

FACER: FACULDADE DE RUBIATABA

GUILHERME ARRUDA DA MOTA

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS - ITAÚ

RUBIATABA-GO.
DEZEMBRO DE 2014



GUILHERME ARRUDA DA MOTA

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS - ITAÚ

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas sob a orientação do professor Mestre Francinaldo Soares de Paula.

S-0514784

Tombo n°:	20509
Classif:	
Ex:	1
Origem:	dl
Data:	08-06-15

RUBIATABA-GO.
DEZEMBRO DE 2014.

GUILHERME ARRUDA DA MOTA

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS - ITAÚ

Aprovada em: de de



Prof. Francinaldo Soares de Paula - Orientador
Mestre em Administração



Prof.^a: Maura Sousa da Silva da Paula
Mestra em Administração

3ºExaminador

Prof.^a: Gilda Aparecida Nascimento
Mestra em Educação

RUBIATABA-GO
2014

100

A minha família que sempre me apoiaram

AGRADECIMENTOS

A Deus, ao meu mestre e orientador Francinaldo Soares de Paula que me auxiliou nessa batalha, aos professores e funcionários da FACER que de uma maneira ou de outra contribuíram na mudança da minha vida e todos aqueles que fizeram do meu sonho real, me proporcionando forças para que eu não desistisse de ir atrás do que eu buscava para minha vida. Muitos obstáculos foram impostos para mim durante esses últimos anos, mas graças a vocês eu não fraquejei. Obrigado por tudo pessoal

“Toda ação humana, quer se torne positiva ou negativa, precisa depender de motivação.”

(Dalai Lama)

RESUMO

Este trabalho acadêmico teve como objetivo principal abordar as principais fontes de Recrutamento e Seleção de Pessoas e quais são utilizados no Banco Itaú, agência de Rubiataba-Go. tendo como abordagens principais as obras dos autores Bergamini (2008), Chiavenato (1991; 1999; 2002; 2006; 2008) entre outros. Para tal, foi realizada uma pesquisa descritiva e qualitativa com dados coletados através de entrevista semiestruturada com o Gerente Geral da agência de Rubiataba-Go. Weverton Kennedy Pereira Belizário e pesquisa bibliográfica que permitiram um esclarecimento de como funciona o recrutamento e seleção da empresa. Foram obtidas informações de suma importância que permitiram descrever com precisão quais são os principais métodos usados pela empresa em questão para conseguir agregar maior qualidade dos seus colaboradores internos. Com o grande número de autores pesquisados permitiu uma análise acadêmica contribuindo assim para ter uma visão da importância do Itaú Unibanco no cenário nacional e com o avanço tecnológico o Itaú Unibanco conseguiu abranger e aprimorar o recrutamento e seleção de pessoas e assim conseguindo se destacar no seu segmento.

Palavras-chaves: Recrutamento. Seleção. Colaborador.

ABSTRACT

This academic work aimed to address the main sources of recruitment and selection of persons and which are used in Banco Itaú, Rubiataba-Go agency, the main approaches the works of authors Bergamini (2008), Chiavenato (1991; 1999 ; 2002; 2006; 2008) among others. To this end, a descriptive and qualitative research with data collected through semi-structured interview with the General Manager of Rubiataba-Go agency was performed., Weverton Kennedy Pereira Belizário and literature that allowed a clarification of how the recruitment and selection of the company. Short information was obtained importance that allowed accurately describe what are the main methods used by the company concerned in order to add greater quality of its internal employees. With the large number of authors surveyed allowed an academic analysis thus contributing to have a vision of the importance of Itaú Unibanco on the national scene and with technological advances Itaú Unibanco managed to cover and enhance the recruitment and selection of people and thus achieving stand out in your segment.

Keywords: Recruitment; Selection; Contributor.

RESUMO

Este trabalho acadêmico teve como objetivo abordar as principais fontes de recrutamento e seleção de pessoas e quais são utilizadas no Banco Itaú, agência de Rubiataba-Go, as principais abordagens das obras dos autores Bergamini (2008), Chiavenato (1991; 1999; 2002; 2006; 2008) entre outros. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva e qualitativa com dados coletados através de entrevista semiestruturada com o Gerente Geral da agência de Rubiataba-Go, Weverton Kennedy Pereira Belizário e literatura que permitiu uma clarificação de como o recrutamento e a seleção da empresa. Informações curtas foram obtidas importância que permitiu descrever com precisão quais são os principais métodos utilizados pela empresa preocupada em adicionar maior qualidade de seus funcionários internos. Com o grande número de autores pesquisados permitiu uma análise acadêmica assim contribuindo para ter uma visão da importância do Itaú Unibanco no cenário nacional e com os avanços tecnológicos o Itaú Unibanco conseguiu cobrir e aprimorar o recrutamento e a seleção de pessoas e assim conseguindo se destacar no seu segmento.

Palavras-chave: Recrutamento; Seleção; Contribuidor.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dados Básicos para o Recrutamento Interno.....	21
--	----

