

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Paulo Rogério de Oliveira Madeira¹, Valdevino Krom³

1 – Administração de Empresas e Negócios – Universidade do Vale do Paraíba. Av Shishima Hifumi 2911 – Urbanova, 12244-000 – São José dos Campos, SP – paulroger.1000@ig.com.br.

2 - Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento – IP&D, UNIVAP – Av. Shishima Hifumi, 2911 Urbanova 12244-000 São José dos Campos –SP – Brasil – valkrom@univap.br.

Palavras-chave: Recrutamento, Seleção

Área de conhecimento: VI – Ciências Sociais Aplicadas

Resumo - Este trabalho trata de uma análise acadêmica do recrutamento e da seleção de pessoas, com ênfase na seleção de estagiários e trainees, em uma instituição financeira. Ele contém a experiência prática de alunos da graduação em um processo de recrutamento e seleção de pessoas do lado de quem está recrutando e selecionando candidatos para uma vaga em aberto. Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa sobre as teorias existentes sobre o assunto, e foram feitas análises e comparações da teoria com o que se teve a oportunidade de verificar na prática. O trabalho é composto de uma base teórica para a realização do mesmo, de uma breve apresentação da empresa estudada e do desenvolvimento do trabalho em si, que é formado pelas informações obtidas em campo, com entrevistas com um profissional de RH da empresa, por um esquema do processo de recrutamento e seleção no banco, e as conclusões finais, com base em pesquisa bibliográfica.

INTRODUÇÃO

Algumas empresas diferenciam-se por acreditarem verdadeiramente na importância de seus funcionários para a organização.

O alinhamento dos recursos humanos à estratégia da empresa é muito importante. Por isso o ato de escolher funcionários para realizar determinada função e ocupar determinado cargo é tão importante. Esta é a tarefa do Recrutamento e Seleção de pessoas em uma organização. Se a escolha de pessoas é realizada a contento, da melhor e mais eficiente forma possível, visando ao benefício da empresa, a empresa já tem uma grande chance de obter sucesso, com base nas pessoas que a compõem.

O processo de Recrutamento e Seleção no Unibanco é iniciado com o recrutamento. É nesta fase que a área de Gestão de Pessoas (GP) vai até o mercado anunciar sua vaga e chamar atenção dos candidatos potenciais para que esses se interessem pela vaga e pela empresa, e tenham vontade de trabalhar nela o suficiente para mandar seus currículos.

O recrutamento pode ser interno ou externo, e cada um destes tipos tem suas vantagens e desvantagens para o processo em si e para a empresa.

Depois do recrutamento do pessoal vem a etapa da triagem dos currículos recrutados. Para esta etapa são utilizadas leituras dos currículos, fase em que já são

utilizados alguns pré-requisitos para a vaga, que podem ser facilmente verificados através dessas leituras.

Depois da triagem vem a seleção propriamente dita deste pessoal. Esta etapa merece uma atenção mais especial, já que é ela que vai definir, por diferentes modos e com diferentes estratégias, qual candidato vai ficar com a vaga.

O gerente requisitante da vaga é quem deve determinar as características necessárias para o cargo em questão.

A etapa de seleção pode se iniciar com os testes de avaliação. Depois destes testes podem ser realizadas dinâmicas de grupo.

É muito importante que todo o processo seja realizado com muita seriedade e responsabilidade dentro da organização. Este processo deve lidar com mudanças que irão provocar desajustes, tanto na maneira como a empresa escolhe e seleciona seu pessoal, como na adequação das pessoas já escolhidas aos cargos que desempenhavam (Chiavenato, 1999).

As pessoas que trabalham na empresa são o seu principal diferencial competitivo. Cada vez que um profissional sai de uma organização, esta perde muito dinheiro, pois houve um grande investimento nesta pessoa, desde o seu recrutamento e seleção, até os benefícios acumulados, os cursos e as viagens realizadas. Além disso, há o custo adicional do

recrutamento, seleção e contratação de um novo profissional para ocupar o seu lugar.

O preenchimento de vagas é, portanto um aspecto muito importante da administração: planejamento das necessidades de pessoal, recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de empregados capacitados, colocando-os em ambientes produtivos, e recompensados pelo desempenho. É isso que almeja, e que tenta alcançar a área de Recrutamento e Seleção das empresas.

PERFIL DA EMPRESA

A empresa analisada é o Unibanco, cujo carro chefe é o mercado financeiro. O Unibanco é formado por diversas empresas controladas ou coligadas as Unibanco Holdings.

Uma das outras preocupações constantes do Unibanco é quanto aos funcionários que trabalham para a organização. Essa preocupação do Unibanco com questões como qualidade, motivação dos funcionários e clima interno da organização resultou no aumento de sua capacidade técnica e criativa para desenvolver e lançar produtos e serviços inovadores e de alta competitividade.

Quanto ao recrutamento e a seleção de estagiários e trainees:

O recrutamento de currículos pelo Unibanco para estas vagas é realizado via internet.

