

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO
GRANDE DO NORTE

FARN

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NO BANCO DO BRASIL S.A. :
(IN)COMPATIBILIDADE COM AS ATUAIS EXIGÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO?**

Liana Diógenes Paiva Azevedo

Natal, dezembro de 2002

RB-14132
FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg: M000204
02/05/05

M
658.3
A9871
2002
C801

Azevedo, Liana Diógenes Paiva
Recrutamento e seleção de pessoas no Banco do Brasil S.A.:
(incompatibilidade com as atuais exigências da organização? / Liana Diógenes
Paiva Azevedo. - Natal: FARN, 2002
85 p.

Monografia (Graduação em Administração) - Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Recursos humanos - Monografia 2. Gestão de pessoas - Monografia I.
Título

RN/FARN/BC CDV 658.3

LIANA DIÓGENES PAIVA AZEVEDO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NO BANCO DO BRASIL S.A.:
(IN)COMPATIBILIDADE COM AS ATUAIS EXIGÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO?**

**Monografia apresentada à Banca Examinadora do
Curso de Graduação em Administração da
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte, como requisito parcial para a
obtenção do título de Bacharel em Administração.**

Orientador: Carlos Antônio de Lima Moreira, MSc.

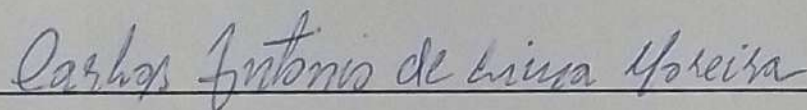
Natal, dezembro de 2002

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE

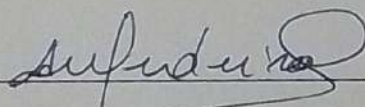
**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NO BANCO DO BRASIL S.A.:
(IN)COMPATIBILIDADE COM AS ATUAIS EXIGÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO?**

Liana Diógenes Paiva Azevedo

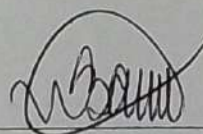
Monografia apresentada e aprovada em 13 de Dezembro de 2002, pela banca de examinadora
composta pelos seguintes membros:



Carlos Antônio de Lima Moreira, MSc.
Orientador



Profª Fátima Cristina de Lara Menezes de Medeiros



Profª Cristina de Freitas Barreto

Natal, 13 de Dezembro de 2002.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela centelha de vida que me move aqui na Terra, pelos pais maravilhosos que ele escolheu para me acolher e me conduzir durante essa jornada, pelo meu irmão querido, pelo meu filho lindo que me motiva em todos os sentidos, pela minha família, por todos os amigos que colocou no meu caminho e, especialmente, pela saúde, sensibilidade e inteligência, que me permitem reconhecer, valorizar e respeitar a vida em toda sua plenitude;

Aos meus pais, Eurico e Marli, base de toda a minha vida, pelo imenso amor e apoio a mim dedicados e, sobretudo, pela educação deles recebida, baseada nos seus notáveis valores de honestidade, humildade, disciplina, amor ao próximo e espírito de luta;

Ao meu filho Iago, criança especial e muito amada, cuja existência justifica os esforços dedicados à realização desse trabalho. A ele, não quero apenas agradecer, quero sobretudo pedir perdão por todas as minhas ausências, muitas vezes em momentos em que o que ele mais queria era minha presença. Essas faltas jamais serão recompensadas;

Ao meu orientador, Carlos Antônio de Lima Moreira, dedico estas palavras:

"Não podemos comprar o tempo das pessoas; podemos comprar sua presença física em um dado lugar; podemos até comprar um determinado número de movimentos musculares por hora. Mas não podemos comprar seu entusiasmo... não podemos comprar lealdade... não podemos comprar sua devoção. Temos que conquistá-la."
(Clarence Francis)

Nada fiz para conquistar seu entusiasmo, sua devoção ou lealdade, mas ele é um verdadeiro mestre. Segundo Albert Schweitzer, *"servir de modelo não é a melhor forma de ensinar, é a única forma de ensinar."* Seu entusiasmo, capacidade de motivar, disciplina, dedicação, justiça, compreensão e honestidade são incontestáveis. Não posso deixar de expressar todo o meu respeito pelo conjunto de qualidades que fazem dele um ser humano especial, e a minha gratidão por todas as vezes em que sua extraordinária capacidade motivadora me impediu de interromper a realização desse trabalho;

À professora Ana Maria que, mesmo sem estar incumbida da responsabilidade de orientar os alunos na realização da pesquisa, atendeu meu pedido com muito desprendimento, dedicação, motivação e sobretudo amor, o que reflete a pessoa especial que ela é. A colaboração desinteressada ao próximo e a doação de tempo e esforço gratuitos são atitudes que só pessoas de muita grandeza conseguem tomar;

Às professoras Rosângela e Cristina, pela tolerância e compreensão com o baixo desempenho nesse último semestre. Elas souberam compreender as dificuldades, sendo amigas e companheiras, sem por isso desviar-se do cumprimento de suas responsabilidades.