SUMARIO

INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO 1. A EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	13
1.1 ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO CLÁSSICA.....	14
1.2 ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO NEOCLÁSSICA.....	15
1.3 ERA DA INFORMAÇÃO.....	16
CAPÍTULO 2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL	17
2.1 RECRUTAMENTO	17
2.1.1 Principais Fontes de Recrutamento	18
2.2 RECRUTAMENTO INTERNO.....	19
2.2.1 Vantagens do Recrutamento Interno	20
2.2.2 Desvantagens do Recrutamento Interno	22
2.3 RECRUTAMENTO EXTERNO.....	22
2.3.1 Vantagens do Recrutamento Externo	23
2.3.2 Desvantagens do Recrutamento externo	24
2.4 RECRUTAMENTO MISTO.....	24
CAPÍTULO 3. SELEÇÃO	26
3.1 ANÁLISE CURRICULAR.....	26
3.2 TÉCNICAS DE ENTREVISTA.....	27
3.3 PROVAS DE CONHECIMENTO.....	28
3.4 TESTES PSICOLÓGICOS.....	28
3.5 TÉCNICAS DE SIMULAÇÃO.....	29
CAPÍTULO 4. PESQUISA DE CAMPO “ITAÚ UNIBANCO”	30
4.1 ITAÚ UNIBANCO.....	30
4.2 RECRUTAMENTOS ITAÚ UNIBANCO.....	31
4.3 SELEÇÃO NO ITAÚ UNIBANCO.....	32
4.4 TRAINEE.....	33
4.5 ESTÁGIOS.....	35
4.5.1 Estágio Corporativo.....	35
4.5.2 Estágio de Férias.....	36
CONSIDERAÇÕES	38
REFERÊNCIAS	39
BRUNO, M. S. (2004). O processo de recrutamento e seleção em empresas brasileiras. Disponível em: <http://www.fgv.br/cemp/revista/revista_04/bruno.pdf>. Acesso em: 10/05/2010.	41
BRUNO, M. S. (2005). O processo de recrutamento e seleção em empresas brasileiras. Disponível em: <http://www.fgv.br/cemp/revista/revista_05/bruno.pdf>. Acesso em: 10/05/2010.	42
BRUNO, M. S. (2006). O processo de recrutamento e seleção em empresas brasileiras. Disponível em: <http://www.fgv.br/cemp/revista/revista_06/bruno.pdf>. Acesso em: 10/05/2010.	43
BRUNO, M. S. (2007). O processo de recrutamento e seleção em empresas brasileiras. Disponível em: <http://www.fgv.br/cemp/revista/revista_07/bruno.pdf>. Acesso em: 10/05/2010.	44
BRUNO, M. S. (2008). O processo de recrutamento e seleção em empresas brasileiras. Disponível em: <http://www.fgv.br/cemp/revista/revista_08/bruno.pdf>. Acesso em: 10/05/2010.	45
BRUNO, M. S. (2009). O processo de recrutamento e seleção em empresas brasileiras. Disponível em: <http://www.fgv.br/cemp/revista/revista_09/bruno.pdf>. Acesso em: 10/05/2010.	46
BRUNO, M. S. (2010). O processo de recrutamento e seleção em empresas brasileiras. Disponível em: <http://www.fgv.br/cemp/revista/revista_10/bruno.pdf>. Acesso em: 10/05/2010.	47
BRUNO, M. S. (2011). O processo de recrutamento e seleção em empresas brasileiras. Disponível em: <http://www.fgv.br/cemp/revista/revista_11/bruno.pdf>. Acesso em: 10/05/2010.	48
BRUNO, M. S. (2012). O processo de recrutamento e seleção em empresas brasileiras. Disponível em: <http://www.fgv.br/cemp/revista/revista_12/bruno.pdf>. Acesso em: 10/05/2010.	49
BRUNO, M. S. (2013). O processo de recrutamento e seleção em empresas brasileiras. Disponível em: <http://www.fgv.br/cemp/revista/revista_13/bruno.pdf>. Acesso em: 10/05/2010.	50
BRUNO, M. S. (2014). O processo de recrutamento e seleção em empresas brasileiras. Disponível em: <http://www.fgv.br/cemp/revista/revista_14/bruno.pdf>. Acesso em: 10/05/2010.	51
BRUNO, M. S. (2015). O processo de recrutamento e seleção em empresas brasileiras. Disponível em: <http://www.fgv.br/cemp/revista/revista_15/bruno.pdf>. Acesso em: 10/05/2010.	52
BRUNO, M. S. (2016). O processo de recrutamento e seleção em empresas brasileiras. Disponível em: <http://www.fgv.br/cemp/revista/revista_16/bruno.pdf>. Acesso em: 10/05/2010.	53
BRUNO, M. S. (2017). O processo de recrutamento e seleção em empresas brasileiras. Disponível em: <http://www.fgv.br/cemp/revista/revista_17/bruno.pdf>. Acesso em: 10/05/2010.	54
BRUNO, M. S. (2018). O processo de recrutamento e seleção em empresas brasileiras. Disponível em: <http://www.fgv.br/cemp/revista/revista_18/bruno.pdf>. Acesso em: 10/05/2010.	55
BRUNO, M. S. (2019). O processo de recrutamento e seleção em empresas brasileiras. Disponível em: <http://www.fgv.br/cemp/revista/revista_19/bruno.pdf>. Acesso em: 10/05/2010.	56
BRUNO, M. S. (2020). O processo de recrutamento e seleção em empresas brasileiras. Disponível em: <http://www.fgv.br/cemp/revista/revista_20/bruno.pdf>. Acesso em: 10/05/2010.	57
BRUNO, M. S. (2021). O processo de recrutamento e seleção em empresas brasileiras. Disponível em: <http://www.fgv.br/cemp/revista/revista_21/bruno.pdf>. Acesso em: 10/05/2010.	58
BRUNO, M. S. (2022). O processo de recrutamento e seleção em empresas brasileiras. Disponível em: <http://www.fgv.br/cemp/revista/revista_22/bruno.pdf>. Acesso em: 10/05/2010.	59
BRUNO, M. S. (2023). O processo de recrutamento e seleção em empresas brasileiras. Disponível em: <http://www.fgv.br/cemp/revista/revista_23/bruno.pdf>. Acesso em: 10/05/2010.	60
BRUNO, M. S. (2024). O processo de recrutamento e seleção em empresas brasileiras. Disponível em: <http://www.fgv.br/cemp/revista/revista_24/bruno.pdf>. Acesso em: 10/05/2010.	61
BRUNO, M. S. (2025). O processo de recrutamento e seleção em empresas brasileiras. Disponível em: <http://www.fgv.br/cemp/revista/revista_25/bruno.pdf>. Acesso em: 10/05/2010.	62

INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas vem passando por um ciclo em que a concorrência por profissionais qualificados vem aumentando cada vez mais, aumentando assim a competição entre as mesmas.

A questão é que a qualidade das empresas está intimamente ligada à qualidade do desempenho de seus colaboradores, em síntese, se não há eficiência por parte dos funcionários, não haverá bons resultados finais da empresa.

Uma das barreiras enfrentadas pelas empresas atualmente é a qualidade de mão de obra que existe no mercado acessível. A procura de emprego é grande porém a mão de obra não é adequada e a falta de qualificação das pessoas para atender a demanda das empresas, tornando assim cada vez mais competitivo entre as empresas.

Competitividade é a capacidade que uma empresa tem de formular e programar estratégias concorrentes que lhe permite uma condição privilegiada perante as demais empresas e uma posição sustentável no mercado. Caso ela não tenha uma condição mínima de competição com seus concorrentes, certamente logo deixará de existir (REVISTA DO DESENVOLVIMENTO ECONOMICO, 2013, p.01).

A competitividade empresarial se equipara mediante alguns traços como, por exemplo: talentos pessoais, desempenho funcional excelente, foco nos negócios. Diante essa quantidade de exigências envolvidas, a busca da competitividade, para muitas empresas não irão passar de um sonho efêmero, rapidamente abandonado diante das primeiras dificuldades.

Eu vou mostrar pra vocês como se dança o baião, e quem quiser aprender é favor prestar atenção. Em 1946, Luiz Gonzaga já cantava Baião, o gênero musical que o consagrou e permanece vivo até hoje nos festejos populares espalhados pelo país. O trecho da música é claro quando diz que o aprendizado é fruto da atenção. Hoje, no Brasil, quem quiser aprender e fazer a diferença na carreira terá que prestar bastante atenção no quesito qualificação, responsável pela escassez de profissionais nos postos de trabalho (SAMENTO, 2013).

Essa demanda paulatina por pessoas qualificadas para o mercado de trabalho exige um crescimento equivalente de formadores em instituições de ensino que podem ser as universidades tradicionais (físicas), universidades virtuais ou ainda unidades de ensino a distância.

A maior dificuldade é casar a formação dos candidatos com as exigências das empresas. “Às vezes a escolha por formação é mal direcionada e não levam em conta as necessidades do mercado de trabalho”, diz Luis Hartmann, especialista em recrutamento e seleção (ASSALVE; CALDEIRA, 2011 p. 1).

Desta forma, este trabalho busca descobrir: quais são as técnicas e critérios utilizados pela empresa estudada para recrutar e selecionar profissionais.

Este trabalho tem como pretensão relatar a importância do recrutamento e seleção de pessoal nas organizações nos dias atuais. Justifica-se por ser um tema que atinge diretamente todas as organizações, pois a participação do Recrutamento e Seleção é de suma importância desde a admissão até o desligamento de seu funcionário. A formação de um quadro de pessoal qualificado e competente é a responsabilidade principal do Recrutamento e Seleção de Pessoal, é de imensa importância a medida que visa resolver futuros problemas dentro da empresa. Assim torna-se de grande importância para o trabalho entender as técnicas do banco Itaú durante as fases de recrutamento e seleção do seu quadro de funcionários.

Com isso torna-se indispensável para jovens promissores que irão trabalhar em um banco privado compreender como funcionam as fases de recrutamento e seleção de pessoal, os principais métodos usados, a fim de conhecer as principais técnicas utilizadas para o recrutamento e seleção de pessoal. O Banco Itaú prioriza a lapidação de jovens promissores que visam uma estabilidade profissional em uma empresa que tem um plano de carreira que permite a evolução dos seus colaboradores, ideal para Jovens estudantes de administração que visam trabalhar em um banco privado.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) a pesquisa fundamenta-se em três pilares: acadêmico, aplicado e social. O aspecto acadêmico contribui para o estudo de práticas de gestão de pessoas, gerando análises voltadas para novas estratégias de recrutamento e seleção para a administração de recursos humanos. O aspecto aplicado auxilia os gestores a verificar novas técnicas e critérios de recrutamento e seleção utilizados pelas empresas, de forma a aperfeiçoar a tomada de decisão. O aspecto social levanta reflexões para profissionais no mercado de trabalho, quanto à qualidade dos processos seletivos aplicados atualmente nas empresas.

Objetivo geral do trabalho é identificar as técnicas utilizadas pela empresa para recrutar e selecionar profissionais. Para isso, o objetivo geral é desdobrado em outros três objetivos específicos, que são: a) apresentar conceitos sobre recrutamento e seleção; b)

descrever técnicas utilizadas nas fontes de recrutamento na empresa; c) descrever técnicas utilizadas no processo seletivo da empresa estudada.

Segundo Andrade (2010), a metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento.

