

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**José Luiz Monteiro Mattos**

**A relevância da utilização de mão-de-obra temporária nas  
Agências do Banco do Brasil na cidade de Florianópolis (SC).**

**Florianópolis (SC)**

**2007**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**José Luiz Monteiro Mattos**

**A relevância da utilização de mão-de-obra temporária nas  
Agências do Banco do Brasil na cidade de Florianópolis (SC).**

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

**Orientadora: Profa. Dra. Carmem Grisci**

**Florianópolis (SC)**

**2007**

**José Luiz Monteiro Mattos**

**A relevância da utilização de mão-de-obra temporária nas Agências do Banco do Brasil na cidade de Florianópolis (SC).**

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

**Conceito final:**

**Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2007**

**BANCA EXAMINADORA**

**Orientador: \_\_\_\_\_**

**Membro: \_\_\_\_\_**

**Membro: \_\_\_\_\_**

“Creio em mim mesmo.

Creio nos que trabalham comigo.

Creio nos meus amigos e creio na minha família.

Creio que Deus me emprestará tudo que necessito para triunfar,  
contanto que eu me esforce para alcançar com meios lícitos e honestos.

Creio nas orações, e nunca fecharei meus olhos para dormir,  
sem pedir antes a devida orientação a fim de ser paciente com os outros  
e tolerante com os que não acreditam no que eu acredito.

Creio que o triunfo é resultado de esforço inteligente,  
que não depende da sorte, da magia,  
de amigos, companheiros duvidosos ou de meu chefe.

Creio que tirarei da vida exatamente o que nela colocar.

Serei cauteloso quando tratar os outros,  
como quero que eles sejam comigo.

Não caluniarei aqueles que não gosto.

Não diminuirei meu trabalho por ver que os outros o fazem.

Prestarei o melhor serviço de que sou capaz,  
porque jurei a mim mesmo triunfar na vida,  
e sei que o triunfo é sempre resultado  
do esforço consciente e eficaz.

Finalmente, perdoo os que me ofendem,  
porque compreendo que às vezes  
ofendo os outros e necessito de perdão.”

MAHATMA GANDHI

## RESUMO DO TRABALHO

Com a estabilização da economia brasileira, iniciou-se uma intensa reestruturação operacional nos bancos que compreendeu a redução dos custos, o crescimento do uso da informática e a terceirização da mão-de-obra. Os bancos começaram a priorizar o auto-atendimento, o aumento do número de agências em funcionamento, modificando hábitos e a forma de se relacionar com a clientela na organização e fechamento de seus negócios. A contratação do trabalho temporário é uma destas alterações e pensando nisso objetivou-se avaliar se o processo de seleção, o treinamento disponibilizado e a alocação da mão-de-obra temporária, são adequados e atendem as necessidades e os objetivos do Banco do Brasil nas Agências de Florianópolis (SC). A pesquisa é caracterizada como qualitativa com estudo de caso. O método foi escolhido por entender que as questões levantadas nos objetivos da pesquisa, que são analisar o método de contratação adotado pelo Banco do Brasil, não permitirá intervenção ou alteração. O grupo de sujeitos do estudo será composto pelos Gerentes das dezoito agências do Banco do Brasil S.A., no município de Florianópolis (SC), e os funcionários, das mesmas dezoito agências, a quem os trabalhadores temporários estarão subordinados após a contratação. Para tanto foram utilizados dois instrumentos de pesquisa, onde por meio de questionários individuais buscar-se-a analisar o processo de recrutamento e seleção, o treinamento e alocação de mão-de-obra temporária, bem como sua adequação as necessidades e objetivos do Banco do Brasil. Para tratamento dos dados coletados que são primários, pois serão coletados pelo próprio pesquisador a partir da aplicação dos questionários, os mesmos serão transcritos e tabulados em padrão comum, utilizando a técnica de análise de conteúdo descritivo. Analisando a relevância da utilização da mão-de-obra temporária nas Agências do Banco do Brasil em Florianópolis (SC), concluiu-se que ela é útil quando executa tarefas de menor complexidade; não deveria estar sozinha nas salas de auto-atendimento; necessitam de treinamento para que não prestem informações imprecisas; não substituem um funcionário a contento; e que quando da seleção o funcionário a quem ficará subordinado deve participar de todo o processo.

**Palavras-chave:** 1. Trabalho Temporário. 2. Processo de Recrutamento e seleção  
3. Processo de recrutamento e seleção do trabalhador temporário no Banco do Brasil S.A.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Números do Banco do Brasil.....	10
Tabela 2 – Comparativo entre os custos com encargos de um empregado convencional e um temporário.....	16
Tabela 3 - Prós e Contras do Processo de Recrutamento.....	25
Tabela 4 – Prós e Contras da Entrevista de Seleção.....	31
Tabela 5 - Quantidade de Funcionários e Trabalhadores Temporários nas Agências do Banco do Brasil em Florianópolis (SC).....	42

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Indicação para Entrevista dos Candidatos.....	37
Gráfico 2 - Critério para Seleção do Curriculum Vitae dos Candidatos.....	38
Gráfico 3 - Características Essenciais na Seleção dos Candidatos.....	38
Gráfico 4 - Realização do Treinamento.....	39
Gráfico 5 - Forma da Entrevista.....	40
Gráfico 6 – Identificação do Entrevistador.....	40
Gráfico 7 - Análise das Restrições Cadastrais dos Candidatos.....	40
Gráfico 8 - Interferência das Restrições Cadastrais para a Realização das Entrevistas.....	41
Gráfico 9 - Conhecimento da Obrigatoriedade da Pesquisa Cadastral.....	41
Gráfico 10 - A Participação dos Responsáveis pelos Trabalhadores Temporários no Processo de Recrutamento e Seleção.....	43
Gráfico 11 - Características Essenciais para a Seleção do Trabalhador Temporário.....	43
Gráfico 12 - Atividades Realizadas pelos Trabalhadores Temporários.....	44
Gráfico 13 - Relevância das Tarefas Executadas pelos Trabalhadores Temporários.....	44
Gráfico 14 - Existência de Treinamento para o Trabalhador Temporário.....	45
Gráfico 15 - Ocorrência de Reclamações.....	46
Gráfico 16 - Conseqüência da falta de Treinamento do Trabalhador Temporário.....	46
Gráfico 17 - O Alcance dos Objetivos Idealizados pelo Banco do Brasil na Contratação do Trabalhador Temporário.....	47
Gráfico 18 - Dificuldades Encontradas com a Utilização do Trabalho Temporário.....	47

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2.</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>11</b>
2.1.	OBJETIVO PRINCIPAL.....	11
2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
<b>3.</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>13</b>
3.1.	O TRABALHO TEMPORÁRIO.....	13
3.2.	O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	17
3.2.1	O PROCESSO DE RECRUTAMENTO.....	21
3.2.2.	O PROCESSO DE SELEÇÃO.....	27
3.3.	O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DO TRABALHADOR...32	
	TEMPORÁRIO NO BANCO DO BRASIL.....	30
<b>4.</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>35</b>
4.1.	MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	35
4.2.	SUJEITOS DA PESQUISA.....	35
4.3.	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	35
4.4.	COLETA DE DADOS.....	36
4.5.	DESCRIÇÃO DOS DADOS.....	36
<b>5.</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>37</b>
5.1.	Questionário I.....	37
5.2.	Questionário II.....	43
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>48</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>51</b>
	<b>ANEXO I .....</b>	<b>55</b>
	<b>ANEXO II.....</b>	<b>58</b>



## 1 - INTRODUÇÃO

O governo brasileiro protagonizou diversas tentativas de estabilizar a economia, conter a inflação e os lucros financeiros, através de políticas econômico-financeiras, tais como o Plano Cruzado, em 1986 e o Plano Real, em 1994. Neste último, os efeitos foram mais positivos e a estabilização da moeda foi um marco. Com isso, o sistema financeiro nacional, foi obrigado a adequar-se a essa nova economia.

Segundo Merlo e Barbarini (2002, p.2):

Começou, então, uma intensa reestruturação operacional nos bancos, de forma a conseguir manter o lucro sem a chamada "ciranda financeira", que permitia o lucro fácil. Essa reestruturação compreendeu a redução dos custos operacionais, com racionalização e otimização do uso da informática, fechamento de agências, exclusão das contas pequenas, consideradas não-rentáveis, demissões progressivas de funcionários e terceirização de diversas atividades.

Sendo assim, o Banco do Brasil, em 1995, passou por uma reestruturação, sem precedentes em sua história, para se adaptar a essa nova conjuntura. Várias medidas foram adotadas, dentre elas, uma adequação de seu quadro funcional, lançando um programa de desligamento voluntário, que teve a adesão de, aproximadamente, 13.300 funcionários. Essa redução do quadro funcional fez com que iniciasse um processo de utilização de mão-de-obra temporária para períodos sazonais, tais como: períodos de colheita no interior dos Estados, temporadas de verão nas cidades litorâneas, etc. (Banco do Brasil, 2006).

Outra medida que contribuiu, sobremaneira, para essa redução, foi o grande processo de informatização de todas as atividades, a diversificação dos serviços, e do atendimento bancário. Onde, cada vez mais, postos de auto-atendimento são implantados para que o cliente, a qualquer tempo, se auto atenda (SEGNINI, 1999).

Nesse mesmo caminho, as grandes agências foram desmembradas, dando vez às agências de bairro, com estrutura física menor e, conseqüentemente, com um número menor de funcionários. As necessidades da clientela em alguns casos permaneceram, mas em sua maioria houve um acréscimo, porém, com o crescente investimento em informatização os serviços mais comuns, como solicitação de saldo

e extrato, saques, pagamentos diversos, depósitos, transferências, aplicações, etc., foram migrados para as salas de auto-atendimento, e o próprio cliente, dependendo de suas necessidades, as executa. Assim, não se faz tão necessária a utilização dos préstimos de um funcionário para atender essas solicitações.

Atualmente, a maioria dos clientes só adentra o recinto da agência caso tenha que solucionar algum tipo de problema, ou, receber esclarecimentos, desde que não exista a possibilidade de o mesmo ser efetuado no terminal eletrônico ou nas centrais de atendimento telefônico.

A partir da modificação nos hábitos e na forma de se relacionar com a clientela, os negócios, praticamente, alteraram o local de sua realização, saíram das mesas dos gerentes, onde anteriormente eram realizados e foram para as salas de auto-atendimento.

Além disso, houve uma expansão da base de clientes em todas as instituições bancárias do país, aumentando, consideravelmente, a quantidade de pessoas a serem atendidas em relação ao número de funcionários disponíveis para o atendimento (Tabela 1) e o horário de funcionamento dos bancos, e, também, muitas outras atividades foram agregadas as já pré-existentes no dia-a-dia do bancário. Sendo assim, a presença de uma pessoa, com conhecimentos das atividades bancárias e dos diversos produtos comercializados pelo Banco, faz-se necessário nesse novo local de negócios.

**Tabela 1: Números do Banco do Brasil**

	1996	2007
Clientes	6,1 mil	24,6 mil
Funcionários	85.361	79.310
Pontos de Atendimento	4.443	15.161

Fonte: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)

Como a contratação de novos funcionários no Banco do Brasil só acontece por concurso público e está condicionada a aprovação pelo Governo Federal, foi criado um artifício para amenizar essa deficiência, a contratação de mão-de-obra temporária.

O estabelecimento das necessidades para que as agências possam contar com esses trabalhadores em seus quadros, são avaliadas pelas diversas Diretorias do Banco do Brasil, com uma maior importância na de Gestão de Pessoas, e repassadas para as Superintendências, porém, existe uma limitação orçamentária e quantitativa para cada Estado, além de ser levada em consideração no momento da decisão o perfil, a localização e o quadro funcional já existente nas agências (Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil, 2006).

Sendo detectada a necessidade de pessoal, em uma determinada agência, o Gerente é autorizado a contratar o número de trabalhadores estabelecido. Normalmente, esses trabalhadores, após sua contratação, são direcionados às salas de auto-atendimento, sem que haja um treinamento prévio ou qualquer outro tipo de orientação mais objetiva para o desempenho da função. Além do que, o contrato é por um período de dois meses, podendo ser renovado, uma única vez, por outro período de dois meses (Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil, 2006).

O ponto a ser estudado, nesse trabalho, será a partir da liberação da vaga para a Agência. E tentar responder a seguinte indagação: O processo de seleção, treinamento e alocação de mão-de-obra temporária são adequados e atendem as necessidades e objetivos do Banco do Brasil nas Agências de Florianópolis (SC)?