Ao professor Joaílson de Paula Rego, cujo estilo de lecionar, com respeito, liberdade e flexibilidade, sempre mesclando os conhecimentos relativos à administração com a sabedoria adquirida ao longo da vida, despertaram em mim o gosto e o entusiasmo pelo curso, até então escolhido apenas por conveniência. Ele representa para mim o modelo ideal de líder, de motivador e de mestre na arte de viver com sabedoria, alegria, entusiasmo e amor à vida e às pessoas;

À todos os meus colegas de sala; meus companheiros de estudo Paulo Perigo, Tina e Roberval, cujo prazer da convivência transformou nosso coleguismo em verdadeiras amizades, onde o apoio e incentivo oferecidos foram fundamentais para que eu chegasse à conclusão desse trabalho e; aos colegas de trabalho e de sala, Magna e Sérgio, que em pouco tempo transformaram-se em grandes amigos, mestres em colocar muito brilho e alegria em todos os momentos agradáveis que desfrutamos juntos e, ainda, muito otimismo e força nos momentos mais difíceis;

À minha grande amiga Érika, quero agradecer por todas as dádivas que a sua amizade me proporciona e, sobretudo, pedir perdão pelas minhas ausências nos momentos mais difíceis que vem passando nos últimos meses;

bibliotecária D. Lourdes, pela disposição em colaborar com seus conhecimentos sempre com muita simpatia e boa vontade;

Aos demais professores e funcionários da FARN, que sempre prestaram um atendimento de excelente qualidade; e

Ao Banco do Brasil S.A., pelo incentivo ao desenvolvimento profissional e pela colaboração financeira através da Bolsa de Estudos a mim concedida.

“Nunca dê ouvidos àqueles que, no desejo de te servir, te aconselham a renunciar a uma de suas aspirações. Tu bem sabes qual é a tua vocação, pois a sentes exercer pressão sobre ti. E, se a atraíças, é a ti mesmo que te desfiguras. Mas fica sabendo que a tua verdade se fará lentamente, pois ela é nascimento de árvore e não descoberta de uma fórmula. O tempo é que desempenha o papel mais importante, porque se trata de te tornares outro e de subires uma montanha difícil. Porque o ser novo, que é unidade libertada no meio da confusão das coisas, não se te impõe como a solução de um enigma, mas como um apaziguamento dos litígios e uma cura dos ferimentos. E só virás a conhecer o seu poder, uma vez que ele se tiver realizado. Nada me pareceu tão útil ao homem como o silêncio e a lentidão. Por isso os tenho honrado sempre como deuses por demais esquecidos.”

Antoine de Saint-Exupéry

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS	07
LISTA DE QUADROS	08
LISTA DE TABELAS	08
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	08
1 INTRODUÇÃO	09
1.1 Contextualização e Colocação do Problema	10
1.2 Caracterização do Banco do Brasil S.A. e seu Ambiente	16
1.3 Objetivos	17
1.4 Justificativa	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 As Organizações	19
2.2 A Administração de Recursos Humanos	19
2.3 Os Processos Básicos da Administração de Recursos Humanos	20
2.3.1 Subsistema de Provisão de Recursos Humanos	20
2.3.2 Subsistema de Aplicação de Recursos Humanos	21
2.3.3 Subsistema de Manutenção de Recursos Humanos	22
2.3.4 Subsistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos	22
2.3.5 Subsistema de Monitoração de Recursos Humanos	23
2.4 Práticas de Gestão de Recursos Humanos	23
2.4.1.1 As Técnicas Utilizadas	24
2.4.1.2 Avaliação do Candidato	25
2.4.1.3 Benefícios do Recrutamento e Seleção	29
2.4.1.4 A Responsabilidade do Processo Seletivo	30
2.4.2 Avaliação de Desempenho	30
2.4.2.1 Os métodos de Avaliação	31
2.4.2.2 Os Responsáveis Pelo Processo Avaliativo	31
2.4.3 Remuneração	35
2.4.3.1 Desenho do Sistema de Remuneração	36
2.4.3.2 Remuneração Variável	37
2.4.3.3 Administração de Salários	38
2.4.3.4 Avaliação e Classificação de Cargos	38
2.4.3.5 Pesquisa Salarial	39
2.4.3.6 Decorrência dos Salários e Encargos Sociais	39
2.4.3.7 Política Salarial	39
2.4.4 Treinamento e Desenvolvimento	40
2.4.4.1 Diagnóstico de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento	41
2.4.4.2 Planejamento das Atividades de Treinamento	41
2.4.4.3 Avaliação de Desempenho do Treinamento	41
2.4.5 Auditoria	42
2.4.5.1 O Agente de Auditoria de Recursos Humanos	43
2.5 O Perfil do Funcionário que Toda Organização Precisa	44
2.6 O Novo Perfil do Profissional Bancário	44
2.7 O Perfil de Um Bom Vendedor	45

2.7.1 Recrutamento e Seleção de Vendedores	46
2.8 As Políticas de Recursos Humanos do Banco do Brasil S.A.	48
2.8.1 Princípios Fundamentais	49
2.8.2 As Políticas de Pessoal do Banco do Brasil S.A.	49
2.8.3 Os Fatores de Desempenho Funcionais Avaliados Pelo Banco do Brasil S.A.	49
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
3.1 Tipo de Pesquisa	54
3.2 População e Amostra	54
3.3 Coleta de Dados	54
3.4 Tratamento e Análise dos Dados	55
3.5 Cronograma Desenvolvido e Comentários Sobre o Processo da Coleta de Dados	56
4. ANÁLISE DOS DADOS	56
4.1 Perfil dos Funcionários	56
4.2 Análise dos Dados	57
5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES	57
5.1 Conclusões	60
5.2 Sugestões	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
ANEXOS	