O método de pesquisa utilizado se caracteriza como pesquisa de campo, pois busca evidências empíricas em ambientes empresariais locais. O trabalho tem caráter descritivo e abordagem qualitativa, fundamentada em pesquisa bibliográfica sobre as teorias relacionadas e também em uma entrevista como instrumento para coleta dos dados.

Ainda segundo Andrade (2010), o desenvolvimento de uma pesquisa de campo exige um planejamento geral e um plano específico para a coleta de dados, bem como um relatório escrito das várias etapas da pesquisa, incluindo os resultados obtidos.

O presente trabalho inicia-se com o referencial teórico, seguido da metodologia adotada para a pesquisa. Depois, aborda-se a pesquisa de campo nas empresas, o qual é analisado e confrontado com a teoria através da discussão dos resultados. Por fim, as considerações finais irão trazer as verificações dos dados evidenciadas com o estudo, contribuições e limitações do trabalho, como uma sugestão para futuras pesquisas.

Buscou-se assim neste trabalho, a partir de uma revisão das abordagens teóricas nas bibliografias e por meio de entrevista com o gerente do Banco ITAÚ UNIBANCO de Rubiataba-Go, identificar as técnicas e critérios utilizados pela empresa para recrutar e selecionar profissionais.

CAPÍTULO 1: A EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Atualmente, o processo de Recrutamento e Seleção vem crescendo rapidamente dentro das organizações e, conseqüentemente, está sendo um fator estratégico para as empresas. Segundo Chiavenato (2008a) é extremamente importante o processo de Recrutamento e Seleção, para apontar os profissionais com maior qualificação para determinadas vagas nas organizações.

Entretanto, Chiavenato (2008b) ainda fala que a evolução histórica dos Recursos Humanos traz em seu contexto as três eras ao longo do século XX: industrialização clássica, neoclássica e a era da informação que trouxeram abordagens distintas sobre como lidar com as pessoas dentro das organizações.

Segundo Bergamini (2008) na industrialização clássica surgem os antigos departamentos de pessoal, que eram órgãos apropriados a fazer cumprir as exigências legais com respeito a admissão através de contratos individuais; anotações em carteira de trabalho; contagem das horas trabalhadas para efeito de pagamento; aplicação de advertências e medidas disciplinares pelo não cumprimento do contrato; contagem de férias etc.

Ainda segundo Bergamini (2008) na industrialização neoclássica apareceram os departamentos de recursos humanos, que substituiriam os antigos departamentos de relações industriais. Além das tarefas operacionais e burocráticas, os departamentos de recursos humanos desenvolviam funções operacionais e táticas como órgãos prestadores de serviços especializados.

Seguindo essa mesma perspectiva Chiavenato (2008a) relata que na era da informação, surgiram às equipes de gestão de pessoas. Essas equipes substituíram os departamentos de recursos humanos e de Gestão de Pessoas. As tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros através da terceirização, enquanto as atividades táticas são delegadas aos gerentes de linha em toda a organização, os quais passam a serem os gestores de pessoas.

As equipes de Recursos Humanos proporcionam consultoria interna para que a área de trabalho possa assumir atividades estratégicas de orientação global, visando o futuro e o destino da organização e seus membros. Assim as pessoas passam a ser considerados parceiros da organização que tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados e que servem ao cliente no intuito de satisfazer suas necessidades e expectativas (MOREIRA, 2009).

O século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, sua administração e seu comportamento. É um século que pode ainda ser definido como o século das burocracias ou o século das fábricas, apesar da mudança que se acelerou nas últimas décadas. E, sem dúvida alguma, as mudanças e transformações que nele aconteceram marcaram indelevelmente a maneira de administrar as pessoas (CHIAVENATO, 2008, p. 37).

Nesse sentido, pode ser visualizado ao longo do século XX três eras organizacionais distintas, porém semelhantes em alguns aspectos, que serão discriminadas a seguir.

1.1 ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO CLÁSSICA

Esse período começou logo após a Revolução Industrial e que se estendeu até meados de 1950 envolvendo a Teoria Clássica foi à intensificação do fenômeno da industrialização em amplitude mundial, o surgimento dos países desenvolvidos ou industrializados.

Sobre esse período Chiavenato (2008a, p. 138) menciona que

nesse longo período de crises e de prosperidade, as empresas passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática, caracterizada pelo formato piramidal e centralizador, com ênfase na departamentalização funcional, na centralização das decisões no topo da hierarquia e no estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas.

A Teoria Clássica da Administração e o Modelo Burocrático surgiram para satisfazer as organizações daquela época. O mundo estava avançando com mudanças vagarosas e previsíveis que aconteciam de forma gradativa.

A eficiência era a preocupação básica e para alcançá-la eram necessárias medidas de padronização e simplificação, bem como especialização da mão-de-obra para permitir escalas de produção maiores e a custos menores (CHIAVENATO, 2008b, p. 139).

Nesse contexto, a cultura organizacional principal era voltada para o passado e para a duração das tradições e valores. As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais como máquinas, equipamentos e capital, na conjunção típica dos três fatores tradicionais de produção.

Dando segmento a eras organizacionais será discorrida a seguir sobre a industrialização neoclássica.

1.2 ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO NEOCLÁSSICA

Esse período se estende entre as décadas de 1950 a 1990. Teve início logo após a Segunda Guerra Mundial, foi quando o mundo começou a se modificar mais rapidamente e com mais intensidade. A velocidade da mudança aumentou progressivamente, as transações comerciais passaram de uma magnitude local para regional, e de regional para internacional, tornando-se cada vez mais fortes e menos previsíveis, aumentando a competição entre as organizações.

De acordo com esses acontecimentos Chiavenato (2008b, p. 40) ressalta que: A Teoria Clássica foi substituída pela Teoria Neoclássica da Administração e o Modelo Burocrático foi redimensionado pela Teoria Estruturalista. A Teoria das Relações Humanas foi substituída pela Teoria Comportamental. Ao longo do período, surge a Teoria de Sistemas e, no seu final, a Teoria da Contingência. A visão sistêmica e multidisciplinar (holística) e o relativismo tomam conta da teoria administrativa. O velho modelo burocrático e funcional, centralizado e piramidal utilizado para formatar as estruturas organizacionais tornou-se rígido e vagaroso demais para acompanhar as mudanças e transformações do ambiente.

As organizações tentavam novos modelos estruturais para incentivar a inovação e o ajustamento às variáveis condições externas, uma espécie de quebra-galhos para reconfigurar e reavivar a velha e tradicional organização funcional, foi a resposta das organizações.

1.3 ERA DA INFORMAÇÃO

É o período que começou no início da década de 1990. É a época em que se está vivendo atualmente. A principal característica dessa nova era são as mudanças, que se tornaram rápidas.

De acordo com Chiavenato (2008a) a informação passou a atravessar o planeta em milésimos de segundos. A tecnologia da informação começou a ministrar as condições básicas para o surgimento da globalização da economia. A economia internacional transformou-se em economia global. A competitividade tornou-se abundante e complexa entre as organizações.

O volúvel mercado de capitais passou a migrar entre os continentes através de segundos à procura de novas oportunidades de investimentos, ainda que transitórias. Em uma época em que o planeta todo dispõe de informação em tempo real, as organizações são capazes de tomar a informação e transformá-las rapidamente em uma oportunidade de novo produto ou serviço, antes que outras o façam, tendo vantagem competitiva sobre suas concorrentes.

Seguindo esse raciocínio Bergamini (2008) afirma que o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar para o conhecimento, como usá-lo e aplicá-lo de maneira rentável. Nessas circunstâncias, os fatores tradicionais de produção, matéria prima, mão-de-obra e capital, produzem retornos cada vez menores em uma escala de rendimentos decrescentes, começava a vez do conhecimento, do capital humano e do capital intelectual.

Ainda segundo Bergamini (2008) o conhecimento é algo básico, e o maior desafio passa a ser a produtividade do conhecimento. Tornar o conhecimento é algo imprescindível e produtivo. Na Era da Informação, o emprego passou a migrar do setor industrial para o setor de serviços, o trabalho manual substituído pelo trabalho mental, indicando o caminho para uma era da pós-industrialização baseada no conhecimento e no setor terciário.

Vimos então que as etapas mencionadas sobre as eras organizacionais deixam claro a importância do capital humano, e sendo assim será discorrido a seguir sobre a importância do recrutamento e seleção dentro das empresas.