## **2 – OBJETIVOS**

### **2.1 – Objetivo Principal:**

Avaliar se o processo de seleção, o treinamento disponibilizado e a alocação da mão-de-obra temporária, são adequados e atendem as necessidades e objetivos do Banco do Brasil nas Agências de Florianópolis (SC).

### **2.2 – Objetivos Específicos:**

a) Identificar o processo utilizado para a seleção de mão-de-obra temporária.

- b) Identificar qual o perfil profissional é priorizado durante o processo de seleção da mão-de-obra temporária.
- c) Analisar a eficiência e a eficácia da capacitação oferecida para o trabalhador temporário.
- d) Analisar os resultados obtidos com a utilização da mão-de-obra temporária e os objetivos do Banco do Brasil que levaram a contratá-la.

### 3 – REVISÃO DA LITERATURA

#### 3.1 - O Trabalho Temporário

O trabalho temporário no Brasil foi instituído em 1974, pela Lei nº. 6.019 e sancionada pelo Decreto nº. 73.841, que o definem como : “ é aquele prestado por pessoa física a uma empresa para atender à necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou a acréscimo extraordinário de serviços.”<sup>1</sup>

Para que essa modalidade de trabalho exista são necessários três agentes: o primeiro é o trabalhador temporário, que vai disponibilizar seus conhecimentos para o mercado de trabalho; o segundo, é a empresa prestadora de serviços, que intermediará a contratação do trabalhador temporário com quem necessita desses serviços; e o último é a empresa contratante ou cliente ([www.guiatrabalhista.com.br](http://www.guiatrabalhista.com.br)).

O Primeiro agente, trabalhador temporário, é aquele contratado por empresa de trabalho temporário, para prestação de serviço destinado a atender necessidade transitória de substituição de pessoal regular e permanente ou a acréscimo extraordinário de tarefas de outra empresa<sup>2</sup>. Os estrangeiros portadores de visto provisório de permanência no Brasil, não poderão ser contratados para essa modalidade de trabalho<sup>3</sup>.

A contratação de mão-de-obra temporária costuma ser comparada, na prática, a uma espécie de leasing de mão-de-obra. Que é realizado através de celebração contratual entre a prestadora de serviços temporários e a empresa tomadora dos serviços ou cliente. A empresa de trabalho temporário tem por finalidade colocar pessoal especializado, por tempo determinado, à disposição de outras empresas que dele necessite.<sup>4</sup>

Só pode ser prestadora, segundo agente, a empresa comercial registrada na Junta Comercial e no Departamento Nacional de Mão-de-Obra do Ministério do Trabalho e deverá ser necessariamente urbana. A empresa prestadora não é mera agência de colocação de mão-de-obra. Cabe a ela remunerar e assistir os trabalhadores temporários relativamente ao seus direitos<sup>5</sup>.

No Artigo 17 do Decreto nº 73.841, são assegurados, ao trabalhador temporário os seguintes direitos:

1- remuneração equivalente à percebida pelos empregados da mesma categoria da empresa tomadora ou cliente, calculada à base horária, garantido, em qualquer hipótese, o salário-mínimo;

2- pagamento de férias proporcionais, em caso de dispensa sem justa causa ou término normal do contrato temporário de trabalho, calculado na

---

<sup>1</sup> Art. 1, Decreto nº. 73.841/1974

<sup>2</sup> Art. 16, Decreto nº 73.841/1974.

<sup>3</sup> Art. 12, inciso I, Decreto nº. 73.841/1974.

<sup>4</sup> Art. 2, Decreto nº 73.841/1974

<sup>5</sup> Art. 8, Decreto nº 73.841/1974.

base de 1/12 (um doze avos) do último salário percebido, por mês trabalhado, considerando-se como mês completo a fração igual ou superior a 15 (quinze) dias;

3- indenização do tempo de serviço em caso de dispensa sem justa causa, rescisão do contrato por justa causa do trabalhador ou término normal do contrato de trabalho temporário, calculada na base de 1/12 (um doze avos) do último salário percebido, por mês de serviço, considerando-se como mês completo a fração igual ou superior a 15 (quinze) dias;

4- benefícios e serviços da Previdência Social como segurado autônomo;

5- seguro de acidentes do trabalho.

O Artigo 18, do mesmo Decreto, diz que:

A duração normal do trabalho é de, no máximo 8 (oito) horas diárias, salvo disposições legais específicas concernentes a peculiaridades profissionais. Podendo ser acrescida de horas suplementares, em número não excedente de 2 (duas), mediante acordo escrito entre a empresa de trabalho temporário e o trabalhador temporário, sendo a remuneração dessas horas acrescida de, pelo menos, 20% (vinte por cento) em relação a hora normal.”

No Artigo 19 do Decreto nº 73.841, reza que:

O trabalho noturno, terá remuneração superior a 20% (vinte por cento), pelo menos em relação ao diurno. Considera-se trabalho noturno o executado entre as 22 (vinte e duas) horas de um dia e às 5 (cinco) horas do dia seguinte.”

Outro direito do trabalhador temporário, o descanso semanal remunerado, está assegurado pelo que descreve o artigo 20 do Decreto nº 73.841.

A empresa de trabalho temporário é obrigada a celebrar contrato individual escrito de trabalho temporário com o trabalhador, onde estão expressos os direitos a eles conferidos, decorrentes da condição de trabalhador temporário<sup>6</sup>.

E por último, o terceiro agente, o cliente, são consideradas empresas tomadoras de serviço ou cliente, a pessoa física ou jurídica que, em virtude de necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou de acréscimo extraordinário de tarefas, contrate locação de mão de obra com empresa de trabalho temporário<sup>7</sup>.

A empresa tomadora deve adotar alguns cuidados quando da contratação:

- os contratos devem ser escritos e neles deve constar a finalidade específica da prestação do trabalho;
- a prestadora deve estar regularmente registrada;

---

<sup>6</sup> Art. 21, Decreto nº. 73.841/1974.

<sup>7</sup> Art. 14, Decreto nº. 73.841/1974.

- a tomadora deve atentar para que não sejam ultrapassados os prazos máximos de permanência do trabalhador fornecido e observar se a empresa prestadora se encontra em situação regular perante a Previdência Social.

Baseado nestes direitos, João Carlos Monfiglioli, presidente da Jobcenter do Brasil Recursos Humanos Ltda., recomenda que as empresas tomadoras avaliem profundamente ao escolher as prestadoras de serviços. Os riscos na contratação de mão-de-obra temporária podem gerar custos não contratados ao depreender encargos incidentes e algumas precauções devem ser tomadas:

- Responsabilidade solidária da empresa tomadora para com débitos previdenciários ou trabalhistas da prestadora de serviços em caso de falência, conforme Art. 16 da lei 6.019/74;
- Responsabilidade total da tomadora por culpa "*in eligendo*" nos casos em que ela contrata com fornecedora que não preenche os requisitos legais para sua constituição, ou seja, aqueles elencados no Art. 6 da Lei 6.019/74 que servem de fundamento para emissão do Certificado de Registro de Empresa de Trabalho Temporário;
- Responsabilidade total da tomadora de serviços quando a intermediação for ilegal, conforme se defluiu do Enunciado nº. 331 item 1 do Tribunal Superior do Trabalho, pois, o Direito não reconhece, no caso de intermediação irregular, a relação entre a empresa de trabalho temporário e a empresa cliente, reconhecendo apenas a relação entre o trabalhador e a empresa tomadora dos serviços que se transforma em relação de emprego por prazo indeterminado com base na Consolidação das Leis Trabalhistas.

A empresa prestadora deverá assumir todos os encargos trabalhistas como empregadora, bem como estar legalmente constituída como empresa fornecedora de mão-de obra temporária. O que não inibe que a empresa tomadora, ao contratarem essas empresas, tomem todas as cautelas possíveis, solicitando dela certidão negativa perante o Instituto Nacional de Seguridade Social. Isso porque, no caso do Banco do Brasil, de acordo com a lei<sup>8</sup>, a Administração Pública responde solidariamente com a contratada pelos encargos previdenciários resultantes da execução do contrato<sup>9</sup>.

Kovács, Casaca, Ferreira e Sousa, 2006, p.15, expressam que:

Uma característica importante do trabalho temporário é a sua relação com o Direito Comercial: "compramos o trabalho temporário"... O fato de se "adquirir o trabalho temporário" coloca os recursos humanos ao nível de um ativo de baixo valor, isto é, um recurso efêmero, estandardizado, disponível, um recurso que se gere em função da variação das necessidades das empresas.

Os encargos trabalhistas, previdenciários, securitários e sociais instituídos pela Lei 6.019/74 e demais legislações vigentes, que incidem sobre a folha de

---

<sup>8</sup> Art. 71, § 2º, da Lei nº. 8.666/1993.

<sup>9</sup> Art. 71, § 1º, da Lei nº. 8.666/1993.

pagamento de trabalhadores temporários, representam 55,19% da remuneração total, conforme demonstrativo na Tabela 2:

**Tabela 2 – Comparativo entre os custos com encargos de um empregado convencional e um temporário**

Verbas	Trabalho Temporário	CLT
Obrigações Sociais	33%	36,30%
Previdência Social	20%	20%
Salário Educação	2,5%	2,5%
FGTS	8,5%	8,5%
Seguro Acidente	2,0%	2,0%
Sesi/Sesc/Senac	0%	3,3%
Tempo não Trabalhado	22,19%	41,28%
Férias + 1/3	11,11%	11,11%
Encargos sobre férias	0%	4,03%
13º Salário	8,33%	8,33%
Encargos sobre 13º	2,75%	3,03%
Abono de Férias	0%	2,54%
Aviso Prévio	0%	7,52%
Multa – FGTS	0%	4,72%
Outros Encargos	0%	4,07%
Auxílio Doença	0%	1,85%
Licença Maternidade	0%	1,10%
Faltas Legais	0%	0,52%
Acidente de Trabalho	0%	0,60%
<b>TOTAL GERAL DOS ENCARGOS</b>	<b>55,19%</b>	<b>81,65%</b>

Fonte: [www.adsgrp.com.r/cactus](http://www.adsgrp.com.r/cactus)

As empresas clientes estabelecem com as empresas prestadoras uma relação de fidelidade. Isto é, elas impõem às empresas de trabalho temporário a escolha de pessoas definidas que já foram “testadas” em missões anteriores (Kovács, Casaca, Ferreira e Sousa, 2006).

O grupamento de trabalhadores temporários é formado, em sua maior parte, por pessoas relativamente jovens, o que indica tratar-se de um grupo de indivíduos em início de carreira. A contratação está direcionada para a prestação de serviços, tanto no setor público, principalmente, nas áreas da educação, saúde e serviços sociais, quanto no privado onde atuam no comércio, na hotelaria e nos serviços financeiros (Kovács, Casaca, Ferreira e Sousa, 2006).

Observando, simplesmente, o nível de qualificação, os trabalhadores temporários formam um grupo bem heterogêneo. Concentram-se, sobretudo, em



ocupações manuais pouco ou nada qualificadas, o que fragiliza o seu posicionamento no mercado de trabalho e faz com que sejam, do ponto de vista das empresas clientes, mão-de-obra suscetível ora de ser contratada ora descartada (Kovács, Casaca, Ferreira e Sousa, 2006).

### 3.2 – O Processo de Recrutamento e Seleção

Muitos autores definem de diferentes maneiras o processo de recrutamento e seleção nas organizações. Para Davis e Werther (1983), o processo de seleção é constituído de uma série de passos específicos com o objetivo de decidir que recrutados devem ser contratados. Santos (1985), define como o processo pelo qual são escolhidas as pessoas que possam vir a melhor se adaptar a uma determinada ocupação ou esquema operacional, acrescentando que isso significa que nem sempre as pessoas selecionadas são as que apresentam índices mais elevados de capacidade ou aptidões, mas sim os mais adequados à situação em questão. Chiavenato (2002), considera como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou de forma mais ampla, escolher entre os candidatos recrutados aquele mais adequado ao cargo existente na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal.

O recrutamento e a seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas faces de um mesmo processo: a introdução de recursos humanos na organização. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da entrada, portanto uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, de opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva. (CHIAVENATO, 2002, p.223).

Ainda, segundo Chiavenato (1999, p.82):

As pessoas e organizações não nasceram juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços. Trata-se de uma escolha recíproca que depende de inúmeros fatores e circunstâncias. Mas para que essa relação seja possível é

necessário que as organizações comuniquem e divulguem as suas oportunidades de trabalho a fim de que as pessoas saibam como procurá-las e iniciar seu relacionamento.

Pontes (2001) acrescenta aos conceitos acima, que a seleção não é um processo unilateral e não se deve levar em conta apenas a qualificação e o potencial, mas também avaliar até que ponto o cargo irá atender às expectativas e necessidades do candidato.