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 - FAIXA ETÁRIA	57
GRÁFICO 02 - SEXO	57
GRÁFICO 03 - ESTADO CIVIL	58
GRÁFICO 04 - GRAU DE ESCOLARIDADE	58
GRÁFICO 05 - RENDA MENSAL	59
GRÁFICO 06 - CURSOS DE NÍVEL SUPERIOR ESCOLHIDOS	61
GRÁFICO 07 - MOTIVOS QUE INFLUENCIARAM OS FUNCIONÁRIOS NA ESCOLHA DO CURSO DE NÍVEL SUPERIOR	63
GRÁFICO 08 - ESCOLHA DO CURSO SEM INFLUÊNCIA DE FATORES EXTERNOS	65
GRÁFICO 09 - TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO UTILIZADAS PELO BANDO DO BRASIL S.A.	66
GRÁFICO 10 - CONTEÚDOS VERIFICADOS NA PROVA DE CONHECIMENTOS APLICADA NA SELEÇÃO EXTERNA DO BANCO DO BRASIL S.A.	67
GRÁFICO 11 - TÉCNICAS DE SELEÇÃO EXTERNA UTILIZADAS PELO BANCO DO BRASIL S.A.	68
GRÁFICO 12 - DISTRIBUIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NOS SETORES DE ATENDIMENTO E SUPORTE AO INGRESSAREM NO BANCO DO BRASIL S.A.	69
GRÁFICO 13 - DISTRIBUIÇÃO ATUAL DOS FUNCIONÁRIOS NOS SETORES DE SUPORTE E ATENDIMENTO	70
GRÁFICO 14 - AS TAREFAS MAIS REALIZADAS NO ATENDIMENTO	72
GRÁFICO 15 - TAREFAS PRIORIZADAS PELO BANCO PARA O ALCANCE DE SEUS OBJETIVOS	75
GRÁFICO 16 - NECESSIDADE OU NÃO DE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E HABILIDADES PARA O ALCANCE DOS RESULTADOS DO BANCO	76
GRÁFICO 17 - CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA O ALCANCE DA EXCELÊNCIA EM SERVIÇOS BANCÁRIOS	77

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AABB	- Associação Atlética Banco do Brasil
A.C.	- Antes deCristo
ADF	- Avaliação de Desempenho Funcional
APPO	- Administração Participativa por Objetivos
ARH	- Administração de Recursos Humanos
BB	- Banco do Brasil S.A.
CCBB	- Centro Cultural Banco do Brasil
FGTS	- Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
INSS	- Instituto Nacional de Seguro Social
ISO	- <i>International Standardization Organization</i>
PDV	- Plano de deslívamento voluntário
S.A.	- Sociedade Anônima
SISBB	- Sistema de Informações Banco do Brasil
UFRH	- Unidade de Função Recursos Humanos

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - DESCRIÇÃO DA AMOSTRA	55
---	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - LINHA DO TEMPO DO BANCO DO BRASIL S.A.	14
QUADRO 02 - TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS	25
QUADRO 03 - USOS, VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	32
QUADRO 04 - POLÍTICAS DE PESSOAL NO BANCO DO BRASIL S.A.	50

1 INTRODUÇÃO

As bruscas mudanças ocorridas no cenário mundial provocaram intensas alterações no comportamento organizacional, principalmente nas organizações com fins lucrativos. A competitividade cada dia mais acirrada, provocada pela globalização, impõe fortes mudanças no interior das organizações que pretendem manter-se no mercado e cumprir sua missão.

Todos os processos organizacionais devem ser aprimorados continuamente, buscando a excelência para atender às necessidades do mercado consumidor cada dia mais exigente e às necessidades de seus acionistas.

Os responsáveis pela condução de todos os processos e o exercício de todas as funções de uma organização, sejam elas administrativas ou simplesmente de execução, são as pessoas, o que evidencia a necessidade de uma escolha extremamente criteriosa daquelas que, ao ingressarem na organização, irão utilizar seus conhecimentos, habilidades e aptidões para a transformação dos demais ativos da empresa nos resultados almejados.

O estudo ora apresentado, destina-se a verificar a eficácia do processo de agregar pessoas utilizado pelo Banco do Brasil S.A.. Ele foi motivado pela observação das mudanças ocorridas, no que se refere às exigências e necessidades apresentadas em relação ao desempenho dos funcionários, durante os últimos dez anos de trabalho na organização.

A estrutura desse trabalho é composta de cinco capítulos. O primeiro capítulo refere-se à parte introdutória, apresentando a contextualização e colocação do problema, a caracterização do Banco do Brasil S.A. e seu ambiente, os objetivos gerais e específicos e a justificativa. O segundo capítulo é referente ao referencial teórico, que foi elaborado a partir da escolha de conteúdos considerados necessários para fornecer respostas ou soluções ao problema em estudo. O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa e o quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa, suas análises e interpretações. Por fim, apresenta-se as conclusões e sugestões, as referências bibliográficas e o instrumento de pesquisa utilizado.

1.1 Contextualização e Colocação do Problema

Desde o início da história da humanidade o trabalho é realizado como forma de obter os meios necessários ao atendimento das necessidades humanas básicas e, até o século XX, ele era desempenhado de diversas maneiras. No entanto, não existia um modelo predominante que pudesse caracterizar suas formas e as relações entre empregador e empregado.