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NO UNIBANCO

As vagas a serem preenchidas no Unibanco são demandadas via Consultoria Interna. A partir daí começa a atuação da área de Recrutamento e Seleção, que junto com a Consultoria de Recursos Humanos do negócio, levantam o perfil necessário para o futuro ocupante do cargo. É aí também que é traçada a estratégia de recrutamento, na qual é decidido se o recrutamento será interno ou externo.

Quanto aos pré-requisitos necessários para o recrutamento de pessoal, o Unibanco tem atrelado a cada cargo os requisitos com relação à formação exigida. Além disso, há uma lista de competências de potencial aderente a todo o banco.

Depois de passar pela área de RH, a requisição da vaga é encaminhada para a área de admissão.

No Unibanco, o recrutamento externo para uma vaga é mais utilizado que o interno. Porém, a área de RH juntamente com as outras áreas, as que demandam as vagas, estão se esforçando no

sentido de intensificar o recrutamento interno na organização.

Todos os funcionários são incentivados a participar do recrutamento interno, e o feedback é dado aos participantes no final de cada etapa do processo.

Sabe-se que há gestores que não gostam muito de liberar seus funcionários, mas a política interna garante a participação dos funcionários em processos de recrutamento e a obrigatoriedade da liberação por parte do gestor. Após a liberação do funcionário a área de R&S trabalha a reposição deste funcionário.

O recrutamento interno tem a vantagem de ser mais barato que o externo, além de ser favorável ao clima organizacional. Ele gera perspectiva de crescimento dentro da organização além da vantagem de o risco de não adaptação à cultura da empresa ser menor.

Já o recrutamento externo tem a vantagem de trazer profissionais com novas idéias e oxigenação positiva à organização.

A indicação de um candidato por um funcionário pode ajudar, já que alguém dentro do banco o conhece e confia em sua competência. Mas esta indicação não tem muito peso na hora da escolha final de qual candidato será contratado.

Na seleção de estagiários e trainees o que é mais levado em consideração é o potencial de crescimento profissional. Já para gerentes e diretores, por exemplo, o que conta é a experiência e os resultados obtidos pelo candidato ao longo de sua carreira.

Todas as etapas do processo de Recrutamento e Seleção têm como objetivo identificar nos candidatos as competências necessárias para assumir o cargo em aberto e diminuir ao máximo os riscos da contratação, ou seja, os riscos de o candidato não se ajustar ao cargo e à cultura da empresa.

O RH trabalha basicamente com a comparação de vários candidatos e são também vários os fatores que determinam o melhor candidato como o perfil, a postura, a experiência, a expectativa salarial, o potencial de crescimento e outros. O RH indica ao gestor somente os aprovados, porém nada impede o gestor de contratar um profissional sem o parecer do RH.

O tempo médio entre a requisição da vaga e o preenchimento da mesma é de aproximadamente 30 dias.

Depois da contratação da pessoa, a área de treinamento realiza uma integração via multimídia, com uma apresentação da instituição aos novos funcionários. No caso de não adequação do novo funcionário com a empresa, é papel do gestor tentar melhorar o desempenho da pessoa através de feedback. Caso isso

não seja possível o profissional pode ser transferido de área ou desligado, depende da situação.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O processo de Recrutamento e Seleção do Unibanco é com certeza bem estruturado. O recrutamento externo é feito através da internet, pois através de sistemas é

possível selecionar os currículos que interessam de maneira mais rápida e eficiente, através dos pré-requisitos necessários, são realizados testes de conhecimentos, para assegurar o mesmo nível de conhecimento entre os candidatos.

As dinâmicas de grupo são construídas de acordo com o perfil de candidato necessário à vaga, e do que é preciso ser observado, testado e avaliado no grupo. É uma fase moldada de acordo com a vaga, objetivos e requisitos do gestor.

A fase de entrevistas é uma etapa que envolve as habilidades e conhecimentos dos candidatos e já devem ter sido testadas.

Outro ponto favorável encontrado no processo foi quanto ao recrutamento interno de pessoal.

Como o procedimento é realizado com seriedade e transparência, o clima de competição, e de um possível mal estar causado com os candidatos é minimizado.

CONCLUSÃO

As informações claras e precisas de todas as etapas de um processo de recrutamento e seleção, desde o levantamento da necessidade da vaga até a contratação e integração dos novos funcionários já eram conhecidas por nós na teoria que tivemos oportunidade de aprender com os livros de administração de recursos humanos que lemos.

Todo este processo visa atender as necessidades do recrutamento e seleção, o julgamento sobre os efeitos de um programa de treinamento ou formação profissional depende do modelo, do método e dos processos aplicados e, conseqüentemente, da filosofia das etapas da seleção.

Devemos nos atentar para as constantes mudanças no processo seletivo das empresas que futuramente estaremos inclusos neste processo e aprender com as técnicas aprendidas no decorrer de nossas vidas.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas – o novo papel de Recursos Humanos. São Paulo: Campos, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Como transformar o RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro. São

Paulo: Makron Books, 2000, p- 80 –93.

ROBBINS, S. P. Managing Today. Prentice-Hall, Inc., 1997.

Unibanco. Disponível em:
<http://www.unibanco.com.br>, Acesso em 03 jun. 2004.