O processo de Administração de Recursos Humanos, por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de recursos humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimento, habilidades, etc.) e de suas motivações. (LOBOS, apud PONTES, 2001, p. 125).

Segundo Pontes (*ibid.*), como a motivação constitui um fator de extrema importância no desempenho do futuro funcionário, torna-se portanto aconselhável a averiguação das expectativas e necessidades individuais, preocupando-se, desta maneira, com a satisfação, integração, motivação e conseqüente produtividade do empregado.

Pontes (2001), mostra com isso, a necessidade das empresas em rever a sua relação com seus funcionários, pois, para que elas atinjam os resultados almejados, ou seja, suas necessidades, é preciso que haja uma maior preocupação com as necessidades dos seus maiores parceiros, entre outras coisas. Essa relação começa no *input* de todo o processo, ou seja, no recrutamento e seleção.

Analisando a mesma questão, Davenport (2001), justifica que, como as organizações são compostas em sua essência por pessoas, e os seus resultados dependem em muito da capacidade, disponibilidade de tempo, envolvimento e comprometimento das mesmas, torna-se bastante coerente pensar nestas pessoas, como parceiros ou investidores internos. Portanto, é razoável pensar que, quanto maior for a qualidade deste investimento, ou seja, quanto mais capacidade, disponibilidade, envolvimento e comprometimento destas pessoas, mais eficaz se faz esta organização. Por isso, faz-se necessário atrair os melhores investidores,

isto é, pessoas com capacidade para tal investimento e que apresentem características que as possibilitem se adaptar e se identificar com a organização. O processo de identificação e atração destes investidores deve ser desenvolvido com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações a serem desenvolvidas posteriormente, e conseqüentemente comprometer a eficácia organizacional. Porém, para conseguir atrair o investidor potencial e, posteriormente, garantir o seu melhor investimento é fundamental que a organização se comprometa a atender suas expectativas e necessidades. Em outras palavras deve haver o comprometimento de ambas as partes em atender com empenho, as necessidades do outro.

Davenport (*ibid.*), define, o que segundo ele, são os quatro elementos que compõem o investimento do capital humano na organização: capacidade, comportamento, empenho e tempo a dispor. Ele entende que capacidade é composta de: conhecimento, que representa o contexto intelectual em que a pessoa atua; habilidade, destreza com os meios e métodos para a realização de tarefa específica; talento, capacidade inata para realizar tarefa específica. Por comportamento, ele entende como combinações de respostas inatas e adquiridas a situações e estímulos situacionais. E empenho, como a forma, intensidade e interesse com que o indivíduo emprega suas habilidades, conhecimento e talento.

Porém, apesar de tudo, muitos administradores por mais que admitam a veracidade destes princípios, acabam não dando a devida importância a este processo. Isto se dá pela falta de visibilidade e dificuldade de mensuração do trabalho de recrutamento e seleção por parte da alta administração, sendo este, visto ainda como custo e não como benefício para a organização. Em consequência disso, algumas empresas passam a adotar uma nova postura em relação à gestão de pessoas, descentralizando e enxugando seu quadro de especialistas em seleção e treinamento, delegando tais tarefas às chefias e gerências imediatas.

Neste sentido, Gil (2001) comenta que, com a nova postura adotada em relação à gestão de pessoas, as atividades de recrutamento e seleção, em muitas empresas não vêm sendo mais 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. Para ele, essa nova postura não é equivocada, tendo em vista que a descentralização é inerente ao próprio processo de maturação do sistema, devendo, segundo o autor, ser dada competência necessária ao desenvolvimento desta atribuição à chefia da área evitando assim a ocorrência de erros na contratação.

Esquece-se o autor acima citado, que dificilmente tais chefias e gerências estariam aptas a avaliar aspectos intrínsecos ao ser humano, que resultariam em valores e comportamentos que afetariam o indivíduo no ambiente de trabalho. Seria como responsabilizar as chefias e gerências, em responder por atividades que dificilmente poderiam obter uma maior eficácia. O próprio Gil (*ibid*), admite que, ao desempenhar sem a devida competência esta atividade, a probabilidade de ocorrerem admissões inadequadas, onde o desempenho das pessoas, após sua admissão, fica aquém do esperado, tende a ser significativa, trazendo até mesmo em alguns setores, níveis inaceitáveis de rotatividade. É evidente, diz o autor, que as discrepâncias no desempenho dos funcionários depende de um grande número de fatores, sendo a seleção apenas um deles, porém assume importância fundamental, por ser, por meio dela, que as pessoas ingressam na empresa.

Apesar de tudo, ouve-se com frequência a preocupação de empresários e gestores de uma forma geral, com o comportamento dos funcionários e sua produtividade, o que no caso de tais empresas, torna-se um contra-senso. O processo seletivo feito de forma inapropriada, contribui significativamente para comportamentos inseguros por parte dos funcionários. Não podendo o funcionário ser responsabilizado por não possuir determinadas características pessoais desejáveis para o cargo, e que não foram avaliadas adequadamente no processo seletivo. Provavelmente, esta mesma pessoa possui características desejáveis em outra função. Assim sendo, responsabilidade pelo comportamento inseguro passa a ser da alta administração, que ignorou a importância do processo de seleção, delegando esta responsabilidade a profissionais que não são qualificados para tais atribuições.

Outro aspecto que vale a pena levantar, é o caso da mão-de-obra terceirizada, que acaba desenvolvendo o trabalho sem passar pelo mesmo processo

seletivo e treinamento que os funcionários efetivos são submetidos. Além disso, a alta rotatividade das firmas terceirizadas ou mesmo a urgência dos serviços, faz com que o treinamento e avaliação da mão-de-obra substituída sejam negligenciados.

### 3.2.1 – O Processo de Recrutamento

No que diz respeito ao recrutamento Toledo e Milione (1983), definem como “sendo a etapa inicial do processo de busca e atração de mão-de-obra para a organização, procurando prover o número adequado de candidatos para as posições em aberto”. Já para Davis e Werther (1983), “é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para a solicitação de emprego”. Chiavenato (2002), diz que “é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

A partir da conceituação de recrutamento, como basicamente um processo de atração de mão-de-obra qualificada, Pontes (2001), conclui que quanto melhor a imagem da empresa e a possibilidade de atendimento por parte da empresa das necessidades e aspirações dos candidatos em potencial, maior será sua facilidade em atrair pessoas mais capacitadas, ou seja, mais adequadas aos seus cargos. Desta forma, imagem aliada à remuneração oferecida, benefícios, carreira, segurança, etc., levará a empresa a ter maior facilidade na disputa pelos melhores profissionais do mercado, dispostos a investir seu capital intelectual nesta organização.

Chiavenato (1999) esclarece que, o recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de trabalho para abastecer seu processo seletivo. O mercado no qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos.

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no mercado de trabalho, portanto, fora da organização, para submetê-los ao

seu processo de seleção de pessoal. Um privilegia os atuais funcionários para oferecer-lhes oportunidades melhores dentro da organização, enquanto o outro busca candidatos externos para trazerem experiências e habilidades não existentes na organização (CHIAVENATO, *ibid.*).

O recrutamento interno funciona através de oferta de promoções e de transferências. Por seu lado, para funcionar bem, o recrutamento externo precisa abordar o mercado de trabalho de maneira precisa e eficaz, no sentido de alcançar e atrair os candidatos que deseja buscar.

A partir de um bom planejamento e integração dos diversos setores que compõem o Recurso Humano da empresa, podem-se ter previsões das necessidades de colocação de pessoal na empresa, sobretudo no que diz respeito à substituição dos que são promovidos, os que se aposentam, ou vão para novas unidades (PONTES, 2001).

Segundo Lucena (1999), a missão do planejamento de recursos humanos é dimensionar e gerenciar as necessidades de Recursos Humanos, a longo, médio e curto prazo, para atender às exigências do negócio e aos objetivos da empresa.

Ao falar de colocação de pessoal, se referindo ao trabalho da área de Recurso Humano como um todo, Lucena (*ibid.*), entende como responsabilidades inerentes a esse trabalho os seguintes itens:

- Assessoria empresarial para preenchimento de cargos e funções;
- Formulação de normas específicas e desenvolvimento de metodologia de trabalho;
- Elaboração, atualização e manutenção de perfis profissionais;
- Elaboração e administração do Programa de Avaliação de Desempenho, gerando informações e conclusões para os demais processos;
- Elaboração e administração de programa de Análise de Potencial, gerando informações e conclusões para os demais processos;
- Elaboração e administração de programa de Avaliação de Capacitação Profissional, gerando informações e conclusões para os demais processos;

- Elaboração e administração dos Planos de Sucessão;
- Recrutamento e Seleção de pessoal, interna e externamente;
- Administração da movimentação interna de pessoal (remanejamento, transferência, promoção a cargos de maior conteúdo, etc.);
- Administração do Histórico Profissional e Plano de Carreira dos Recursos Humanos da empresa;
- Administração do Serviço de Colocação no mercado (*outplacement*).

Com dados oriundos de toda a área de Recurso Humano da empresa à disposição, torna-se também possível, dentre as diversas coisas citadas acima, a confecção de um cadastro de candidatos que venha atender às necessidades específicas da empresa, desde que, se tenha o perfil do candidato mais adequado para o preenchimento de cada cargo.

Porém, um bom cadastro não é o que possui o maior número de candidatos e sim o que se mantém atualizado e dentro do perfil de necessidades da empresa. Para isso deve ser feito um trabalho de triagem dos *curriculum vitae* e fichas de inscrições, checando os dados, quando possível, através de entrevista prévia dos que pleiteiam uma vaga na empresa, tornando assim o trabalho de recrutamento e seleção mais ágil e eficaz, utilizando menos recursos para tal (CARVALHO e NASCIMENTO, 1997).

Dentre as duas opções de recrutamento, deve ser dada a prioridade ao interno, pois se realizado através de planejamento de pessoal, haverá a preparação prévia dos candidatos aos cargos futuros além de criar um sentimento de valorização dos funcionários da empresa (PONTES, 2001).

Segundo Pontes (2001), através do planejamento de pessoal e análise de cargos, além da empresa poder preparar previamente o futuro candidato, o próprio funcionário tem acesso às exigências dos cargos pretendidos, durante a sua trajetória de carreira, servindo assim, de direcionador para o seu desenvolvimento, abrindo a possibilidade do indivíduo definir e perseguir seus próprios objetivos profissionais.

Por outro lado, a entrada de novos membros na empresa, no caso do recrutamento externo, traz uma renovação no que diz respeito a idéias e experiências, que podem ser enriquecedoras para o desenvolvimento da organização. Porém, tanto no caso do recrutamento interno quanto no do recrutamento externo, o importante é contribuir de forma efetiva para o cumprimento da missão de todo o setor responsável pela colocação de recursos humanos, que é a de “atender às necessidades de Recursos Humanos da organização a longo, médio e curto prazos e manter todos os cargos e funções adequadamente preenchidos” (LUCENA, 1999).

O *curriculum vitae* assume enorme importância no recrutamento externo. Funciona como um catálogo ou portfólio do candidato. Ele é apresentado em várias seções: dados pessoais, objetivos pretendidos, formação escolar, experiência profissional, habilidades e qualificações profissionais. Os candidatos triados são chamados para entrevistas, outros são arquivados para aproveitamento futuro (CHIAVENATO, 1999).

Para Chiavenato (1999, p. 94):

Enquanto o recrutamento interno aborda um contingente circunscrito e conhecido de funcionários internos, o recrutamento externo aborda um enorme contingente de candidatos que estão espalhados pelo mercado de trabalho. Seu âmbito de atuação é imenso e seus sinais nem sempre são recebidos pelos candidatos. Por esta razão, o recrutamento externo utiliza várias e diferentes técnicas para influenciar e atrair candidatos. Trata-se de escolher os meios mais adequados para ir até o candidato desejado e atraí-lo para a organização.

O processo de recrutamento, tanto o interno, quanto o externo apresentam prós e contras, que estão elencados na Tabela 3.



