril; WEIHRICH, Heinz. **Administração Recursos Humanos: desenvolvimento de administradores**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p.63-62.

LIMONGI-GRANÇA, ANA. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

LODI, João Bosco. **A entrevista – teoria e prática**. São Paulo: Pioneira, 1989.

MATO, A; SANTAMARIA, J; SOUZA SILVA, J. Introducción de La Administración de “hombres bueyes” a La gestión de “talentos humanos”. In: **Gestão de Pessoas**. Brasília, DF: UnB, 2006.

MAZON, L.; TREVIZAN, M.A. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. **Revista latino-americana enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p. 81-87, agosto 2000.

MORASSUTTI, A.P.M., GRISCI, C.L.I., Competências gerenciais em tempos de reestruturação do trabalho bancário: o caso caixa, **Revista Eletrônica de Administração**, Edição 26, v. 8, n. 2, mar-abr 2002.

RIBEIRO, Antonio Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2005.

RUAS, Roberto. **Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações**. Documento Preliminar, PPGA/UFRGS, POA, Mimeo, 30p, 2001

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2ªed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TERRA, Cláudio C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

ZARIFIAN, Philippe. **A Gestão pela Competência - Centro Internacional para a educação, trabalho e transferência de tecnologia**, Rio de Janeiro, 1996.

ANEXO 1 – Roteiro de Entrevista

1. Há quantos anos você exerce a função como gestor?
2. Quais as principais qualidades e competências exigidas para cargos de liderança no Banco Beta?
3. Quais competências gerenciais, no seu ponto de vista, são consideradas na hora de selecionar gestores?
4. Quais os pontos fortes e os pontos frágeis da metodologia de seleção para gestores do Banco Beta?
5. Nas empresas, costuma-se dizer que, até a eclosão da crise financeira de 2008, o mercado brasileiro não valorizava questões comportamentais na escolha de seus líderes. A seleção de gestores no Banco Beta está alinhada a esse contexto?
- 6 Há uma forma ideal de liderar?
7. Você acredita que os líderes já nascem com as competências necessárias ou é possível investir na formação de novos gestores? Se for possível, quais as principais ações que o BB desenvolve para formá-los?
- 8 Na sua opinião quais são as exigências atuais do mercado de trabalho para atuar enquanto gestor?
9. Você considera que as seleções para gestores no BB, ocorrem por um sistema baseado no mérito e em critérios claros, objetivos e justos? Caso a resposta seja negativa justifique.
10. No seu ponto de vista quais são suas sugestões para a melhoria do atual processo de seleção dos gestores de agência?