CAPÍTULO 2: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

Para Chiavenato (1991) o recrutamento e seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo, se o recrutamento é um processo de divulgação, de incremento de entrada, a seleção é um processo usado na opção e decisão de filtragem da entrada de classificação e, portanto, restrito.

Para que a empresa escolha o candidato certo para determinados cargos é necessário que ele passe pelo processo de recrutamento e seleção de pessoal existente na empresa, pois além de ser uma porta de entrada é o primeiro contato entre a empresa e o entrevistado.

Franco (2002) destaca que a capacidade de atrair e reter talentos passa a representar o principal desafio em recrutamento e seleção, tendo em vista sua grande importância ao fornecer os talentos necessários à sobrevivência e ao crescimento das empresas.

2.1 RECRUTAMENTO

Segundo Chiavenato (1991), recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

O recrutamento é um processo, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um número de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção,

Para Spector (2002) um desafio constante para muitas organizações é conseguir candidatos para as vagas disponíveis. Para poder contratar pessoas qualificadas, uma organização precisa ter um grande número de possíveis funcionários, a fim de poder escolher entre eles.

O recrutamento é influenciado diretamente pela economia. Em períodos de crises, o mercado de trabalho recebe maior oferta de mão-de-obra do que vagas. Em períodos de crescimento e desenvolvimento econômico, a disputa pelos candidatos torna-se acirrada.

Para Chiavenato (1991), através do recrutamento de pessoal é verificada a existência de algum candidato adequado disponível nos arquivos; caso contrário, deve recrutá-lo através das técnicas de recrutamento mais indicadas no caso.

Carvalho (2000) esclarece que seu objetivo reside em escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelaram mais qualificados profissionalmente na triagem inicial do recrutamento - processo que visa pesquisar dentro e fora da empresa, candidatos potencialmente capacitados para preencher os cargos disponíveis. Assim, o recrutamento e a seleção são duas etapas de um mesmo processo: encaminhamento e admissão de Recursos Humanos. A seleção, conforme Carvalho (2000, p. 5) consiste na "escolha do candidato certo para o cargo certo"

Recrutar pessoas e selecioná-las adequadamente é possível apenas se a organização tiver uma infraestrutura de cargos e salários atualizados. As características dominantes que precedem a seleção de pessoal são a análise, a avaliação e a classificação de cargos e salários. A função dessas características é mostrar a impessoalidade da empresa através da estrutura salarial e ocupacional,

Para Chiavenato (1991), através do recrutamento e seleção de pessoal verifica-se a existência de algum candidato adequado disponível nos arquivos; caso contrário, deve recrutá-lo através das técnicas de recrutamento mais indicadas no caso.

Em resumo, o recrutamento segue um fluxo predeterminado pela própria organização; através da requisição de pessoal por motivo de substituição ou aumento de quadro previsto em orçamento; e Requisição de Pessoal por aumento de quadro não previsto em orçamento.

2.1.1 Principais Fontes de Recrutamento

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) o recrutamento de pessoa constitui um conexo metódico que objetiva atrair candidatos diretamente nas fontes de recrutamento,

sejam elas internas ou externas. As características da mão-de-obra determinarão a escolha das fontes de recrutamento.

o mercado de recursos humanos é constituído de um conjunto de candidatos, que podem estar aplicados ou empregados (trabalhando em alguma empresa) ou disponíveis (desempregados). Os candidatos aplicados ou disponíveis podem ser tanto reais como potenciais (ou seja, os que não estão interessados a buscar um emprego). Acontece que os candidatos, sejam reais ou potenciais, estão trabalhando em alguma empresa (CHIAVENATO, 2002, p.195).

Chiavenato (2008a) complementa esse raciocínio ressaltando que as fontes de recrutamento são as áreas do mercado de recursos humanos exploradas pelos mecanismos de recrutamento que visam atender as suas necessidades

2.2 RECRUTAMENTO INTERNO

Para Chiavenato (2008b, p. 174) o recrutamento é denominado interno quando as necessidades das empresas são supridas por seus próprios colaboradores, através de remanejamento ou de promoção, mas para que haja esse tipo de recrutamento as empresas devem manter os cadastros de seus funcionários sempre atualizados, pois é fundamental para uma boa escolha à análise dos candidatos desde o ingresso até o momento atual.

Recrutamento Interno é aquele que favorece os próprios colaboradores da empresa, porém, a divulgação das vagas em aberto é informada por meio de intercomunicação com todos os setores da organização, com as particularidades exigidas pelo cargo, solicitando àqueles interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou que enviem seus dados para análise (CHIAVENATO, 2008b, p. 174).

Seguindo esse raciocínio Chiavenato (2008b, p. 174) ressalta que: recrutamento interno é quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (motivação vertical) ou transferidos (motivação horizontal), ou ainda transferidos com promoção (motivação diagonal).

Ainda de acordo com Chiavenato (2008b) ressalta que o recrutamento interno exige uma imensa e contínua coordenação e integração do órgão de recrutamento com os demais órgãos da empresa e envolve vários sistemas e banco de dados.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio Pontes (1996) fala que o recrutamento interno e a possibilidade de crescimento de funcionários dentro da organização. O recrutamento interno é o preenchimento das vagas por meio da promoção ou transferência de funcionários da organização. É a valorização dos recursos humanos internos.

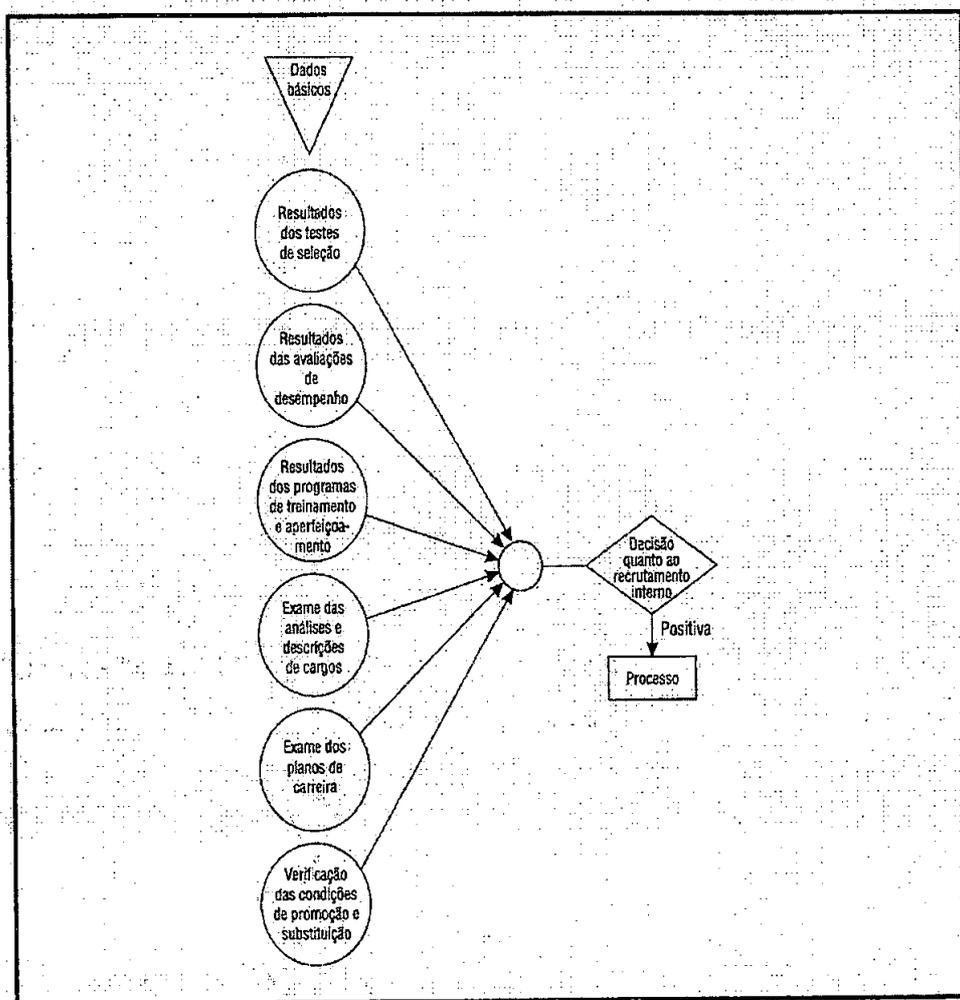
O recrutamento interno é a procura de um funcionário para ocupar uma vaga disponível na mesma empresa. É uma forma direta de recrutamento, em que o gestor de Recursos Humanos pode avaliar o colaborador a recrutar, socorrendo-se das avaliações disponíveis efetuadas pelos superiores hierárquicos e colegas de trabalho. A utilização do recrutamento interno é mais comum em grandes organizações, onde os profissionais têm uma maior possibilidade de mobilidade interna.