Tabela 3 - Prós e Contras do Processo de Recrutamento

	Prós	Contras
Recrutamento Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproveita melhor o potencial humano da organização;</li> <li>• Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;</li> <li>• Incentiva a permanência dos funcionários e a sua fidelidade à organização;</li> <li>• Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental;</li> <li>• Não requer socialização organizacional de novos membros;</li> <li>• Probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos,</li> <li>• Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas;</li> <li>• Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual;</li> <li>• Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização;</li> <li>• Ideal para empresas burocráticas e mecanísticas;</li> <li>• Mantém e conserva a cultura organizacional existente;</li> <li>• Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.</li> </ul>
Recrutamento Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas;</li> <li>• Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades;</li> <li>• Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas;</li> <li>• Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações;</li> <li>• Incentiva a interação da organização com o Mercado de Recursos Humanos;</li> <li>• Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização;</li> <li>• Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos;</li> <li>• Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isto significa custos operacionais;</li> <li>• Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários;</li> <li>• É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.</li> </ul>

Fonte: Chiavenato, 1999

Segundo Chiavenato (*ibid.*), as principais técnicas de recrutamento externo são:

1. Anúncios em jornais e revistas especializadas;
2. Agências de recrutamento;
3. Contatos com escolas, universidades e agremiações;
4. Cartazes ou anúncios em locais visíveis;
5. Apresentação de candidatos por indicação de funcionários;
6. Consulta aos arquivos de candidatos;
7. Banco de dados de candidatos.

O recrutamento não é uma atividade que possa ser isolada da estratégia da empresa. O desafio principal do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas. Para Chiavenato (1999), como toda e qualquer atividade importante, o recrutamento deve proporcionar resultados para ambas as partes. A avaliação dos resultados é importante para aferir se o recrutamento está realmente cumprindo a sua função e a que custo.

O autor diz, ainda que, os esforços de recrutamento são mais bem-sucedidos quando os recrutadores são escolhidos e treinados. Embora a eficácia do recrutamento seja importante, é necessário considerar que a qualidade do processo de recrutamento produz forte impacto sobre os candidatos. Os recrutadores provocam fortes impressões nos candidatos.

Colocar aqueles que melhor ocupariam determinados cargos na organização, sendo feito para isso, uma avaliação com base nos seus conhecimentos, experiências, motivações, características pessoais, respeitando e valorizando as diferenças individuais, constitui-se uma maneira de buscar uma maior produtividade. Pois, além de tudo, estaria a gestão de Recurso Humano, contribuindo para a qualidade de vida do funcionário, pois estará lhe proporcionando reais condições de desenvolvimento e realização profissional, com um menor nível de estresse.

### 3.2.2 – O Processo de Seleção

Após o processo de recrutamento vem a seleção que funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização.

Em termos mais amplos, a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. No fundo, está em jogo o capital intelectual da organização que a seleção deve preservar ou enriquecer (CHIAVENATO, 1999).

O processo de seleção, segundo Pontes (2001), é constituído de etapas que tem como finalidade a contratação de candidatos recrutados externa ou internamente. As etapas tendem a variar em cada empresa e, ao término de cada etapa, será gerada a decisão: por parte da empresa, do candidato ou de ambos; de passar para a etapa seguinte, ou a de não dar prosseguimento ao processo de seleção. Ao final de cada etapa, será gerada ainda a decisão de possível mudança do candidato para outro cargo da organização.

A melhor maneira de conceituar seleção, segundo Chiavenato (1999),

É representá-la como uma comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção.

Geralmente, essa comparação exige que a descrição e a análise do cargo sejam transformadas em uma ficha de especificações que funcionará como o instrumento de medida a partir da qual se possa estruturar o processo seletivo com maior rigor. A comparação, para Pontes (2001), permite verificar quem possui as qualificações desejadas e é aceito (aprovado) e quem não as possui (rejeitado) em relação ao cargo com que estão sendo comparados os candidatos.

Quando se trata de vários candidatos aprovados para um mesmo cargo, surge o problema de escolher um deles. Assim, além de ser um processo de comparação, a seleção é também um processo de escolha: um dos candidatos deverá ser o escolhido em detrimento dos demais (CHIAVENATO, 1999).

Frequentemente, a organização se defronta com o problema de tomar decisões a respeito de um ou mais candidatos. Cada decisão sobre um candidato envolve o indivíduo em um determinado tratamento. Tratamento significa o tipo de resolução a ser tomada. De acordo com o tratamento, podemos distinguir três modelos de decisão sobre candidatos: colocação, seleção e classificação de candidatos. Assim, para Chiavenato (1999), a seleção de pessoal comporta três modelos de tratamento, a saber:

1. Modelo de colocação: Há um só candidato e uma só vaga a ser preenchida por aquele candidato. Este modelo não inclui a alternativa de rejeitar o candidato;
2. Modelo de seleção: Há vários candidatos e apenas uma vaga a ser preenchida. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretende preencher, ocorrendo duas alternativas, apenas: aprovação ou rejeição. Se aprovado, o candidato deverá ser admitido. Se reprovado, o candidato é dispensado do processo seletivo;
3. Modelo de classificação: Existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretende preencher. Ocorrem duas alternativas para o candidato: ser aprovado ou rejeitado para aquele cargo. Se aprovado, é admitido. Se rejeitado, passa a ser comparado com os requisitos exigidos por outros cargos que se pretende preencher, até se esgotarem os cargos vagos e as alternativas restantes.

A seleção de pessoal é um sistema de comparação e de escolha. Para tanto, ela deve necessariamente apoiar-se em algum padrão ou critério para alcançar uma certa validade na comparação. O padrão ou critério de comparação e escolha deve ser extraído a partir de informações sobre o cargo a ser preenchido e sobre os candidatos que se apresentam.

As informações a respeito do cargo a ser preenchido, para Chiavenato (1999), podem ser colhidas através de cinco maneiras distintas:

1. Descrição e análise do cargo: proporciona informações a respeito dos requisitos e das características que o ocupante do cargo deverá possuir para ocupá-lo adequadamente;
2. Técnica dos incidentes críticos: visa localizar as características desejáveis e as indesejáveis que deverão ser investigadas no processo seletivo dos futuros candidatos ao cargo;
3. Requisição de pessoal: constitui a chave de ignição para o processo seletivo. É uma ordem de serviço para solicitar uma pessoa para ocupar um determinado cargo vacante. Dispara o início do processo seletivo que irá trazer um novo funcionário para um cargo a ser preenchido;
4. Análise do cargo no mercado: utiliza-se a pesquisa e a análise de cargos comparáveis ou similares no mercado para colheita e obtenção de informações a respeito. É feito *benchmarking*, ou seja, compara-se os cargos da empresa com a estrutura dos cargos das empresas bem-sucedidas no mercado no sentido de desenhá-los melhor e adequá-los às novas demandas do mercado;
5. Hipótese de trabalho: É uma previsão aproximada do conteúdo do cargo e de sua exigibilidade em relação ao ocupante como simulação inicial. Trata-se de estabelecer hipóteses ou idéias antecipadas a respeito do cargo a ser preenchido.

Com as informações a respeito do cargo a ser preenchido, o processo seletivo tem sua base de referência estabelecida. As informações a respeito do cargo e do perfil de seu ocupante são transformados em uma ficha de especificações do cargo ou ficha profissiográfica. Com a ficha, pode-se estabelecer quais as técnicas de seleção mais adequadas para pesquisar tais atributos psicológicos e físicos que o cargo impõe a seu futuro ocupante.

A ficha de especificações constitui uma codificação das características que o ocupante do cargo deverá possuir. Através dela, o selecionador poderá saber o que pesquisar nos candidatos no decorrer do processo seletivo.

Reunidas as informações sobre o cargo, o próximo passo é escolher as técnicas de seleção mais adequadas. Para Chiavenato (1999) e Pontes (2001) as técnicas são agrupadas em cinco categorias: entrevista, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento. Em cargos simples aplicam-se geralmente entrevistas de triagem, provas de conhecimento e provas de capacidade. Em cargos complexos, como gerentes e diretores, aplica-se uma enorme bateria de testes – provas de conhecimentos, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação -, além de uma série de entrevistas com diversos tomadores de decisão ou formadores de opinião na organização.

As provas de conhecimentos são instrumentos para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido. Por outro lado, as provas de capacidade constituem amostras de trabalho que são utilizadas como testes para verificar o desempenho dos candidatos. Procuram medir o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas.

Os testes psicométricos constituem uma medida objetiva e estandardizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões da pessoa. Servem para determinar o quanto elas estão presentes em cada pessoa, com a finalidade de prever o seu comportamento em determinadas formas de trabalho.

Os testes de personalidade revelam certos aspectos das características superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) e os determinados pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos). São denominados psicodiagnósticos quando revelam traços gerais de personalidade em uma síntese global. Podem ser chamados, também, de específicos quando pesquisam determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivação, etc.

As técnicas de simulação deixam o tratamento individual e isolado para centrar-se no tratamento em grupos e substituem o método verbal ou de execução

pela ação social. São essencialmente técnicas de dinâmica de grupo. São usadas como um complemento do diagnóstico: além dos resultados das entrevistas e dos testes psicológicos, o candidato é submetido a uma situação de dramatização de algum evento relacionado ao papel que irá desempenhar na organização, fornecendo uma visão mais realista acerca de seu comportamento no futuro. As técnicas de simulação são utilizadas nos cargos que exijam relacionamento interpessoal, como direção, gerência, supervisão, vendas, compras, contatos, etc.

Para Chiavenato (1999), a entrevista constitui a técnica de seleção mais utilizada. Apesar do seu forte componente subjetivo e impreciso, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos. Entrevistar é, provavelmente, o método mais utilizado em seleção de pessoal. Na Tabela 4 serão apresentados os prós e contras deste processo.

**Tabela 4- Prós e Contras da Entrevista de Seleção**

Prós	Contras
Permite contato face a face com o candidato	Técnica altamente subjetiva e grande margem de erro e variação
Proporciona interação direta com o candidato	Nem sempre o candidato se sai bem na entrevista
Focaliza o candidato como pessoa	Exige treinamento do entrevistador
Permite avaliar como o candidato se comporta e suas reações	Difícil comparar vários candidatos entre si
	Exige conhecimento a respeito do cargo e suas características básicas

Fonte: Chiavenato, 1999

O processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz. A eficiência reside em fazer corretamente as coisas: saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimentos que sejam válidos e precisos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, contar com um mínimo de custos operacionais, envolver as gerências e suas equipes no processo de escolher candidatos, etc. A eficácia reside em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal.

### 3.3 – O Processo de Recrutamento e Seleção do Trabalhador Temporário no Banco do Brasil

A contratação de mão-de-obra sob o regime de trabalho temporário é regida pela Lei 6.019, de 03.01.1974 e Decreto 73.841, de 13.03.1974 e visa atender ao acréscimo extraordinário de serviço, determinado pela demanda oriunda de fatores imprevisíveis e de pico de venda ou necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente. No Banco do Brasil, para que ocorra a contratação de trabalhador temporário há a necessidade da existência de dotação orçamentária na dependência onde o trabalhador irá exercer suas atividades, para esse fim. Quando da confecção do orçamento anual já existe a autorização prévia que contempla as contratações de temporários para atender às demandas determinadas por fatores sazonais já conhecidos.

O processo de recrutamento e seleção do trabalhador temporário no Banco do Brasil está todo normatizado no Livro de Instruções Codificadas, e alguns órgãos têm atribuições na deflagração do processo, dentre eles:

- 1) As Diretorias, e cabem à elas:
  - a) Identificar as demandas de trabalhadores cujos motivos geradores atendam aos princípios legais para utilização de mão-de-obra temporária;
  - b) Definir o quantitativo de temporários que será alocado em cada uma das unidades subordinadas;
  - c) Informar às dependências a quantidade atribuída a cada uma e o prazo para realização dos serviços;
  
- 2) Cabe à Diretoria de Gestão de Pessoas:
  - a) Analisar as solicitações de contratação de trabalhadores temporários não previstas no orçamento anual;
  - b) Autorizar a contratação dos trabalhadores temporários, para o atendimento de demandas não previstas no orçamento anual;
  - c) Acompanhar a realização do orçamento e o cumprimento das normas que regem o trabalho temporário;



3) Cabe à Diretoria de Logística:

- a) Através de licitação, contratar a Empresa de trabalho temporário;
- b) Efetuar o provisionamento das despesas;
- c) Autorizar o pagamento à Empresa contratada;
- d) Solicitar trabalhadores à Empresa contratada, para atuar nas dependências contempladas com a mão-de-obra temporária;

4) Cabe às Superintendências:

- a) Distribuir os trabalhadores temporários disponibilizados entre as dependências da jurisdição, informando-as da quantidade atribuída a cada uma e do prazo para realização dos serviços, sob aviso à respectiva Diretoria;
- b) Assegurar que a alocação do trabalhador temporário corresponda à demanda transitória ou imprevisível que justificou a contratação de mão-de-obra temporária;

5) Cabe ao Administrador da dependência contemplada com o trabalhador temporário:

- a) Indicar para qual serviço o trabalhador está sendo requisitado e o perfil desejado;
- b) Solicitar à Diretoria de Logística que contate a Empresa Contratada para enviar os trabalhadores, munidos de *curriculum vitae* e carta de apresentação para participar de entrevista;
- c) Selecionar dentre os candidatos o que melhor lhe convier e comunicar à Empresa prestadora de serviço que providencie sua contratação.