Com as grandes mudanças e transformações que aconteceram no século XX, impulsionadas pela Revolução Industrial, as organizações foram fortemente influenciadas mudando o comportamento e a maneira de administrar os seus funcionários. As relações foram ficando mais complexas, gerando a necessidade da criação de um modelo que pudesse melhor orientar o comportamento das pessoas envolvidas nas relações de trabalho. É então que surge a gestão empresarial, que evoluiu ao longo de pelo menos três momentos, até os dias atuais. (CHIAVENATO, 1999)

Segundo Chiavenato (1999), esses momentos se classificam em três eras distintas:

a) *Era da industrialização clássica*: este foi o período que compreendeu o fim da Revolução Industrial até meados de 1950. Esse período caracterizou-se por mudanças muito lentas e previsíveis. O ambiente era extremamente conservador, não havendo demanda por parte dos clientes de novos produtos ou serviços e qualidade, de modo que não havia qualquer preocupação com o cliente. A especificação dos produtos era feita com vistas a assegurar a padronização de processos na linha de montagem e, com isso, atingir grandes volumes de produção para baixar o custo. A administração de pessoas era chamada de relações industriais, pois elas eram consideradas recursos de produção, assim como as máquinas e equipamentos e o capital. Os departamentos de relações industriais assumiam um papel de conciliador entre as pessoas e organização apenas para aparar as arestas surgidas através de algum conflito, considerando-as partes distintas sem nenhum envolvimento. Aliás, as pessoas eram consideradas um apêndice da máquina, ocupando cargos fixos e definitivos assim como as peças de uma máquina, para obter o máximo de eficiência, executando tarefas repetitivas e exaustivas. As decisões eram centralizadas no topo da hierarquia, a comunicação era lenta e as rotinas eram padronizadas, sem possibilidade de mudança ou inovação;

b) *Era da industrialização neoclássica*: a era da industrialização neoclássica teve seu início após a segunda grande guerra mundial, compreendendo as décadas de 1950 e 1990. Como em toda transição, seu início ainda mantinha características da era anterior, as organizações continuavam distante do cliente, burocratizando-se cada dia mais e voltando-se para si.

Acrescenta-se que, enquanto isso, o mundo fora das organizações já havia iniciado seu processo de mudança de forma rápida, intensa e progressiva, de modo que, ao final dos anos 60, os modelos de gestão até então utilizados já davam seus sinais de exaustão frente às mudanças cada vez mais velozes nas tecnologias de trabalho e nos processos gerenciais. Ao mesmo tempo, revoluções ideológicas tais como o movimento *hippie*, o feminismo e a ecologia, entre outros, passavam a agitar o mundo provocando maior consciência política entre as pessoas, o que resultou numa postura mais exigente por parte dos clientes.

Conforme Chiavenato (1999), a concepção de relações industriais da era clássica foi substituída por administração de recursos humanos, onde os empregados eram vistos como recursos vivos e inteligentes e como o mais importante recurso da organização. Nesse período, a capacidade de mudança e inovação era razoável e aconteceu um intenso desenvolvimento tecnológico; e

c) *Era da informação*: a era da informação começou no início da década de 1990 e corresponde a era em que vivemos hoje, sendo atualmente chamada de era do conhecimento, pois é através do conhecimento que as informações podem ser utilizadas produtivamente. O que deu início a era da informação foi a evolução da tecnologia da informação que conseguiu integrar a televisão, o telefone e o computador, permitindo assim, o acesso às informações em tempo real. Esse fato trouxe mudanças muito rápidas, imprevistas e turbulentas, além de fornecer as condições básicas para o surgimento da globalização da economia. A economia local que ganhou uma amplitude de economia internacional na era da industrialização neoclássica, transformou-se em economia global, transformando o mundo numa verdadeira aldeia global, onde não existem mais fronteiras impossibilitando o acesso às informações do outro lado do mundo, nem a entrada de um país em outros países para exploração do comércio ou indústria. Tudo isso tornou o cenário atual das organizações extremamente competitivo. As organizações mais bem sucedidas e que conseguem permanecer no mercado são aquelas que conseguem o acesso às informações em tempo real e possuem o conhecimento e criatividade necessários para transformá-los em produtos e serviços que gerem lucro antes que outras o façam. (CHIAVENATO, 1999)

No entanto, uma organização não possui conhecimento. O seu capital intelectual está no conhecimento dos seus funcionários, nas características e opiniões de seus clientes e na forma como as informações de ambos são gerenciadas. Assim, conforme afirma Chiavenato (1999), as pessoas deixaram de ser vistas como recursos humanos para serem vistas como seres humanos, únicos, inteligentes, com personalidade própria, desejos e percepções e as únicas possuidoras da capacidade de adquirir o conhecimento necessário para mover a organização em direção aos seus objetivos. Elas são a base da nova organização e por isso, a antiga administração de recursos humanos passou a chamar-se de gestão de pessoas, necessitando assumir uma nova estrutura e desenvolver novas posturas para dinamizar suas potencialidades e contribuir para o sucesso da organização.

O Banco do Brasil, desde o seu surgimento, não parou sua evolução, acompanhando as mudanças e adaptando-se a elas quase sempre na mesma velocidade. No entanto, na atual era da informação, ele passou um tempo adormecido.

Em 1986, logo após o Plano Cruzado, que trouxe inicialmente a estabilização da economia e o fim da inflação, ele perdeu a Conta Movimento mantida pelo Banco Central para a contabilização das operações de interesse do Governo Federal, de onde se originavam os recursos necessários para realizar suas operações de crédito. Em contrapartida, ele foi autorizado a praticar todas as operações permitidas às demais instituições financeiras.

Esse fato determinou sua necessidade de transformar-se numa empresa mais competitiva, pois a partir de então, ele passou a ter que captar os recursos para a realização de suas operações na mesma fonte onde as demais instituições financeiras já vinham há mais tempo buscando, o que lhes conferia mais experiência e conhecimento sobre a difícil tarefa de atuar num ambiente com a competição tão acirrada. (PROFISSIONALIZAÇÃO, março 2001, suplemento especial n.º 11).