O recrutamento interno ocorre quando a empresa procura preencher as vagas através dos remanejamentos de seus funcionários vertical ou horizontalmente, e privilegia os funcionários da própria empresa, dando oportunidades de crescimento dentro da mesma, e exige uma série de informações relacionadas, como: resultado dos testes de seleção, das avaliações de desempenho, dos programas de treinamento, exame das análises e descrições de cargos, exames dos planos de carreiras e verificação das condições de promoção e substituição como pode ser observado na figura 1.

2.2.2. Vantagens do Recrutamento Interno

O recrutamento interno é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Este tipo de recrutamento constitui, ainda, um procedimento bastante econômico e serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados. Com este tipo de recrutamento o gestor obtém informações mais precisas, a possibilidade de preparação para a promoção e melhoria do moral e das relações internas.

Figura 1 - Dados Básicos para o Recrutamento Interno



Fonte: Chiavenato (2008a).

Segundo Chiavenato (1999), algumas vantagens do Recrutamento Interno são:

- ✓ Aproveitar melhor o potencial humano da organização;
- ✓ Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;
- ✓ Incentiva a permanência dos funcionários e a sua fidelização à organização;
- ✓ Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental;
- ✓ Não requer socialização organizacional de novos membros;
- ✓ Probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos;
- ✓ Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

Os custos finais do processo de recrutamento e seleção caem significativamente e a ambientação dos funcionários é menor por já estarem familiarizados com a empresa tendo que se ambientar somente com a função.

2.2.3 Desvantagens do Recrutamento Interno

O recrutamento interno pode causar vários danos a empresa por não permitir a entrada de novo capital humano e por funcionar como sistema fechado de reciclagem ininterrupto e mantém quase que idêntico o atual patrimônio humano da organização.

Como em qualquer situação há sempre dois lados, ou seja, os pros e os contras. Seguindo esse raciocínio, ainda segundo Chiavenato (2008a) descreve algumas desvantagens no recrutamento externo:

- ✓ Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas;
- ✓ Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual;
- ✓ Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização;
- ✓ Ideal para empresas burocráticas e mecânicas;
- ✓ Mantém e conserva a cultura organizacional existente;
- ✓ Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

Às vezes, certo cargo de nível médio e superior, que requer treinamento e experiência especiais, não pode ser preenchido dentro da empresa e solicitam o recrutamento de pessoas de fora. Isto é comum principalmente em empresas de pequeno porte (BOHLANDER; SCOTT; SHERMAN, 2005, p. 35)

Diante desses fatos, pode se perceber que no recrutamento interno quando surgir uma nova vaga que necessite de um profissional bem qualificado, procura-se sempre uma empresa terceirizada para que ela sim indique o melhor candidato para a vaga disponível. Tendo assim o melhor recrutamento para empresa.

2.3 RECRUTAMENTO EXTERNO

De acordo com Marras (2002) recrutamento externo é um processo para atrair recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de preencher uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos. O recrutamento externo é feito com candidatos de fora da empresa, isto é, a empresa vai atrás de candidatos disponíveis no mercado, ou atuantes em outras empresas, ou ainda busca estes candidatos em empresas especializadas no processo de recrutamento e seleção de profissionais, para que possam atuar em sua empresa e ter seu potencial destacado.

Para que o Recrutamento Externo ocorra, as empresas precisam atrair candidatos para a vaga e os interessados devem enviar seus currículos, pois é o ponto fundamental para que o processo se inicie. O currículo deve ser o candidato resumido em palavras, onde deve conter seus dados pessoais, sua formação escolar, histórico profissional, quais são seus objetivos.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 212):

Recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora da empresa. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos, extraídos pelas técnicas de recrutamento. Técnicas de recrutamento externo: consulta aos arquivos de candidatos, apresentação de candidatos por parte de funcionários já existentes da empresa; cartazes ou anúncios na portaria da empresa; contatos com sindicatos e associações de classe; anúncios em jornais e revistas e em agência de recrutamento.

Essas técnicas são utilizadas quando não se encontram profissionais dentro da empresa que não tem o perfil para determinadas funções conforme a empresa está necessitando. Todo recrutamento externo tem seu início a partir da, abordagem direta e indireta, que definem para o gestor, qual o melhor caminho a ser seguido na análise minuciosa que, feita através de técnicas especializadas.

2.3.1 Vantagens do Recrutamento Externo

Segundo Chiavenato (2008a), essas são as seguintes Vantagens do recrutamento externo:

- ✓ Traz sangue novo e experiências novas para a organização. A entrada de recursos humanos ocasiona uma importação de idéias novas, de diferentes abordagens dos problemas internos da organização e, quase sempre, uma revisão na maneira pela qual os assuntos são conduzidos dentro da empresa. Com o recrutamento externo, a organização mantém-se atualizada com o ambiente externo e a par do que ocorre em outras empresas.
- ✓ Renova e enriquece os recursos humanos da organização, principalmente quando a política é a de admitir pessoal com gabarito igual ou melhor do que o já existente na empresa.

- ✓ Aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoas feitos por outras empresas ou pelos próprios candidatos. Isto não significa que a empresa deixa de fazer esses investimentos, mas que ela usufrua de imediato o retorno dos investimentos efetuados pelos outros. Tanto assim que muitas empresas preferem recrutar externamente, pagando salários mais elevados, para evitar despesas adicionais de treinamento e desenvolvimento e obter resultados de desempenho de curto prazo.

2.3.2 Desvantagens do Recrutamento externo

No entanto na visão de Chiavenato (2008a) o recrutamento externo também tem suas desvantagens, e ele relata as seguintes:

- ✓ É geralmente mais demorado do que o recrutamento interno. O período despendido com escolha e mobilização das técnicas mais adequadas para influenciar as fontes de recrutamento, atração e apresentação dos candidatos, recepção e triagem inicial, encaminhamento à seleção, aos exames médicos, à documentação, liberação do candidato do outro emprego e admissão não é pequeno. Quanto mais elevado o nível do cargo maior a extensão desse período e tanto mais antecipação deverá ser adotada pela empresa para prever e liberar a requisição de empregados, a fim de que o recrutamento não seja pressionado pelos fatores tempo e urgência na obtenção de candidato.
- ✓ É mais caro e exigem inversões e despesas imediatas com anúncios em jornais, honorários de agências de recrutamento, despesas operacionais relativas a salários e encargos sociais da equipe de recrutamento, material de escritório, formulários etc.
- ✓ Em princípio, é menos seguro do que o recrutamento interno. Os candidatos externos são desconhecidos, provêm de origens e trajetórias profissionais que a empresa não tem condições de verificar e confirmar com exatidão. Apesar das técnicas de seleção e do prognóstico apresentado, as empresas admitem o pessoal por meio de um contrato com um período experimental e probatório para se garantir da relativa insegurança do processo.
- ✓ Quando monopoliza as vagas e as oportunidades dentro da empresa pode frustrar o pessoal que passa a visualizar barreiras, fora de seu controle, para seu crescimento profissional. Os empregados podem perceber o monopólio do recrutamento externo como uma política de deslealdade da empresa com seu pessoal.
- ✓ Geralmente, afeta a política salarial da empresa e influencia as faixas salariais internas, principalmente quando a oferta e a procura de recursos humanos estão em situação de desequilíbrio.

2.4 RECRUTAMENTO MISTO

O recrutamento misto é o resultado de um recrutamento interno, que conseqüentemente irá gerar uma nova vaga desta pessoa que foi promovida, devendo assim se

fazer um recrutamento externo para suprir a vaga do funcionário que foi deslocado. Isto quer dizer que no recrutamento misto podem ser realizadas as duas formas de contratação tanto externa quanto interna.