Existem, ainda, algumas outras verificações que deverão ser feitas pelo Administrador da dependência, antes da contratação do trabalhador temporário, que podem inviabilizar o processo, caso não sejam atendidas:

- a) a inexistência de parentesco do candidato com funcionário da dependência;

- b) se o candidato já foi, no Banco, funcionário, adolescente trabalhador, estagiário ou contratado, nos últimos 180 dias e que inexista qualquer outra restrição ou impedimento à sua contratação;
- c) segundo grau completo;
- d) 18 (dezoito) anos completos;
- e) preencher o seguinte perfil: ter capacidade de comunicação fluente, desenvoltura, cordialidade e conhecimentos básicos de microinformática;
- f) não ser estrangeiro com visto provisório de permanência no País;
- g) não possuir restrições cadastrais, tais como: CADIN<sup>10</sup>, CCF<sup>11</sup>, SERASA<sup>12</sup>, SPC<sup>13</sup>.

Atendidas todas as formalidades o trabalhador poderá ser contratado, e, realizará as atividades inerentes a um funcionário que ocupa o cargo de Escriturário, efetuará e/ou auxiliará na execução de tarefas internas ou externas, complementares ou de apoio aos serviços administrativos, operação de máquinas ou aparelhos auxiliares de trabalho burocrático e auxílio em serviços de natureza manual ou mecânica, de acordo com a tarefa pela qual foi justificada a sua contratação, não podendo em hipótese alguma ser utilizado para tarefa diferente.

---

<sup>10</sup> Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal – é um banco de dados onde se encontram registrados os nomes de pessoas físicas e jurídicas em débito para com órgãos e entidades federais. Compete à Secretaria do Tesouro Nacional expedir orientações de natureza normativa a respeito do CADIN, cabendo ao Banco Central do Brasil administrar e disponibilizar as informações que compõe o banco de dados.

<sup>11</sup> Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos do Banco Central do Brasil, possui dados dos emitentes de cheques sem fundos de todo o país, é operacionalizado pelo Banco do Brasil.

<sup>12</sup> A Serasa é uma empresa privada que se dedica à atividade de prestar serviços de interesse geral a partir do seu banco de dados de informações para crédito. Reúne dados sobre empresas e pessoas físicas, obtidos diretamente dos próprios interessados, cartórios extrajudiciais e outras serventias públicas, instituições financeiras, publicações oficiais e outras fontes próprias e pertinentes. Sua atividade está amparada pela Constituição Federal – Art. 5º, inciso XXXII e Art. 170, § único. As informações arquivadas no banco de dados são acessadas por bancos, mercados, lojas e empresas em geral, para apoio a decisões de negócios.

<sup>13</sup> Serviço de Proteção ao Crédito – é prestado pela Associação Comercial de São Paulo, que disponibiliza, através de acesso ao seu banco de dados, informações sobre títulos protestados e registro de devedores fornecidas por todos os segmentos empresariais, tais como: comércio, indústria, instituições financeiras e prestadores de serviço que tem como objetivo auxiliar na tomada de decisão sobre vendas a crédito a Pessoas Físicas.

## **4 – MÉTODO**

### **4.1 – Método escolhido e justificativa:**

Foi utilizada a pesquisa qualitativa com estudo de caso. O método foi escolhido por entender que as questões levantadas em meus objetivos de pesquisa, que são analisar o método de contratação adotado pelo Banco do Brasil, não permitirá intervenção ou alteração.

Assim, atuei como observador do processo, colhendo informações sobre a metodologia utilizada, o aproveitamento dos trabalhadores temporários e seus resultados práticos.

Ao final desta pesquisa, estarei apto a emitir pareceres que poderão vir a nortear futuros processos de contratação de mão-de-obra temporária no Banco do Brasil.

### **4.2 – Sujeitos da Pesquisa**

O grupo de sujeitos do estudo é composto pelos Gerentes das dezoito agências do Banco do Brasil S.A., no município de Florianópolis (SC), que são os responsáveis pelo recrutamento e seleção dos trabalhadores temporários. E, também, pelos funcionários, das mesmas dezoito agências, a quem os trabalhadores temporários estarão subordinados após a contratação.

### **4.3 – Instrumento de coleta de dados:**

Para a coleta de dados foram construídos dois instrumentos de pesquisa, onde por meio de respostas aos questionários busca-se analisar o processo de recrutamento e seleção, o treinamento e alocação de mão-de-obra temporária, bem como sua adequação as necessidades e objetivos do Banco do Brasil nas Agências de Florianópolis (SC).

O processo é apresentado em duas etapas: a primeira envolvendo os selecionadores (Anexo I), e a segunda com os responsáveis diretos pelos trabalhadores temporários quando da realização de suas tarefas diárias (Anexo II).

#### 4.4 – Coleta de Dados

Pelo fato de ser utilizada a pesquisa qualitativa a técnica para a coleta de dados mais adequada é a entrevista. Que foi realizada de acordo com as seguintes etapas:

- a) Foi realizada visita as agências do Banco do Brasil S.A., no município de Florianópolis (SC), visando à apresentação do processo de pesquisa aos gerentes e aos responsáveis diretos pelos trabalhadores temporários. Buscando, com isso, inicialmente, fornecer explicações dos objetivos que a pesquisa pretende alcançar;
- b) Durante a visita para a coleta de dados foi feito o esclarecimento do instrumento e do público alvo escolhido para a pesquisa;
- c) Os questionários foram respondidos individualmente, com a garantia de sigilo das respostas e da identidade dos respondentes;
- d) O pesquisador esteve presente em todos os momentos da coleta de dados.

#### 4.5 – Descrição dos Dados

Uma vez que o trabalho gira em torno do Banco do Brasil S.A., o tipo do estudo de caso é único. Os dados coletados são do tipo primário, pois, foram coletados pelo próprio pesquisador a partir de aplicação de questionários.

Os questionários foram transcritos, os dados coletados tabulados em um padrão comum, utilizando a técnica de análise de conteúdo, pelo fato de o estudo ser descritivo.

## 5 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

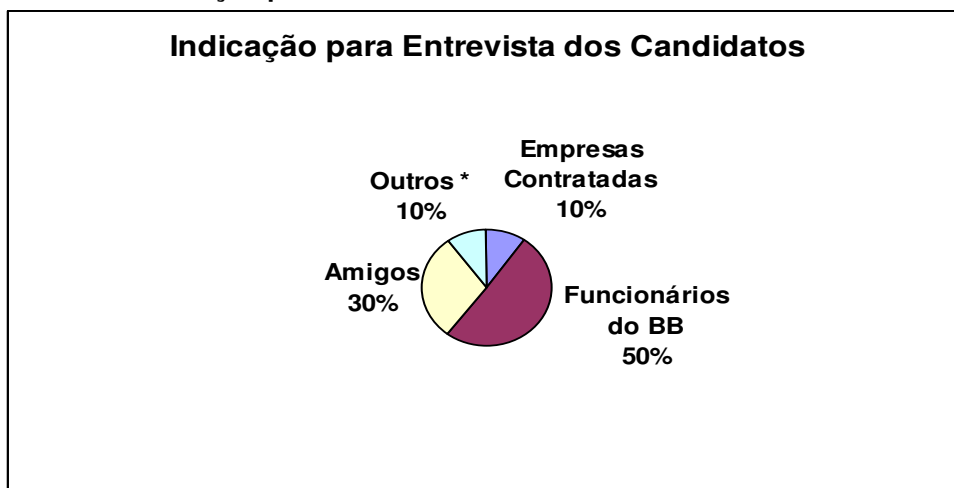
Foram respondidos todos os trinta e seis questionários, não foi encontrada nenhuma resistência ao seu preenchimento nem ao seu propósito.

### 5.1 – Questionário I - Submetido aos Gerentes das Agências

O questionário (Anexo I) contém quinze perguntas que tratam do processo de recrutamento e seleção do trabalhador temporário, além de avaliar a capacitação do selecionador e do seu conhecimento das intruções do Banco do Brasil afetas ao processo.

**Questão 1:** Por quem é feita a indicação para entrevista dos candidatos a vaga de trabalhador temporário?

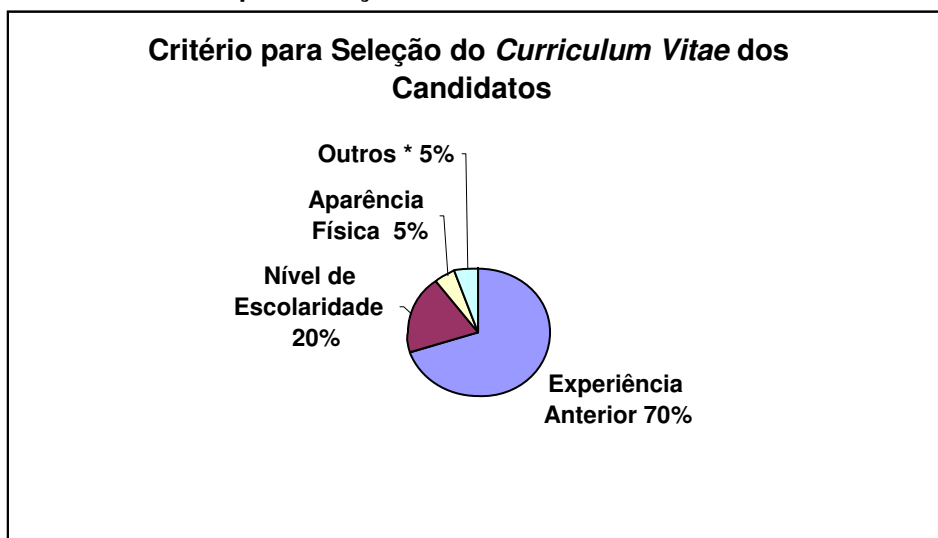
Gráfico 1 - Indicação para Entrevista dos Candidatos.



\* Outros – 10%, sendo que 5% foram clientes que indicaram e os outros 5% foram os próprios candidatos que entregaram seu *curriculum vitae* nas agências.

**Questão 2:** Qual o critério utilizado para seleção do *curriculum vitae* dos candidatos que serão chamados para entrevista?

**Gráfico 2 - Critério para Seleção do *Curriculum Vitae* dos Candidatos.**



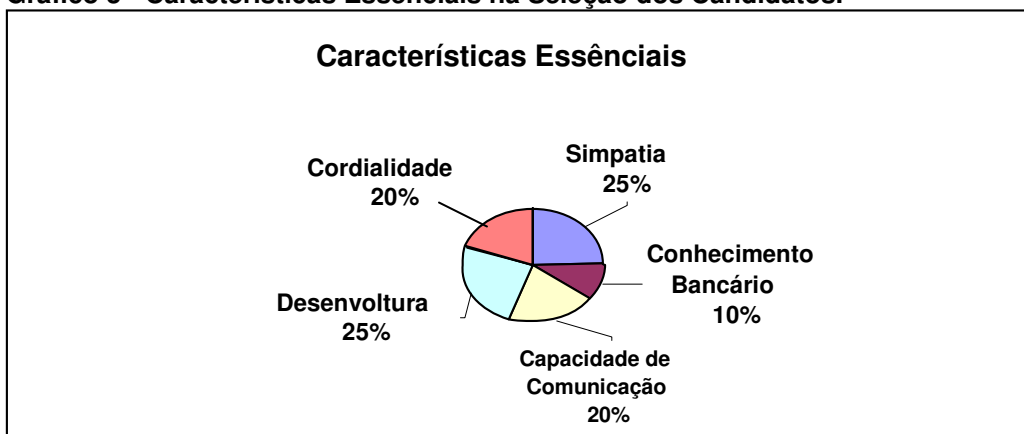
\* Outros: 2,5% Conhecimento na utilização dos terminais de auto-atendimento, 2,5% Conhecimento do Banco do Brasil.

**Questão 3:** Como você se sente para realizar esta tarefa?

Nesta questão 100% dos respondentes se consideraram aptos a realizar a tarefa proposta em função de possuírem experiência anterior na atividade. Participando, tanto como entrevistado ou como entrevistador.