Para ter condições de competir com os seus concorrentes, o Banco iniciou um processo de reformulação constante, o que fez com que ele conseguisse consolidar uma posição atual de empresa competitiva e moderna, equiparando-se às demais instituições privadas. Em alguns aspectos ele se encontra em posição de maior vantagem que os demais e em outros, ainda deixa a desejar.

Acredita-se que um dos objetivos de toda organização com fins lucrativos é ocupar o primeiro lugar no mercado em que atua e esse objetivo é alcançado através da ação conjunta de todo o seu quadro funcional, sendo a escolha das pessoas que compõem o quadro funcional muito importante para que o resultado esperado seja alcançado.

A ciência não pára e está sempre buscando novas soluções para as necessidades surgidas, de forma que os novos modelos de gestão apresentam novas técnicas de recrutamento e seleção para que possam melhor contribuir para o ingresso de pessoas com características necessárias às necessidades das organizações.

Considerando-se que a tendência do mercado é tornar-se cada dia mais competitivo, é mister que todos os processos relacionados à gestão de pessoas estejam adequados às necessidades impostas pelo cenário atual. Como o processo de recrutamento e seleção constitui a via de acesso e renovação dos quadros de funcionários das organizações, torna-se pertinente apresentar o seguinte problema de pesquisa:

Em que medida o processo de recrutamento e seleção de pessoas adotado pelo Banco do Brasil S.A. permite às agências localizadas na cidade do Natal formar um quadro de pessoal com um perfil adequado às atuais necessidades da Instituição?

1.1 Caracterização do Banco do Brasil S.A. e seu Ambiente

O Banco do Brasil foi criado no dia 12 de outubro de 1808, quando D. João VI assinou o alvará que criou o primeiro banco do país e o quarto emissor de moeda do mundo. Até então, apenas a Suécia, Inglaterra e França possuíam instituição semelhante.

Naquele ano, a família real mudou-se para o Rio de Janeiro, fugindo das tropas de Napoleão. O Brasil passou a sede da Coroa, fato que se traduziu em progresso para a colônia. Além da criação do Banco do Brasil, D. João VI trouxe a imprensa e abriu os portos. No entanto, o Banco do Brasil só abriu suas portas um ano depois da sua criação devido à dificuldade de vender as ações em um país predominantemente agrário e com poucos conhecimentos sobre instituições financeiras. A solução foi apelar para a vaidade dos ricos da época, oferecendo comendas aos que subscrevessem suas ações. A apelação funcionou e em 1809 o Banco do Brasil alcançou o capital mínimo previsto em seus estatutos para que começasse a operar.

O Banco do Brasil é o banco mais antigo do Brasil e um dos mais modernos, sua trajetória é marcada por acontecimentos que marcaram profundamente a história do país, e a sua própria história. O Quadro 01 abaixo, mostra os fatos mais importantes na história do banco e na sua participação efetiva para o desenvolvimento do Brasil:

QUADRO 01 - LINHA DO TEMPO DO BANCO DO BRASIL S.A.

ANO	FATOS MARCANTES
1822	No dia 7 de Setembro de 1822, D. Pedro I declarou a Independência do Brasil e teve do Banco do Brasil um apoio decisivo para que as autoridades da época custeassem escolas e hospitais e equipassem os navios que minaram as últimas resistências lusitanas e asseguraram a independência.
1854	No dia 19 de abril de 1854, acontece o 1º concurso público para seleção dos funcionários.
1889	Após a Proclamação da República, em 1889, o Banco do Brasil foi chamado a cooperar na gestão financeira do novo regime político, destacando-se como o agente saneador de finanças e todo o seu patrimônio passou a ser administrado pelo governo.
1906	O banco voltou a chamar-se Banco do Brasil e tornou-se uma sociedade de economia mista como é até hoje.
1941	Em 10 de novembro de 1941, o Banco do Brasil inaugura sua primeira agência no exterior, em Assunção, Paraguai.
1976	Em 15 de novembro de 1976, o Banco do Brasil inaugura sua milésima agência no Brasil, na cidade matogrossense de Barra do Bugres, o que foi um marco na expansão da rede bancária nacional.
1985	O Banco do Brasil criou a Fundação Banco do Brasil, sem fins lucrativos e por ele patrocinada, consolidando sua atuação como agente de transformação, e iniciando sua atuação como empresa cidadã.
1986	Aconteceu uma das principais transformações do Banco do Brasil. O Governo extinguiu a Conta Movimento mantida pelo Banco Central, que assegurava ao Banco do Brasil o suprimento automático de recursos para as operações permitidas às demais instituições financeiras.
1994	Foi implantado o Plano Real de estabilização econômica e o Banco do Brasil assumiu papel estratégico, sendo responsável pela substituição da antiga moeda pela nova em todo o Brasil, considerada a maior operação do gênero no mundo.
1995	A empresa foi reestruturada para se adequar à nova conjuntura provocada pelo Plano Real e a conseqüente queda de inflação. Foi nessa reestruturação que aconteceu o primeiro Plano de Desligamento Voluntário (PDV), que teve 13.388 funcionários desligados no ano.
1998	O Banco do Brasil foi o primeiro a ganhar o certificado ISO 9002 em análise de crédito. Também, nesse mesmo ano, inaugura o seu centro tecnológico, complexo entre os mais modernos e equipados do mundo.
2000	Foi considerado o ano de expansão do Banco do Brasil na internet, com o lançamento do portal bb.com.br, com 2,6 milhões de correntistas habilitados a acessar os produtos e serviços por seu intermédio, consolidando-se como a instituição financeira com maior presença na rede mundial. Registrou um lucro líquido de R\$ 972,2 milhões, que representou um retorno sobre o PL de 12,2 %.
2001	A partir de 30 de abril de 2001, o Banco do Brasil passou a adotar a configuração de banco múltiplo, atuando como os demais bancos brasileiros. Sua estrutura deriva do novo modelo negocial com a responsabilidade pela gestão sobre clientes, produtos e canais de negociação.