Na prática, as empresas nunca fazem apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo. Os dois se complementam e se completam. Ao fazer um recrutamento interno, o funcionário deslocado para a posição vaga, abrirá uma vaga na sua antiga função.

Quando se faz o recrutamento interno, em algum ponto da organização surge sempre uma posição a ser preenchida pelo recrutamento externo, a menos que seja cancelada. Por outro lado, sempre que se faz recrutamento externo, algum desafio, oportunidade ou horizonte devem ser oferecidos ao novo empregado, sob pena de procurar desafios e oportunidades em outra organização que lhe pareça melhor.

Devido às inúmeras vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo, uma solução versátil, tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que atinja tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos.

Seguindo a visão de Chiavenato (2008a) o recrutamento misto pode ser adotado de três maneiras que são:

- ✓ Inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso aquele não apresente resultados desejáveis. A empresa está mais interessada na entrada de recursos humanos do que em sua transformação, ou seja, a empresa necessita de pessoal já qualificado no curto prazo e precisa importá-lo do ambiente externo. Não encontrando candidatos externos à altura, lança mão de seu próprio pessoal, não considerando de início os critérios acerca das qualificações necessárias.
- ✓ Inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, caso não apresente resultados desejáveis. A empresa dá prioridade a seus empregados na disputa das oportunidades existentes. Não havendo candidatos internos à altura, parte para o recrutamento externo.
- ✓ Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente. é o caso em que a empresa está mais preocupada com o preenchimento de vaga existente, seja por meio de input ou mediante transformação de recursos humanos. Uma boa política de pessoal dá preferência aos candidatos internos sobre os externos, em casos de igualdade de condições entre eles. Com isto, a empresa assegura-se de que não está descapitalizando seus recursos humanos, ao mesmo tempo em que cria condições de sadia competição profissional.

CAPITULO 3: SELEÇÃO DE PESSOAL

A seleção vem logo após o recrutamento, nos processos de agregar pessoas à empresa. É um conjunto de ações técnicas que objetivam suprir as necessidades de profissionais de uma organização, é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições do mercado.

O processo de seleção é uma série de passo específico, para decidir que candidatos recrutados, devem ser contratados, ou seja, é nesse processo que ocorre a filtragem do candidato que “o processo de seleção é uma série de passo específico, para decidir que realmente fará parte do quadro de funcionário de uma organização: (WETHER; DAVIS, 1983, p. 171).

Segundo Chiavenato (2006), seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção, para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.

A seleção é um processo de comparação de duas vertentes, de um lado os requisitos que o cargo em aberto exige do ocupante, e do outro lado o perfil das características dos candidatos que se apresentam. A primeira se estabelece através da análise de cargo, enquanto a outra é fornecida através das técnicas de seleção.

No geral o processo de seleção tem o intuito de almejar encontrar o candidato que está mais apto para a realização de tarefas do cargo oferecido pela empresa. Conforme Chiavenato (2006) as etapas do processo de seleção podem ser esquematizadas da seguinte forma: análise curricular; testes; entrevista; verificação de referência e dinâmica de grupo.

3.1 ANÁLISE CURRICULAR

É uma das primeiras fases desse processo, e tem o intuito de fazer uma pré-seleção dos candidatos, escolhendo os que mais se adaptam aos pré-requisitos desejados pela

empresa, e em seguida se faz uma análise cuidadosa do currículo de cada candidato, para que seja avaliado se há coerência com o perfil que a empresa está buscando.

De acordo com Bohlander, Scott e Sherman (2005, p. 107),

Os currículos têm vários propósitos, bem como informações que permitem decidir se o candidato atende aos requisitos mínimos de experiência, educação, etc. Fornece uma base para a formulação de perguntas que o entrevistado fará sobre a experiência anterior do candidato, bem como fontes para verificação de referências.

A maioria das vezes não basta somente utilizar a análise curricular para se ter uma visão real do candidato. Muitos candidatos não colocam informações corretas em seus currículos por isso a importância de se fazer o uso de outras técnicas, como por exemplo: técnicas de entrevistas, provas de conhecimento, testes psicológicos e as técnicas de simulação.

3.2 TÉCNICAS DE ENTREVISTA

Chiavenato (2008b) ressalta que essa é a técnica de seleção mais utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas. Embora careça de base científica e se situe como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia na decisão final a respeito dos candidatos.

No momento da entrevista é de suma importância para o entrevistador passar a descrição do cargo disponível, pois assim o candidato ficará sabendo quais atividades serão desenvolvidas pelo escolhido. Não menos importantes são as perguntas da entrevista, porque através delas que o entrevistador conseguirá traçar o perfil do candidato mais detalhadamente.

Chiavenato (2008b) ressalta também que a entrevista não deve ser improvisada, nem feita às pressas. A entrevista, seja com hora marcada ou não, precisa ter algum tipo de preparação ou planejamento que permita determinar aspectos como: o que se pretende com ela, leitura preliminar do curriculum vitae do candidato a ser entrevistado, o maior número possível de informações sobre o cargo a preencher e as características pessoais essenciais exigidas por ele.

O comportamento do entrevistado durante a entrevista é determinante para a sua admissão ou dispensa, já que no momento que se abre uma vaga em uma empresa o normal é que ela já tenha um perfil para a contratação de um novo colaborador, sendo assim o entrevistado poderá revelar características que não condizem com o desejado pela a empresa, tornando mais fácil uma possível dispensa ou admissão. Quando o candidato consegue transmitir durante a entrevista firmeza nas respostas, expuser segurança e vontade de trabalhar e até mesmo o modo de se vestir de acordo com a empresa em que se almeje um trabalho, torna-se mais favorável para sua admissão.

Quando os responsáveis pela entrevista forem elaborar as perguntas, eles deverão tomar bastante cuidado para ser o mais claro possível para que não haja questionamentos duplos pelos entrevistados, pois estes atrapalham na hora da eliminação ou escolha do candidato, e o candidato também deve ser o mais claro possível nas suas respostas para não prejudicar a si próprio na entrevista.

3.3 PROVAS DE CONHECIMENTO

As provas de conhecimento são usadas para verificar o conhecimento de cada candidato. Essas provas geralmente fazem parte da primeira fase de seleção do candidato, pois através dela se faz uma seleção padronizada e igualitária de oportunidades dos candidatos.

Chiavenato (2008b) fala que as provas de conhecimentos ou de capacidade são instrumentos para avaliar objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridos através do estudo, da prática ou do exercício e procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos pelo cargo. E também o resultado dessa avaliação dependerá somente do conhecimento do candidato diferentemente da entrevista, dos testes psicológicos, que dependeram da análise de outra pessoa, e também dos testes de simulação que os candidatos dependerão da ação de outras pessoas.

3.4 TESTES PSICOLÓGICOS

Os testes psicológicos geralmente são aplicados por psicólogos que através dos dados coletados traçam um perfil do candidato, podendo assim obter informações relevantes sobre o temperamento do candidato.

Enquanto as provas de conhecimento ou de capacidade medem a capacidade de realização atual de uma pessoa, os testes psicológicos enfatizam as aptidões individuais (CHIAVENATO 2008b, p. 201).

Muitas vezes as pessoas conseguem camuflar as suas verdadeiras características psicológicas através da entrevista sem que sejam notadas. A partir daí que entra os testes psicológicos que captam a verdadeira capacidade intelectual dos candidatos.

3.5 TÉCNICAS DE SIMULAÇÃO

Essa técnica é baseada na situação do dia a dia do cargo oferecido e tem como objetivo principal identificar a reação do candidato perante as situações cotidianas que poderá acontecer. De acordo com Robbins (2001, p. 102), “o fundamental num teste de emprego, portanto, é usar um teste que preveja com precisão o desempenho no cargo”.

Seguindo essa linha de raciocínio Rolim (2010 *apud* REVISTA..., 2013) fala que os testes práticos são de suma importância para essa técnica de seleção, já que será através deles que os candidatos terão a oportunidade de demonstrarem determinados conhecimentos na prática do trabalho.

O trabalho coletivo é muito importante na maioria dos cargos disponibilizados no mercado de trabalho e que mais se aproxima da realidade encontrada nas empresas.