**Questão 4:** Que características são consideradas como essenciais na seleção do trabalhador temporário?

**Gráfico 3 - Características Essenciais na Seleção dos Candidatos.**



**Questão 5:** Como estas características estão relacionadas com as atividades demandadas pelo Banco?

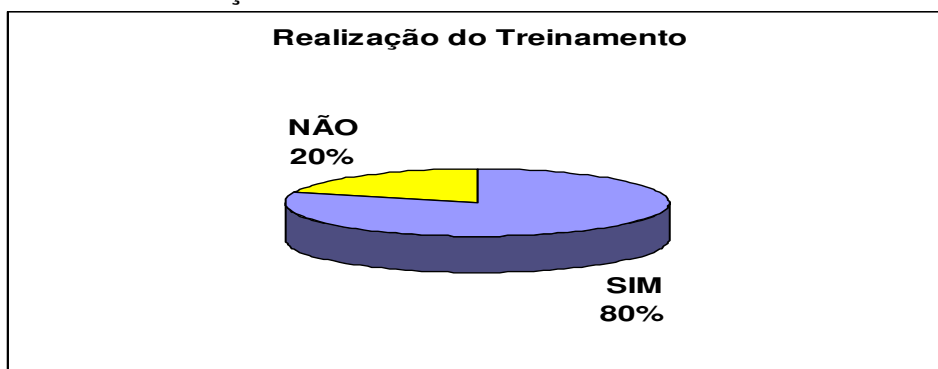
Todos os respondentes alegaram que por se tratar de atividade, que em sua maior parte, terá contato com o público as características, por eles consideradas como essenciais estão de acordo com a demanda do Banco.

**Questão 6:** Você sabia que o Banco do Brasil disponibiliza um treinamento auto-instrucional para o Entrevistador?

Nesta questão 100% dos repondentes declararam ter ciência da existência do treinamento. E que o mesmo pode ser solicitado à Diretoria de Gestão de Pessoas, sem que haja restrição de função exercida no Banco, e ser efetuado na própria agência, sem a necessidade de deslocamento para o Centro de Treinamento de Pessoal do Banco do Brasil e o afastamento de suas atividades diárias.

**Questão 7:** Você já realizou o referido treinamento?

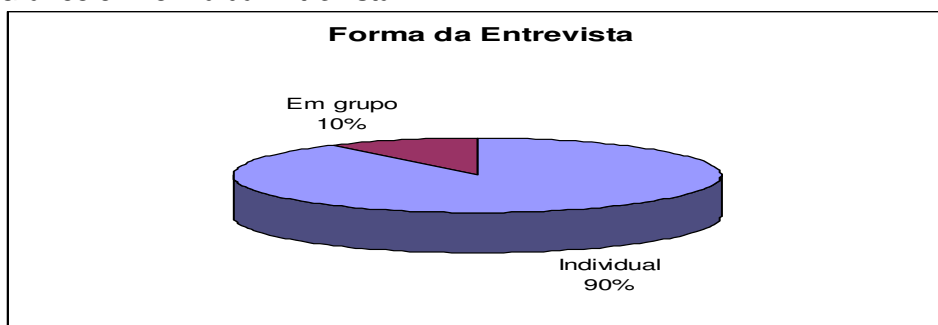
Gráfico 4 - Realização do Treinamento.



Os que responderam negativamente à questão alegaram falta de tempo para realizar o treinamento e que o mesmo não é prioritário para o desempenho de suas funções. Já os que deram resposta positiva, fizeram questão de salientar que o treinamento foi efetuado para aprimoramento profissional.

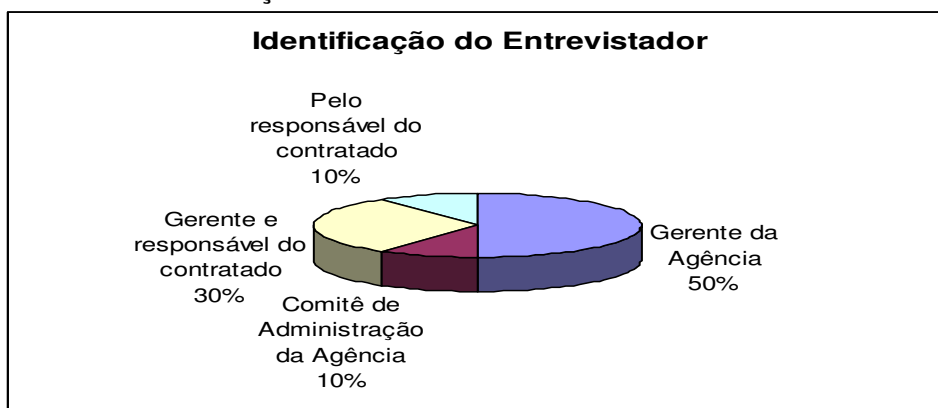
**Questão 8:** Como é realizada a entrevista com os candidatos?

**Gráfico 5 - Forma da Entrevista**



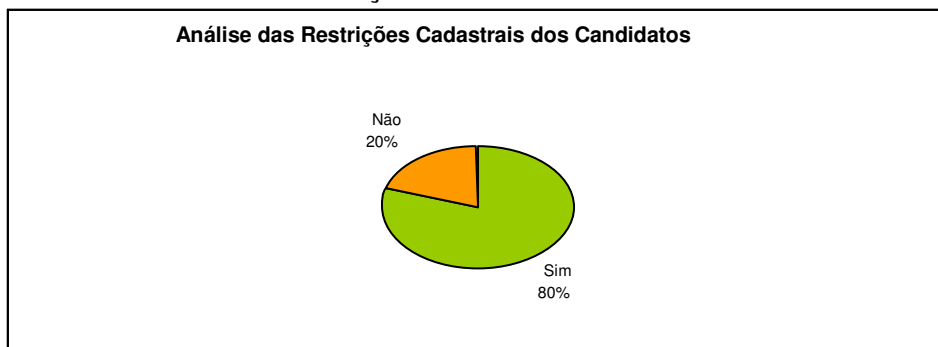
**Questão 9:** Por quem é efetuada a entrevista?

**Gráfico 6 – Identificação do Entrevistador**



**Questão 10:** Quando da análise do *curriculum vitae* do candidato, é verificado se ele possui restrições cadastrais?

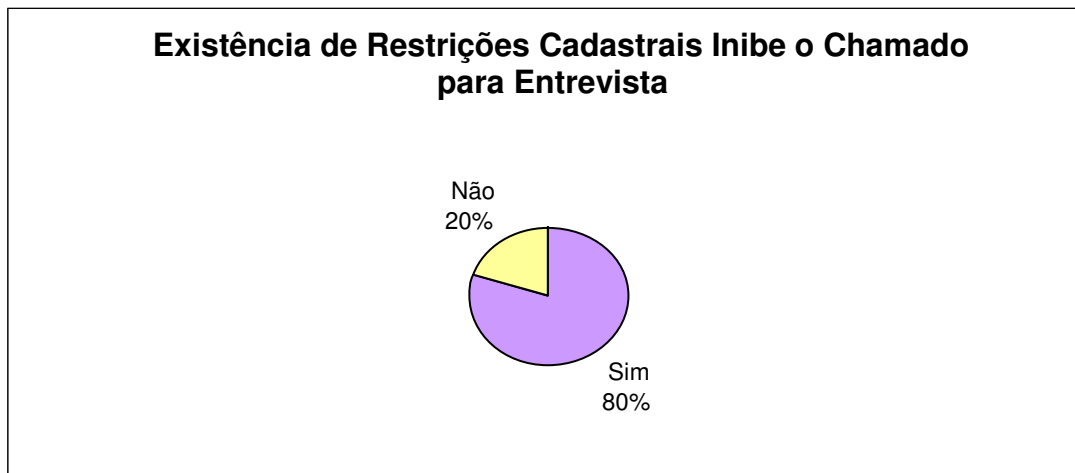
**Gráfico 7 - Análise das Restrições Cadastrais dos Candidatos**





**Questão 11:** Caso a resposta anterior seja positiva, e o candidato possua restrições cadastrais ele é convidado a participar da entrevista?

**Gráfico 8 - Interferência das Restrições Cadastrais para a Realização das Entrevistas**

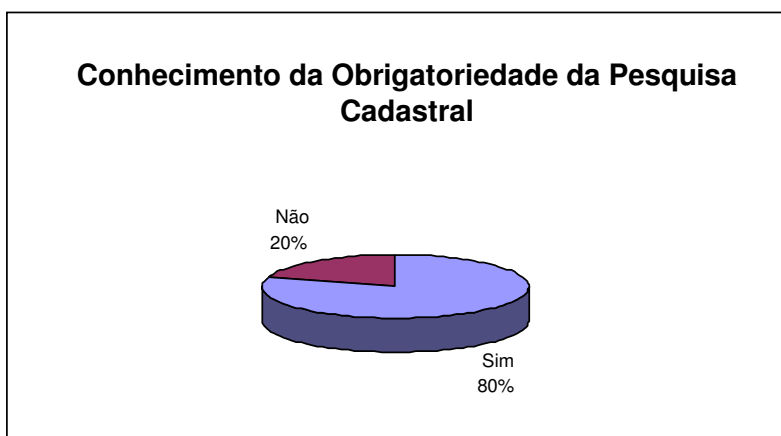


**Questão 12:** Caso a resposta da questão 10 seja negativa, por qual motivo a pesquisa não é efetuada?

Os respondentes disseram ser desnecessária e que não influenciariam nas tarefas a serem executadas pelo trabalhador temporário.

**Questão 13:** Você sabia que a pesquisa cadastral do candidato ao trabalho temporário é obrigatória?

**Gráfico 9 - Conhecimento da Obrigatoriedade da Pesquisa Cadastral**



**Questão 14:** Quais as principais dificuldades encontradas neste processo?

Foram apontadas como dificuldades principais a falta de qualificação e de interesse dos candidatos, e uma outra situação que foi bastante mencionada é o fato de que quando o trabalhador temporário, passa a deter os conhecimentos que vão facilitar o desempenho das atividades, está na época de encerrar o contrato em virtude de ter atingido o tempo máximo de sua permanência no Banco.

**Questão 15:** Quantos funcionários tem a sua agência? E quantos trabalhadores temporários?

**Tabela 5 – Quantidade de Funcionários e Trabalhadores Temporários nas Agências do Banco do Brasil em Florianópolis (SC)**

Agência	Quant. Funcionários	Quant. Temporários
Aeroporto Hercílio Luz	5	1
Açores	28	1
Beira Mar Norte	17	1
Canasvieiras	13	1
Capoeiras	13	1
Coqueiros	13	1
Estreito	25	1
Felipe Schmidt	15	2
Florianópolis	43	5
Ingleses	7	1
Jurerê	5	1
Lagoa da Conceição	17	1
Lauro Linhares	19	1
Mauro Ramos	12	1
Nereu Ramos	23	2
Office Park	15	0
Sul da Ilha	12	1
Trindade	39	2
<b>T O T A L</b>	<b>321</b>	<b>24</b>

5.2 – Questionário II - Submetido aos Responsáveis pelos Trabalhadores Temporários.

**Questão 1:** Você participa do processo de recrutamento e seleção do trabalhador temporário?

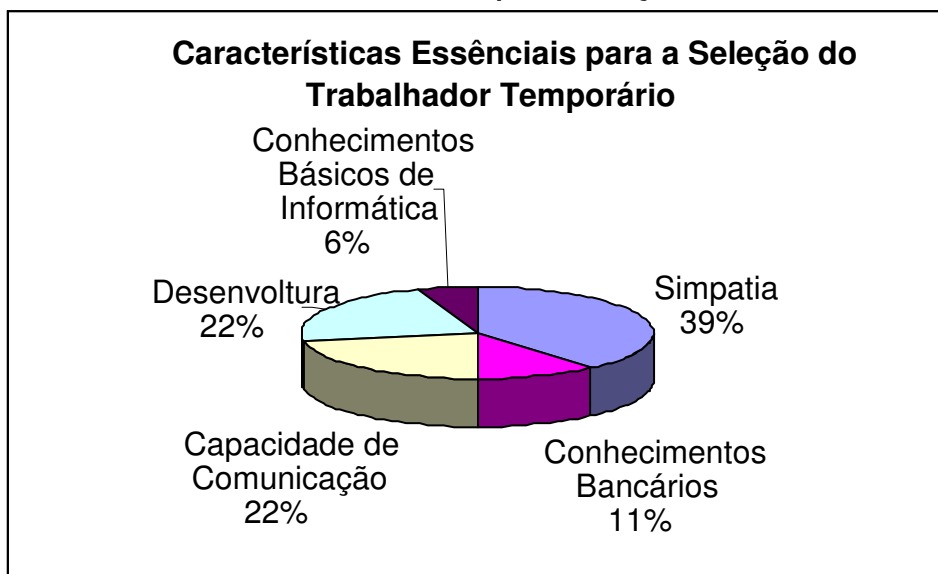
**Gráfico 10 - A Participação dos Responsáveis pelos Trabalhadores Temporários no Processo de Recrutamento e Seleção**



Observação: Nas respostas negativas a causa levantada pelo fato de os responsáveis pelo trabalhador temporário não participarem do processo, foi que o Gerente da Agência comanda o processo, isoladamente.