Fonte: Adaptado do modelo disponível em: <<http://www.bb.com.br>> Acesso em: 18 jun. 2002.

O Banco do Brasil é considerado hoje, um dos principais empregadores do Brasil, com aproximadamente 78.201 funcionários e 12.267 estagiários trabalhando com o propósito de cumprir a missão da empresa: *“Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas dos clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e ser útil à sociedade.”* (PROFISSIONALIZAÇÃO, março 2001, suplemento especial n.º 11).

A política de gestão de pessoas do banco enfatiza o aprimoramento profissional de seus funcionários, procurando compatibilizar as habilidades e expectativas individuais com as necessidades e objetivos da empresa. Devido ao estímulo à profissionalização dado aos seus funcionários, do total de funcionários da empresa atualmente, apenas 30,6% dos funcionários possuem até o 2º grau completo, 24,7% possuem nível superior incompleto, 44,3% possuem nível superior completo e 0,4% são pós-graduados. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>> Acesso em: 18 jun. 2002.

Os funcionários pautam suas ações pelos valores contidos no código de ética do Banco do Brasil, que sistematiza os valores essenciais praticados pelo conglomerado nos relacionamentos com os diversos segmentos da sociedade, e pelas normas de conduta profissional da empresa. Entre os valores éticos que fundamentam suas relações, o Banco do Brasil e seus funcionários adotam os seguintes como prioritários e comuns a todos os relacionamentos: justiça, responsabilidade, confiança, civilidade e respeito. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>> Acesso em: 18 jun. 2002.

O Banco do Brasil aprimora a cada dia sua linha de produtos e serviços, buscando sempre acompanhar o comportamento de consumo de cada segmento da sociedade para criar produtos adequados às suas necessidades.

Os produtos mais focados são: Brasilprev, um plano de aposentadoria privada; Seguro Ouro Automóvel; Seguro Ouro Residencial; Seguro Ouro Vida; Seguro Ouro Empresarial; Fundos de Investimento em renda fixa e renda variável, ações, Ourocap - título de capitalização, Ourocard - cartão de múltiplas funções (débito e crédito); seguros de vida e de saúde para os funcionários de empresas; empréstimos para pessoa física e jurídica.

Em se tratando de serviços, o Banco do Brasil oferece a maior quantidade de serviços bancários do mercado, através da sua rede de autoatendimento, *internet*, agências e pontos de atendimento em todo o território nacional e no exterior. Os serviços oferecidos por essa rede

compreendem a retirada de talonários de cheque, a recarga de celular pré-pago, transferências entre agências do Banco do Brasil, transferência eletrônica para outros bancos, depósitos, pagamentos de contas de água, luz, telefone, títulos e tributos, fornecimento de extratos, débitos programados, aplicações em fundos de investimentos e saques. Para isso, o Banco do Brasil investe maciçamente em tecnologia, ocupando hoje a posição de vanguarda em tudo o que diz respeito à tecnologia colocada à serviço dos clientes, conforme pode-se verificar através das informações a seguir:

O Banco do Brasil possui 3.026 agências espalhadas em todo o país e 31 dependências no exterior além de possuir a maior rede de terminais de auto-atendimento da América Latina, com mais de 32.000 terminais presentes nas mais distantes cidades do Brasil e no exterior (Miami, Nova Iorque e Lisboa). O Banco do Brasil é o primeiro a instalar terminais de auto-atendimento para uso prioritário de portadores de deficiência locomotora, com 73 terminais já em funcionamento e uma previsão de um total de 95 terminais desse tipo funcionando até o final desse ano. Mesmo contando com a maior rede de auto-atendimento do país, o Banco do Brasil está também, interligado a rede Banco 24 Horas; possui ainda 7 terminais de auto-atendimento chamados de Auto BB, onde o cliente faz todas as suas transações sem precisar sair do carro. O Banco do Brasil oferece aos seus clientes o acesso a sua conta por telefone ou fax, sendo necessário para esse acesso o cadastramento de uma senha específica para esse atendimento. O cliente também pode acessar sua conta por meio da internet através de computadores, *laptops* e *palmtops*. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>> Acesso em 18 jun. 2002.

O Banco Bradesco S.A., maior banco da rede privada do país possui 2.884 agências no país, 9 agências no exterior e 22.067 terminais de auto-atendimento da rede Bradesco Dia e Noite, central de atendimento ao cliente por telefone e atendimento através da *internet* e atendimento sem sair do carro através da rede Drive Thru Bradesco. Disponível em: <<http://www.bradesco.com.br>> Acesso em 08 jul. 2002.

Os principais concorrentes nacionais do Banco do Brasil são a Caixa Econômica Federal, o Bradesco, o Banco Itaú e o Unibanco, sendo o Bradesco o seu mais forte concorrente. Os concorrentes estrangeiros são o HSBC Bank Brasil S.A. - Banco Múltiplo, da Inglaterra, o ABN Amro Bank, da Holanda; e o Santander, da Espanha, que estão fortemente empenhados na disputa pelo crescimento de sua atuação no Brasil.