CAPÍTULO 4: PESQUISA DE CAMPO “ITAÚ UNIBANCO”

4.1 ITAÚ UNIBANCO

O caminho do sucesso para uma empresa que gera bons resultados, para si e para a sociedade que ela se dedica a atender, começa dentro de casa, pelos seus colaboradores. E não é de hoje. Desde a fundação dos bancos que hoje formam o Itaú Unibanco, investem muito na formação de um time de colaboradores competentes e orgulhosos em pertencer a essa organização e a esse país. Um time comprometido em fazer o melhor sempre (ITAÚ UNIBANCO, 2014).

Hoje, o Itaú Unibanco conta com mais de 105 mil funcionários, atuando em centros administrativos e agências bancárias, espalhados pelo Brasil e inclusive em outros 19 países – todos conectados por um mesmo jeito de se relacionar com os públicos do banco e guiados pelo compromisso de fomentar negócios que permitam que todos cresçam. A preocupação do Itaú Unibanco por transformar para melhor a vida ao redor do banco gerou ao longo dos anos, uma sólida cultura interna, baseada na transparência e o foco no cliente (ITAÚ UNIBANCO, 2014).

Clientes e colaboradores são duas faces de uma mesma moeda muito valiosa. Sem um não há o outro. Por isso, o Itaú Unibanco investe, internamente, numa estrutura de trabalho baseada na meritocracia. É ela que garante que os nossos colaboradores sejam constantemente incentivados a se desenvolver mais, de modo a atender cada vez melhor os clientes, sendo valorizados por isso. Os melhores profissionais do mercado a serviço dos nossos clientes (ITAÚ UNIBANCO, 2014).

O colaborador focado no cliente não só considera as necessidades e os problemas de quem estão do outro lado do balcão. Ele também procura novas e melhores soluções para resolver essas questões com eficiência e transparência. Uma das formas que o Itaú Unibanco encontrou para incentivar esse tipo de prática é o Prêmio Todos pelo Cliente, que destaca colaboradores que inovaram no atendimento e que, assim, conquistaram sorrisos dos clientes (ITAÚ UNIBANCO, 2014).

O Itaú UNIBANCO, além de atrair e reter os profissionais mais competentes do mercado, também concentra suas ações em trazer para o banco os jovens talentos mais

promissores do país. Estamos sempre atentos para profissionais em início de carreira que mostrem vocação para o nosso negócio, que se conectem com nossos valores e com o nosso estilo e, principalmente, que tenham vindo ao mundo com a vontade de transformá-lo num lugar melhor. É por isso que, ao longo do ano, abrem-se várias portas, como o Programa de Trainee e o Programa de Estágio Corporativo na Rede de Agências. Eles oferecem, aos candidatos selecionados, uma formação profissional completa, imersão na cultura do banco, treinamento de ponta e orientação de carreira (ITAÚ UNIBANCO, 2014).

Esse jeito de trabalhar também se traduz em reconhecimento. Não é à toa que, em 2011, o Itaú foi eleito uma das Melhores Empresas Para Trabalhar segundo três revistas diferentes: *Você S/A*, *Exame* e *Época* (ITAÚ UNIBANCO, 2014).

Uma instituição financeira pode ajudar a realizar sonhos, investir em grandes ideias e transformar uma sociedade inteira num lugar melhor para se viver. Um banco ajuda pessoas a crescer e empresas a progredir. Nações com economias fortes têm uma característica em comum: contam com bancos sólidos. Esse é o papel que o Itaú Unibanco faz questão de ocupar na sua vida e na vida do país – o de agentes de transformação, que são parte de uma instituição comprometida em promover melhorias em seu entorno, e que sabe que só será bem sucedida se ajudar a construir à sua volta um ambiente economicamente saudável (ITAÚ UNIBANCO, 2014).

4.2 RECRUTAMENTOS ITAÚ UNIBANCO

Economia de tempo e aprimoramento dos processos de recrutamento é apenas algumas das enormes vantagens conquistadas por organizações/empresas, que adotam a Internet como ferramenta auxiliar para a captação de novos talentos. Foi com esta visão que o Banco Itaú começou a investir na Web e reformulou no segundo semestre de 2001, o site oficial da organização. Além de dar um novo visual ao portal e garantir que os internautas tenham acesso às mais variadas informações sobre a empresa, para candidatos que queiram seguir uma carreira promissora dentro da organização (ITAÚ UNIBANCO, 2014).

Desde que começou a funcionar oficialmente com a sua primeira versão, em 01.07.2001, o site do Itaú contabilizou mais de 130 mil registros de recebimento de currículos, os quais originaram a seleção e contratação de grande número de profissionais

experientes, recém-formados ou em formação, além de pessoas portadoras de alguma deficiência para cargos efetivos em diferentes áreas de empresa (ITAÚ UNIBANCO, 2014).

O Itaú Unibanco tem a responsabilidade de criar oportunidades iguais para todos, pois acredita que uma sociedade melhor é aquela em que cada um tem a oportunidade de explorar suas habilidades e talentos. Busca-se atrair, desenvolver e reter pessoas com deficiência física, visual, auditiva ou intelectual para vagas em todas as áreas e posições do banco, respeitando a compatibilidade entre o perfil e a oportunidade.

Depois da consolidação junto ao público diversificado, o Itaú passou a considerar o site um importante aliado, na hora de atrair, desenvolver e reter novos talentos. Com o número elevado de inscrições poderia retardar o preenchimento das vagas e desgastar o profissional, assim que o cadastro é realizado através do site, as informações fornecidas pelos candidatos passam por um filtro automático de recrutamento e de seleção, existente no próprio sistema. Com isso, são cruzados dados e características de candidatos que se enquadrem ao perfil ideal para preenchimento da vaga disponível (ITAÚ UNIBANCO, 2014).

O gerente geral da agência de Rubiataba o Administrador Weverton Kennedy Pereira Belizário de vinte e oito anos, trabalha no Itaú há cinco anos e começou a sua carreira como caixa, onde relatou que sua formação acadêmica no curso de Administração o ajudou muito em sua evolução profissional, porque lhe deu uma base forte para que ele chegasse onde ele esta hoje e ainda revelou que pretende evoluir cada vez mais na empresa em questão, também relatou como é feito o processo de recrutamento e seleção no Itaú Unibanco.

Ao realizar o seu cadastramento online através do site do Itaú, o candidato recebe um e-mail informando se a pessoa enquadra-se ao perfil de organização e que, conseqüentemente, concorrerá ao cargo disponibilizado. No entanto, existem casos em que o profissional é comunicado que seus dados ficarão arquivados para futuros contatos, em uma espécie de cadastro de reserva.

4.3 SELEÇÃO NO ITAÚ UNIBANCO

De acordo com o gerente entrevistado Weverton Kennedy Pereira Belizário, quando a empresa encontra um candidato que atenda aos pré-requisitos básicos para ocupar determinada função na organização, a pessoa recebe uma comunicação da organização,

solicitando a sua presença para a realização de uma entrevista, realizada esta etapa, o profissional é encaminhado para que realize provas de conhecimentos gerais e específicos que irão servir de complemento para testar o nível de conhecimento. Em seguida serão aplicados testes psicológicos onde serão colocadas em xeque as aptidões individuais de cada possível futuro colaborador. Já na terceira fase de seleção serão realizadas as técnicas de simulação que irão possibilitar e prever com precisão o desempenho no cargo almejado.

Após o processo seletivo e efetivada a contratação, o novo colaborador recebe da organização um conjunto de acessórios para a sua melhor adaptação na conduta, exigida pelo Itaú que inclui fitas de vídeo, o Código de Ética do Itaú e outros materiais impressos que falam sobre a visão da empresa de forma abrangente. Em seguida, o profissional passa por um período de treinamento específico, para que possa exercer suas novas funções (ITAÚ UNIBANCO, 2014).

4.4. TRAINEE

O Programa Trainee Itaú Unibanco tem como objetivo atrair e desenvolver de forma acelerada jovens talentos, transformando o alto potencial em performance diferenciada. Com duração de 1 ano e 4 meses, é dividido em três macro etapas de desenvolvimento: Integração, Generalista e Especialista (ITAÚ UNIBANCO, 2014).

Integração: Após receber as boas vindas, durante um mês o trainee obterá uma visão sistêmica do banco, além de ter treinamentos com uma das melhores escolas de negócios do país (ITAÚ UNIBANCO, 2014).