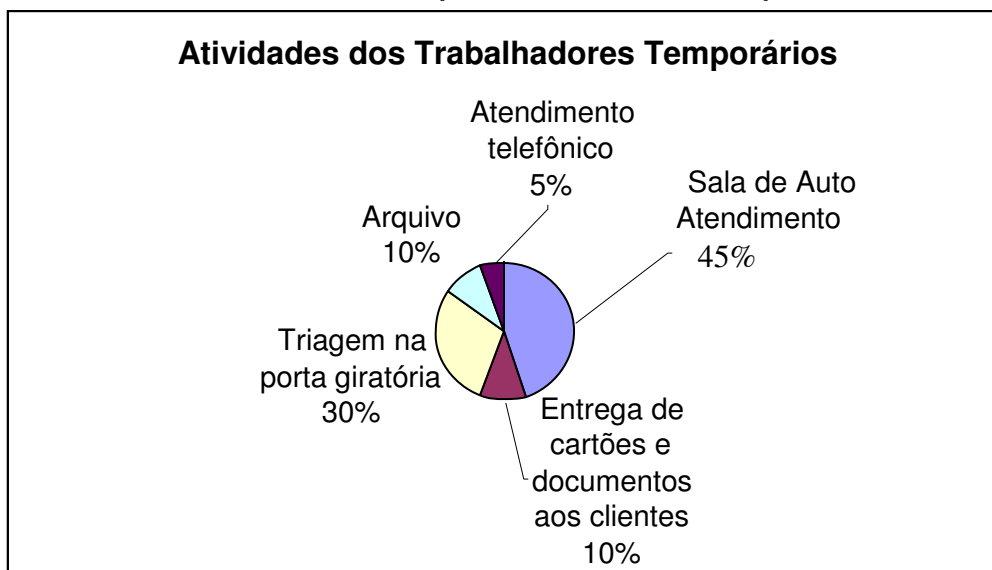
**Questão 2:** Que características são consideradas como essenciais na seleção do trabalhador temporário?

**Gráfico 11 - Características Essenciais para a Seleção do Trabalhador Temporário**



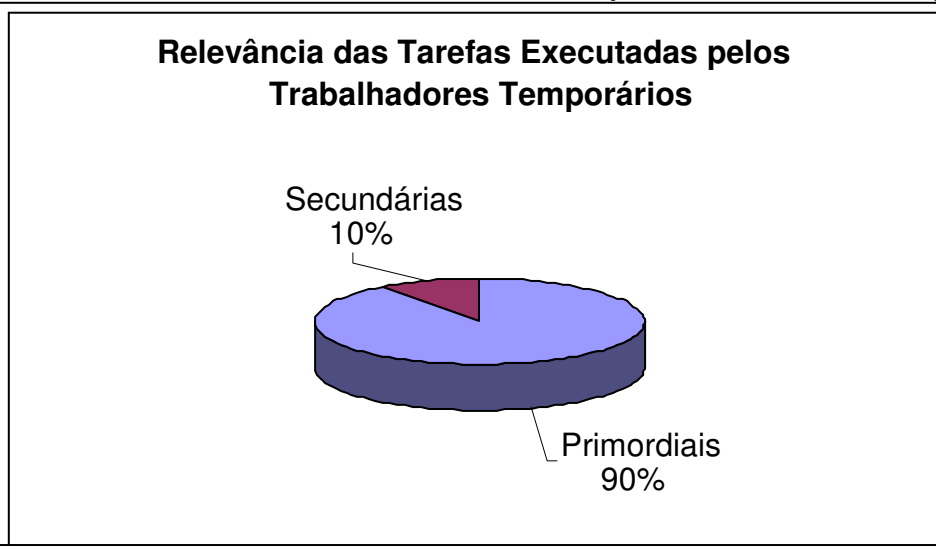
**Questão 3:** Em que atividades são utilizados os trabalhadores temporários?

**Gráfico 12 - Atividades Realizadas pelos Trabalhadores Temporários**



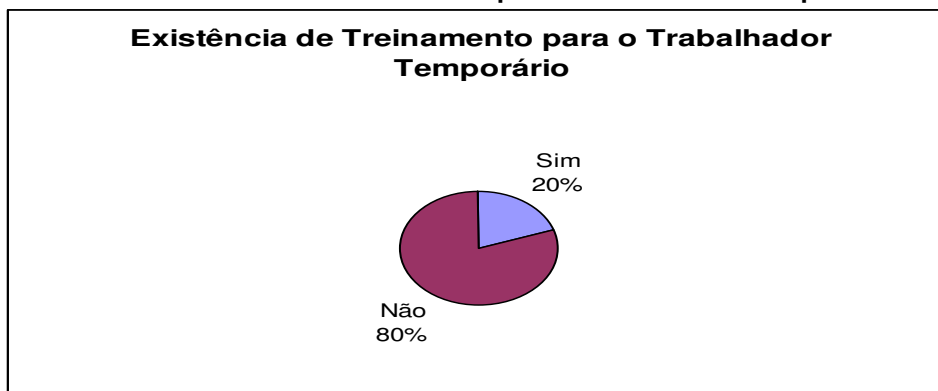
**Questão 4:** Qual o grau de importância dessas tarefas?

**Gráfico 13 - Relevância das Tarefas Executadas pelos Trabalhadores Temporários**



**Questão 5:** É fornecido algum tipo de treinamento ao trabalhador temporário?

**Gráfico 14 - Existência de Treinamento para o Trabalhador Temporário**



**Questão 6:** Caso a resposta da questão 5 seja positiva, exemplificar quais treinamentos:

Nas agências onde ocorre treinamento dos trabalhadores temporários, é feita uma interação, não superior a dois dias, entre o trabalhador que está saindo com o que está assumindo as funções para que sejam repassadas todas as atividades exercidas.

**Questão 7:** Caso a resposta da questão 5 seja negativa, explicar o porque de não fornecer o treinamento:

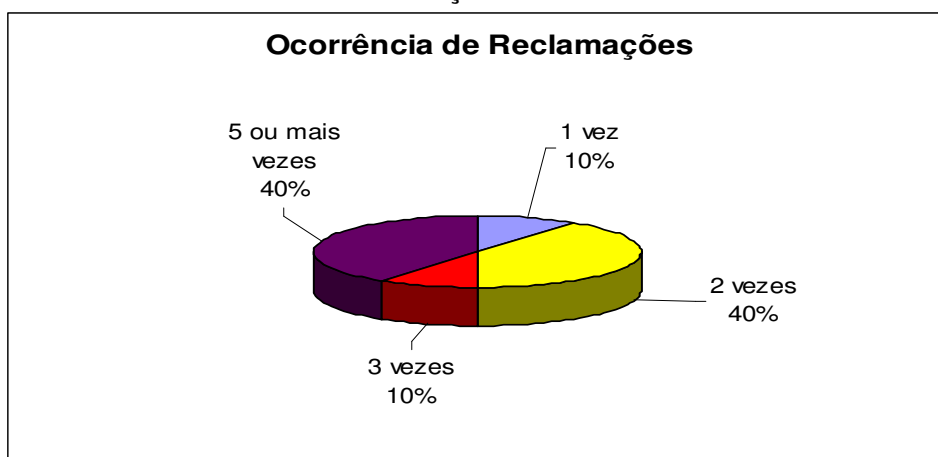
Em 90% das agências foi alegado falta de tempo hábil, pelo supervisor, para realizar o treinamento e nos 10% restantes foi dito que por tratar-se de atividades fáceis não seria necessário um treinamento.

**Questão 8:** Você como responsável pelas tarefas do trabalhador temporário, já recebeu reclamações por informações mal prestadas ou imprecisas que foram dadas por ele?

Nesta questão 100% dos respondentes confirmaram a presença de reclamações por parte da clientela.

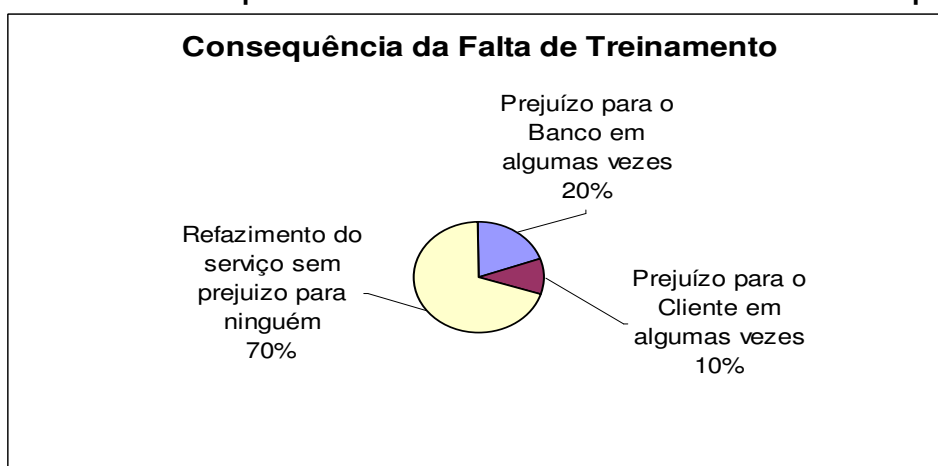
**Questão 9:** Caso a resposta da questão 8 seja positiva, informar a quantidade de ocorrências, em um espaço de seis meses?

**Gráfico 15 - Ocorrência de Reclamações**



**Questão 10:** Essas ocorrências se transformaram em?

**Gráfico 16 - Consequência da Falta de Treinamento do Trabalhador Temporário**

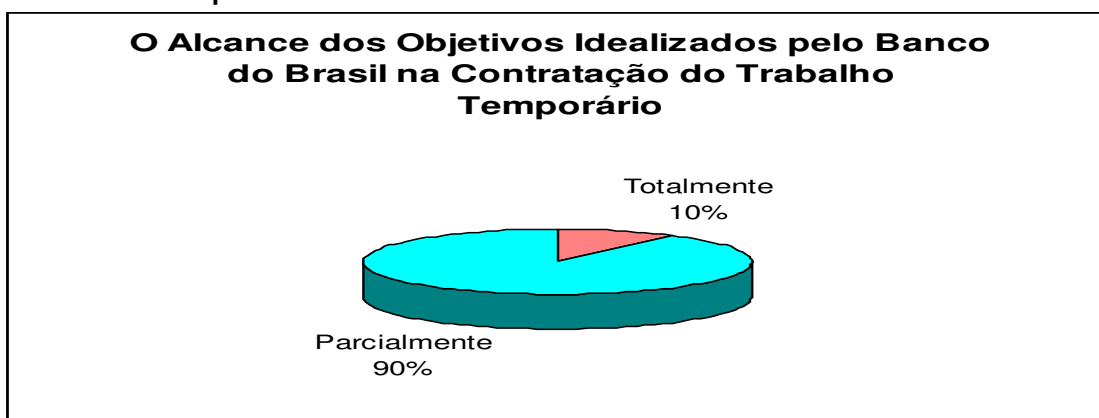


**Questão 11:** O último/atual trabalhador temporário, da sua agência, substitui a contento a ausência de um funcionário na realização das tarefas diárias?

Nesta questão 90% dos respondentes não capacita o trabalhador temporário como substituto ideal para a ausência de um funcionário efetivo. Apenas 10% consideram a troca como um processo satisfatório.

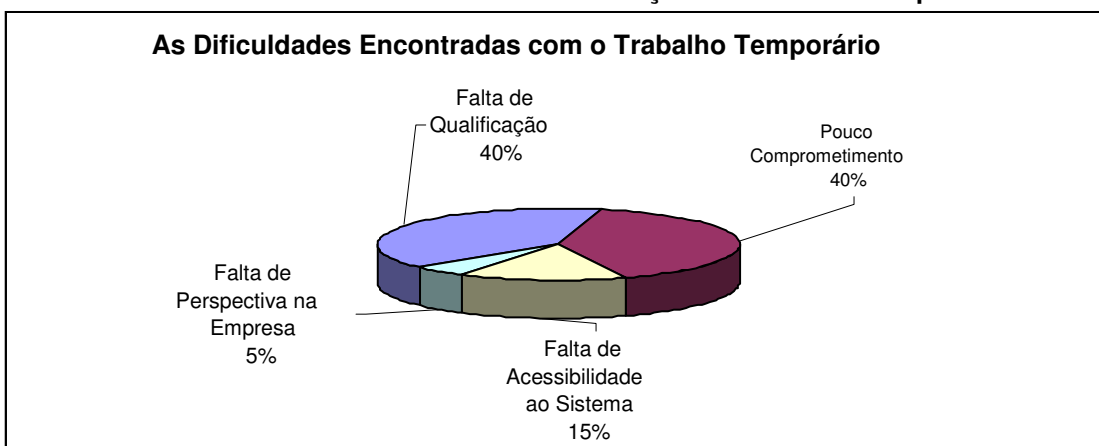
**Questão 12:** Os objetivos que levaram o Banco do Brasil a contratar o trabalhador temporário foram atingidos?