Apesar de todas essas mudanças e da necessidade de focar o cliente e alcançar lucros, o Banco do Brasil não abandonou o seu papel de fomentador do desenvolvimento do país,

sabendo dosar com maestria a dualidade de banco público e privado. Sua participação como empresa com responsabilidade social está cada vez mais atuante, através dos seguintes programas desenvolvidos pela Fundação Banco do Brasil: AABB Comunidade, BB Educar, Criança e Vida, Escola Campeã, Trabalho e Cidadania, Projeto Memória e, o Banco de Tecnologias Sociais. Além disso, ela desenvolve os seguintes projetos de *marketing* esportivo: VolêiBrasil, TênisBrasil e ParadesportoBrasil. Os projetos culturais são desenvolvidos pelo Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB). São projetos de incentivo às artes plásticas, música, pintura, cinema e literatura destacando-se o Circuito Cultural Banco do Brasil. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>> Acesso em 18 jun. 2002.

Todas essa atuação como uma empresa moderna, competitiva, rentável e socialmente responsável potencializa a trajetória histórica do Banco do Brasil como empresa útil e cidadã.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar se o processo de recrutamento e seleção de pessoas adotado pelo Banco do Brasil S.A. permite às agências localizadas na cidade do Natal formar um quadro de pessoal com um perfil adequado às atuais necessidades da Instituição.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Conhecer o processo de agregar pessoas utilizado pelo Banco do Brasil S.A.;
- b) Identificar o atual perfil profissional dos funcionários do Banco do Brasil S.A.;
- c) Conhecer as habilidades necessárias aos funcionários do Banco do Brasil S.A. definidas pelo processo de recrutamento e seleção de pessoas do banco; e
- d) Identificar quais os motivos que levaram os atuais funcionários do Banco do Brasil S.A. a optar por uma carreira no banco.

1.4 Justificativa

A estratégia corporativa do Banco do Brasil para o período 2000-2002 vem sendo disseminada na busca de conhecimentos e do empenho de todos na construção do futuro da empresa. A concretização dos objetivos organizacionais depende do seu corpo funcional, do seu preparo para vencer desafios. Por isso, dentre os conjuntos de crenças e valores que balizam o desenvolvimento de linhas de ação para o aprimoramento corporativo está o incentivo ao auto desenvolvimento e à profissionalização dos funcionários. Essa educação deve constituir uma construção contínua do ser humano, do seu saber e de suas aptidões, assim como de sua faculdade de julgar e agir (PROFISSIONALIZAÇÃO, março 2001, suplemento especial nº11).

Para a realização do trabalho bancário no cenário atual são necessários conhecimentos fundamentais de mercado de capitais, *marketing*, relações humanas, técnicas de gerência e administração e dos novos produtos colocados à disposição pela tecnologia.. Além desses conhecimentos, características pessoais são consideradas essenciais para a excelência da atividade bancária nos dias de hoje (PROFISSIONALIZAÇÃO, junho 2001).

O Banco do Brasil oferece disponibiliza para todos os funcionários cursos sobre os mais variados assuntos necessários à realização das tarefas bancárias, cabendo ao funcionário utilizar os conhecimentos oferecidos pela instituição com a máxima eficiência e eficácia possíveis.

Considerando-se esses aspectos, a presente proposta de estudo torna-se relevante pois permite:

- a) Colaborar com a área de gestão de pessoas do Banco do Brasil, através da apresentação de um trabalho científico;
- b) Contribuir com a formação profissional e educacional do aluno à medida que ele constrói conhecimentos através da pesquisa científica;
- c) Apresentar à Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte um trabalho que lhe possibilita verificar o alcance do resultado de suas ações direcionadas ao estímulo da renovação de idéias, da produção intelectual e da pesquisa científica.
- d) Contribuir com a sociedade ao apresentar-lhe um trabalho de pesquisa, cujos resultados poderão servir como indicadores de uma real necessidade de mudança no interior de uma organização que lhes presta serviço.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As Organizações

As organizações são organismos sociais que, segundo o filósofo inglês Herbert Spencer, assemelham-se aos indivíduos no crescimento, no fato de tornarem-se mais complexos à medida que crescem e na interdependência mútua entre suas partes. O biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, pesquisando sobre os organismos vivos, estendeu seus estudos a outros tipos de organismos e constatou que tanto os organismos vivos como os organismos sociais conservavam certas características comuns e que todos os seus elementos apresentavam uma interação face à consecução de um determinado objetivo. A partir dessa abordagem surge o conceito de sistema como sendo um conjunto de subsistemas capazes de transformar entradas em saídas para atingir objetivos predeterminados (CARVALHO, NASCIMENTO, 1999).

Assim, o objetivo central das organizações é, combinar os seus subsistemas da melhor maneira possível para transformar as entradas (bens, valores, recursos humanos, materiais e financeiros) em saídas (produtos ou serviços) que possam refletir o resultado esperado.

De todos os elementos que constituem as entradas nas organizações, o mais importante deles é o ser humano. Segundo afirma Chiavenato (1999), são as pessoas que produzem, vendem, atendem aos clientes, decidem, organizam, planejam e controlam. São elas que têm a inteligência para adquirir os conhecimentos e a criatividade necessária para melhor utilizá-los na transformação das entradas em saídas correspondentes aos objetivos das organizações.