Generalista: Nos seis meses seguintes, o participante fará o *job rotation* para conhecer a área executiva que atuará, participará de projetos e conhecerá processos-chave. Além disso, será norteado por um plano de atividades com objetivos de aprendizagem e entregas definidas (ITAÚ UNIBANCO, 2014).

Especialista: Nos demais 9 meses, o trainee atuará na sua área de alocação final com responsabilidades e metas pré-estabelecidas (ITAÚ UNIBANCO, 2014):

- ✓ Outras atividades ao longo do programa;
- ✓ Treinamentos comportamentais e de negócios;
- ✓ Fóruns de discussão para aprimorar o comportamento no ambiente de negócios;

- ✓ Debates com a liderança do banco;
- ✓ Participação em projetos sociais;
- ✓ Programa de Mentoring: durante um ano, em sessões mensais, um executivo do banco apoia o processo de aprendizagem (ITAÚ UNIBANCO, 2014).

a) Pré Requisitos

- ✓ Graduação entre dezembro de 2012 e dezembro de 2014;
- ✓ Inglês fluente;
- ✓ Disponibilidade para morar na cidade de São Paulo;
- ✓ Formação em Exatas ou Humanas

b) Remuneração e Benefícios

- ✓ Remuneração alinhada às práticas de mercado;
- ✓ Participação nos lucros e resultados;
- ✓ Seguro de vida;
- ✓ Assistência médica e odontológica;
- ✓ Plano de previdência privada;
- ✓ Vale-alimentação;
- ✓ Vale-refeição;
- ✓ Descontos com parceiros de bens e consumo;
- ✓ 30 dias de hospedagem em hotel para candidatos residentes a mais de 130km de São Paulo.

c) Etapas do Processo

1. Inscrição e triagem de currículos;
2. Teste único com questões de inglês e raciocínio lógico e game de aderência aos valores do Itaú Unibanco;
3. Atividade em grupo;
4. Painel e entrevista individual com gestores;
5. Entrevista final com diretores e/ou vice-presidentes.

4.5 ESTÁGIOS

4.5.1 Estágio Corporativo

Desenvolva as suas ideias, o seu conhecimento acadêmico e as suas habilidades profissionais em um ambiente inovador e desafiador!

O Programa de Estágio Corporativo tem novidades com foco no desenvolvimento profissional do estagiário:

- Treinamentos voltados para a formação técnica e comportamental (além de uma grade opcional);
- Atuação em projetos desafiadores para a organização;
- Avaliação de desempenho;
- Possibilidade de movimentação de carreira;
- Participação em projetos sociais.

a) Pré-Requisitos

- ✓ Estudantes do antepenúltimo, penúltimo ou último ano da graduação, regularmente matriculados em cursos de Exatas ou Humanas;
- ✓ Disponibilidade para estagiar em São Paulo (SP);
- ✓ Disponibilidade para estagiar 4, 5 ou 6 horas por dia.

b) Remuneração e Benefícios

- ✓ Bolsa-auxílio compatível com o mercado;
- ✓ Assistência médica e odontológica (opcionais);
- ✓ Auxílio-refeição;
- ✓ Auxílio-transporte;
- ✓ Seguro de vida;
- ✓ Descontos e vantagens em escolas de idiomas, academias, restaurantes e outros serviços.

c) Etapas do Processo

1. Triagem dos currículos cadastrados no site;
2. Testes online de inglês e raciocínio lógico;
3. Dinâmica em grupo ou entrevista coletiva;
4. Entrevista individual com gestor.

4.5.2 Estágios de Férias

Além das oportunidades oferecidas ao longo de todo ano pelo Programa de Estágio Corporativo, o Itaú Unibanco inovou no processo de atração de novos talentos. O Estágio de Férias é direcionado principalmente para estudantes que não possuem disponibilidade de horário para estagiar, mas querem ter a vivência em situações reais do mundo corporativo (ITAÚ UNIBANCO, 2014).

Durante os meses de férias das universidades, os estudantes são convidados para atuar em projetos nas diversas áreas executivas do banco (ITAÚ UNIBANCO, 2014).

Com duração de 1 a 2 meses e carga horária de 6 horas, os universitários são contemplados com os benefícios do mercado e ainda têm a chance de colocar em prática conhecimentos teóricos e de desenvolver habilidades fundamentais para o futuro profissional.

O mês para realização do Programa de Estágio de Férias varia conforme a edição de cada ano.

a) Pré-Requisitos

- ✓ Cursando o antepenúltimo, penúltimo ou último ano da universidade;
- ✓ Disponibilidade para estagiar em São Paulo (SP);
- ✓ Disponibilidade para estagiar 6 horas por dia.

b) Remuneração e Benefícios

- ✓ Bolsa-auxílio compatível com o mercado;
- ✓ Seguro Saúde;
- ✓ Auxílio-refeição;
- ✓ Auxílio-transporte;
- ✓ Seguro de vida.

c) Etapas do Processo

- ✓ Triagem dos currículos cadastrados no site;
- ✓ Painel com gestores;
- ✓ Entrega de documentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Recrutamento e Seleção de Pessoas são fundamentais para conseguir profissionais qualificados para qualquer seguimento. Nota-se que as empresas têm procurado desenvolver o recrutamento e seleção de acordo com a ajuda de novos meios tecnológicos.

Buscar entender como funciona o recrutamento e seleção de pessoas do Itaú Unibanco não foi tão difícil, porque a maioria das informações estão no site da empresa e algumas dúvidas foram esclarecidas através da entrevista que foi realizada com o Gerente Comercial da Agência de Rubiataba-Go.

Mediante estudo realizado em autores e sites com informações específicas sobre a Instituição pesquisada, foi possível uma avaliação sobre o tema contribuindo assim para se ter uma visão da importância do Itaú Unibanco no cenário nacional. Com o avanço tecnológico o Itaú Unibanco conseguiu abranger e aprimorar o recrutamento e seleção de pessoas, além de, padronizar o tratamento com seus colaboradores.

No Itaú Unibanco nota-se que o recrutamento é feito através do seu próprio site, e posteriormente é feito a seleção para que se possa assim buscar o profissional adequado para cada função, onde é feito as quatro técnicas de seleção abordadas que são: a entrevista, prova de conhecimento, teste psicológico e por fim, técnicas de simulação.

Conclui-se então que o Itaú Unibanco embora esteja inserido em um cenário bastante competitivo, buscou através do avanço tecnológico, ser uma das referências no meio dos bancos privados, com sua forma inovadora de recrutamento e seleção de pessoas e assim conseguindo se destacar no seu segmento.

Sendo assim, pode-se concluir que a empresa tem tudo para atingir seus objetivos. Pois pode-se afirmar que de acordo com os estudos feitos foi possível ver que as técnicas de recrutamento e seleção de pessoas são muito importantes nas organizações, que as técnicas podem ajudar ambas, isto é, organização e colaborador.

Fica evidente que esta pesquisa é muito importante e contribuiu para a formação acadêmica, portanto de grande valia.

REFERENCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSALVE Danielle; CALDEIRA Ilton, iG São Paulo 20/06/2011. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/sobram-vagas-mas-profissionais-qualificados-procuram-emprego/n1597034360413.html>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOHLANDER, George; SCOTT, Snell; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa: planejamento, recrutamento, seleção de pessoal**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos**. 7. ed. Comp. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008a.

_____. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008b.

FRANCO, S. **Recrutamento e seleção: a hora da verdade**. São Paulo: Gente, 2002.

ITAÚ UNIBANCO. Disponível em: <<https://www.itaubank.com.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Thomson Learning, 2009.

PONTES, B.R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas**. 2. ed. São Paulo: LTR, 1996.

REVISTA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **A competitividade na modernização empresarial**. 2013. Disponível em: <<http://www.sebraemas.com.br/noticias>>

midia/a-competitividade-na-modernizacao-empresarial-1>. Acesso em: 12 dez. 2014.

ROBBINS, Stephen. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: LTC, 2001

SAMENTO Fabiano. **Jornal Tribuna Hoje online**, Reportagem de 07 jun. 2013, Umuarama, PR, Disponível em: <www.tribunahoje.jor.br/>. Acesso em: 20 ago. 2014.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

WERTHER, Willian; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recrutamento e seleção**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano
Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528