**Gráfico 17 - O Alcance dos Objetivos Idealizados pelo Banco do Brasil na Contratação do Trabalhador Temporário.**



**Questão 13:** Quais as principais dificuldades encontradas?

**Gráfico 18 - Dificuldades Encontradas com a Utilização do Trabalho Temporário**



## 6 – CONCLUSÃO

Considerando as respostas dos questionários (Anexos I e II), o que foi apresentado na revisão de literatura deste trabalho, tendo com base os ensinamentos dos diversos autores citados, relacionando-as com o problema proposto por este estudo e aos seus objetivos, foi possível chegar à algumas conclusões que discorreremos a seguir.

Os gerentes das agências, que exercem o papel de entrevistador e selecionador, consideraram-se aptos à exercerem as funções, uma vez que possuem treinamento para tal e detêm uma vasta experiência na atividade. A grande maioria, 80% (oitenta por cento), já efetuou o treinamento disponibilizado pelo Banco, visando, principalmente, o aperfeiçoamento profissional.

Das indicações para a entrevista, 85% (oitenta e cinco por cento) são feitas por funcionários do Banco do Brasil, amigos ou clientes do Banco, isso leva à um nível de comprometimento muito elevado, onde, a possibilidade de negar ao candidato sua participação na entrevista e muitas vezes ao preenchimento da vaga próximas de zero.

Experiência anterior é considerada como critério preponderante para a seleção do candidato e conseqüente chamada para a entrevista, tal situação foi apontada por 70% (setenta por cento) dos gerentes

Essa afirmação tornasse uma incongruência se forem visualizadas as dificuldades apresentadas pelos mesmos gerentes e pelos funcionários que supervisionam as atividades dos trabalhadores temporários, onde são apontadas a baixa ou falta de qualificação dos candidatos

Os supervisores dos trabalhadores temporários citaram como primordiais as tarefas por eles executadas, mas ao elencarem quais são as tarefas, todas foram consideradas de fácil execução. Por este fato, também, foi considerado que os trabalhadores temporários não necessitariam de treinamento, e que caso se fizesse, não haveria tempo hábil para efetuar-lo. Mas ao observar a quantidade de reclamações apresentadas pelos clientes em função de informações prestadas pelo



trabalhador temporário ou serviços por eles executados, em um espaço temporal de seis meses, é bastante considerável 100% (cento por cento). O que leva a uma recomendação de que se oriente os trabalhadores temporários a não afirmarem algo de que não tenham total conhecimento, e em caso de dúvida procurar por um funcionário com experiência para auxiliá-lo.

Os supervisores ao serem indagados sobre se o trabalhador temporário substituiu a contento a ausência de um funcionário, foram quase que unânimes, 90% (noventa por cento) em afirmar que não. Apontaram como causas o pouco comprometimento, a falta de qualificação, a ausência de perspectiva em ser efetivado no Banco, e, como a grande parte das tarefas são executadas nos diversos Sistemas do Banco, onde são necessárias autorizações para acesso, a sua total impossibilidade de concedê-los ao trabalho temporário, restringindo em demasia as tarefas que eles podem executar.

Outro fator que pode-se observar é que tanto na Lei nº 6019/74 e no Decreto nº 73.841/74, dizem que o trabalhador temporário só pode ser contratado em situações sazonais, fato esse que não é observado, uma vez que 99% (noventa e nove por cento) das agências contam com a vaga de trabalhador temporário o ano todo e em caráter ininterrupto.

Considerando as disposições iniciais onde, o cliente, praticamente, não adentra o recinto da agência, sana todas as suas necessidades nas salas de auto-atendimento; a pessoa que o Banco disponibiliza para transitar neste local não possui qualificação e nem tem comprometimento com a empresa; as crescentes cobranças pelo atingimento de metas, cada vez mais desafiadoras, na comercialização de produtos e serviços imposta aos funcionários, leva a uma conclusão de que quem deveria estar nesse novo local de negócios, também, seria um funcionário com experiência suficiente para triar e inclusive realizar os negócios que a empresa necessita para sobreviver.

Analisando a relevância da utilização da mão-de-obra temporária nas Agências do Banco do Brasil em Florianópolis (SC), concluiu-se que:

- ela é útil quando executa tarefas de menor complexidade;

- não deveria estar sozinha nas salas de auto-atendimento;
- necessitam de treinamento para que não prestem informações imprecisas;
- não substituem um funcionário a contento;
- quando da seleção o funcionário a quem ficará subordinado deve participar de todo o processo;
- apesar de não ter causado perda pecuniária ao Banco, a prestação de informações incorretas, com certeza, ocorreu um prejuízo à imagem da instituição, que será bem difícil de recuperá-lá.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Disponível em :[www.adsgrp.com.br/cactus](http://www.adsgrp.com.br/cactus), acesso em novembro de 2006

Disponível em: [www.guiatrabalhista.com.br](http://www.guiatrabalhista.com.br), acesso em dezembro de 2006

Portal Banco do Brasil., Relação com Investidores, História. Disponível em:, [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br) acesso em novembro de 2006

Trabalho Temporário e Terceirização de Serviços – Aspectos Legais e Sociais, 3ª edição, Julho 2007, Disponível em: [www.jobcenter.com.br](http://www.jobcenter.com.br), acessado em agosto 2007

CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CARVALHO, Antônio Vieira. **Seleção, princípios & métodos**. São Paulo: Pioneira, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 10ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

DAVENPORT, Thomas O..**Capital Humano**. São Paulo: Nobel, 2001

DAVIS, Keith; WERTHER, William B.. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

FERNANDES, Maria Elizabeth Rezende; NETO, Antônio Moreira de Carvalho. **Gestão dos Múltiplos Vínculos Contratuais nas Grandes Empresas Brasileiras**. Minas Gerais: RAE, vol. 45, pag 48 a 59 – Edição Especial , 2005

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins; BESSI, Vânia Gisele. **Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária** – Dossiê novas realidades do trabalho – Brasil e Portugal, Sociologias n.12 – Porto Alegre, jul./dez. 2004

KOVÁCS, Ilona; CASACA, Sara Falcão; FERREIRA, José Maria Carvalho; SOUSA, Maria Teresa de. **Flexibilidade e crise de emprego: tendências e controvérsias**. SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Econômica e das Organizações - Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade Técnica de Lisboa, N.º 8/2006.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

MERLO, Álvaro Roberto Crespo; BARBARINI, Neuzi – **Reestruturação produtiva so setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso**, Psicologia & Sociedade v.14, n.1 – Porto Alegre, jan./jul.2002

PICCININI, Valmiria Carolina; OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; RUBENICH, Nilson Varella – **Formal, Flexível ou Informal? Reflexões sobre o Trabalho no Brasil**

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTr, 2001.

RIFKIN, Jeremy – **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho** – São Paulo: Makron Books, 1995

SANTOS, Oswaldo de Barros. **Psicologia aplicada à orientação de seleção pessoal**. São Paulo: Pioneira, 1985.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli – **Reestruturação nos Bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho** – Educação e Sociedade v.20 n.67, Campinas, ago. 1999

TOLEDO, Flávio; MILIONE, Benedito. **Dicionário RH de administração de recursos humanos**. São Paulo: Associação Brasileira de Recursos Humanos, 1983.

Decreto nº 73.841, de 13.03.1974

Lei nº 8.666, de 21.06.1993

Lei nº 6.019, de 03.01.1974

Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil S.A.

**ANEXOS**

## ANEXO I

**Questionário respondido pelos Gerentes das Agências de Florianópolis, que são os responsáveis pelo processo de Recrutamento e Seleção do trabalhador temporário.**

1. Por quem é feita a indicação para entrevista dos candidatos a vaga de trabalhador temporário?

Empresa Contratada     Funcionário do Banco     Amigos     Outros

Se Outros, exemplificar? \_\_\_\_\_

2. Qual o critério utilizado para a seleção do *curriculum vitae* dos candidatos que serão chamados para entrevista?

Experiência anterior     Nível de Escolaridade     Aparência Física

Não utiliza nenhum critério     Outros

Se Outros, exemplificar. \_\_\_\_\_

3. Como você se sente para realizar esta tarefa? Por quê?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_.

4. Que características são consideradas como essenciais na seleção do trabalhador temporário?

Simpatia     Conhecimentos Bancários     Capacidade de Comunicação Fluente

Desenvoltura     Conhecimentos Básicos de Informática     Cordialidade

Conhecimento de Língua Estrangeira     Outros

Se Outros, exemplificar: \_\_\_\_\_

5. Como estas características estão relacionadas com as atividades demandadas pelo Banco?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

6. Você sabia que o Banco disponibiliza um treinamento auto-instrucional para o Entrevistador?

Sim       Não

7. Você já realizou o referido treinamento? Por quê?

Sim       Não

---

---

---

8. Como é realizada a entrevista com os candidatos?

Individualmente       Em grupo       Outra forma

Se Outra forma, exemplificar: \_\_\_\_\_

9. Por quem é efetuada a entrevista?

Por você       Pelo Comitê de Administração da Agência

Por você e pelo responsável pelo contratado       Pelo responsável pelo contratado

10. Quando da análise do curriculum vitae do candidato, é verificado se ele possui restrições cadastrais?

Sim       Não

11. Caso a resposta anterior seja positiva, e o candidato possua restrições cadastrais ele é convidado a participar da entrevista?

Sim       Não

12. Caso a resposta da questão 10 seja negativa, por qual motivo a pesquisa não é efetuada?

---

---

---

13. Você sabia que a pesquisa cadastral do candidato ao trabalho temporário é obrigatória?

Sim       Não



14 – Quais as principais dificuldades encontradas neste processo?

---

---

---

---

15. Quantos funcionários tem a sua agência? E quantos trabalhadores temporários?  
\_\_\_\_\_ funcionários

\_\_\_\_\_ trabalhadores temporários

**ANEXO II****Questionário respondido pelo funcionário que é o responsável direto pelas atividades do trabalhador temporário.**

1. Você participa do processo de recrutamento e seleção do trabalhador temporário?

Sim       Não

Se não porque? \_\_\_\_\_

2. Que características são consideradas como essenciais na seleção do trabalhador temporário?

Simpatia     Conhecimentos Bancários     Capacidade de Comunicação Fluente

Desenvoltura     Conhecimentos Básicos de Informática     Cordialidade

Conhecimento de Língua Estrangeira       Outros

Se Outros, exemplificar: \_\_\_\_\_

3. Em que atividades são utilizados os trabalhadores temporários? Cite cinco.

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_.

4. Qual o grau de importância dessas tarefas?

Primordiais     Secundárias     Sem muita relevância, mas têm que ser feitas

5. É fornecido algum tipo de treinamento ao trabalhador temporário?

Sim       Não

6. Caso a resposta da questão 5 seja positiva, exemplificar qual(is) treinamento(s):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

7. Caso a resposta da questão 5 seja negativa, explicar o porque de não fornecer o treinamento.

---

---

---

---

8. Você como responsável pelas tarefas do trabalhador temporário, já recebeu reclamações por informações mal prestadas ou imprecisas que foram dadas por ele?

Sim  Não

9. Caso a resposta da questão 8 seja positiva, informar a quantidade de ocorrências, em um espaço de seis meses?

1  2  3  4  5 ou mais vezes

10. Essas ocorrências se transformaram em:

prejuízo para o Banco todas as vezes

prejuízo para o Banco em algumas vezes

prejuízo para o Cliente todas as vezes

prejuízo para o Cliente em algumas vezes

refazimento do serviço sem prejuízo para ninguém .

11. O último/atual trabalhador temporário, da sua agência, substituiu a contento a ausência de um funcionário na realização das tarefas diárias?

Sim  Não

12. Os objetivos que levaram o Banco do Brasil a contratar o trabalhador temporário foram atingidos?

Totalmente  Parcialmente  não foram atingidos  não sei informar qual(is) eram os objetivos.

13. Quais as principais dificuldades encontradas ?

---

---

---

---