2.2 A Administração de Recursos Humanos

A administração de recursos humanos é a área da administração que cuida do ativo mais importante das organizações: as pessoas. Segundo Chiavenato (1998), a administração de recursos humanos é um meio de alcançar os objetivos das organizações através das pessoas de maneira que elas possam, ao mesmo tempo, alcançar os seus objetivos pessoais através das organizações, reduzindo ao mínimo os conflitos que possam surgir das divergências entre os objetivos das partes envolvidas. A administração de recursos humanos possui um caráter contingencial, utiliza os princípios, normas e leis da forma mais flexível possível, de acordo com as exigências da situação.

A responsabilidade básica da administração de recursos humanos nas organizações é do presidente, que é responsável pela organização como um todo, decidindo como utilizar os recursos disponíveis da forma mais eficaz possível. De acordo com o tamanho e a complexidade das organizações, a distância entre o nível operacional e a cúpula é muito grande, impondo a necessidade de o presidente compartilhar suas decisões com os demais membros de sua equipe, bem como delegar algumas tarefas, o que é o caso da administração de recursos humanos, que passa a ser uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. Os gerentes ou chefes de equipes decidem sobre seus subordinados, transmitem-lhes os objetivos da organização, recebem o *feedback* dos funcionários e traçam seu planejamento contando com a assessoria, consultoria e aconselhamento de um órgão especializado chamado órgão de *staff*.

2.3 Os Processos Básicos da Administração de Recursos Humanos

As organizações são formadas por pessoas, e é do desempenhos delas que depende o alcance de seus objetivos. Portanto, todos os aspectos que envolvem o indivíduo dentro de um organização devem ser criteriosamente estudados e planejados através dos processos básicos de gestão de pessoas que Chiavenato (1998) classifica como: provisão; aplicação; manutenção; desenvolvimento e; controle de pessoas. Esses processos formam os cinco subsistemas de gestão de pessoas, são interdependentes, contingenciais e sofrem influências de fatores internos e externos tais como: ambientais, tecnológicos, organizacionais e humanos.

Cada um desses processos é conduzido de acordo com uma política de recursos humanos desenvolvida pela organização para melhor adequar-se às suas necessidades e definir os procedimentos que devem servir de guia para as pessoas na execução de suas tarefas e nas suas condutas.

2.3.1 Subsistema de Provisão de Recursos Humanos

Segundo Chiavenato (1998) o processo de provisão de pessoas representa o meio utilizado para o ingresso de pessoas na organização com o objetivo de abastecê-la dos talentos humanos de que necessita para o alcance dos resultados pretendidos. Eles envolvem atividades de pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas e a integração delas às tarefas organizacionais.

Em publicação posterior, o mesmo autor trata o assunto com uma nova abordagem, substituindo o termo subsistema de provisão de recursos humanos pelo termo processo de agregar pessoas e afirma que:

“ Os processos de agregar pessoas constituem as rotas de ingresso destas na organização. Representam as portas de entrada que são abertas apenas [sem grifo no original] para os candidatos capazes de ajustar suas características pessoais [grifo meu] às características predominantes na organização. ”

(CHIAVENATO, 1999, p.78)

Os processos de agregar pessoas variam, assumindo desde um caráter microorientado para o simples preenchimento de vagas, até um caráter macroorientado para o destino da organização e das pessoas que dela fazem parte (CHIAVENATO, 1998).

2.3.2 Subsistema de Aplicação de Recursos Humanos

O processo de aplicação de pessoas nas organizações refere-se à integração das pessoas recém ingressadas na organização em seu contexto, o desenho do cargo a ser desempenhado e a avaliação do desempenho do cargo. A integração inicia-se com um processo de socialização organizacional no qual o empregado é condicionado às práticas e filosofias da organização para, a partir de então, passar a comportar-se de acordo com as expectativas da organização. Concluída a socialização do novo empregado é feito o desenho de cargos e, em seguida, a avaliação do desempenho. O desenho do cargo consiste na definição do conjunto de tarefas ou atribuições a serem desempenhadas por seu ocupante; na escolha dos métodos e processos de trabalho e; na definição das relações que o ocupante do cargo deverá manter com os demais membros da organização. A avaliação do desempenho é um processo de julgamento do valor do indivíduo na organização, devendo possibilitar a motivação do funcionário, a correção de suas falhas, a indicação de possíveis necessidades de treinamento e desenvolvimento, bem como a indicação das condições verificadas para o exercício de outros cargos ou funções (CHIAVENATO, 1998).

A forma como é conduzido o processo de aplicação de pessoas pode influenciar significativamente a trajetória do novo funcionário na organização. A intensidade com que a

eficiência do processo faz com que o indivíduo fique motivado a colaborar efetivamente com o sucesso da organização é a mesma que faz com que falhas no processo desestimulem e desmotivem o funcionário, levando-o a comportamentos indesejáveis.

2.3.3 Subsistema de Manutenção de Recursos Humanos

O subsistema de manutenção de pessoas é o conjunto de cuidados que a organização oferece aos seus empregados para satisfazê-los e motivá-los, objetivando a permanência deles na organização. Esses cuidados traduzem-se nas recompensas oferecidas aos empregados e na forma como elas são distribuídas (CHIAVENATO, 1998).

São consideradas recompensas os salários, as férias, promoções, garantia de segurança no trabalho, condições para o desenvolvimento profissional, décimo terceiro salário, auxílio creche, salário educação, bolsas de estudo, prêmios, planos de saúde e seguros de vida. As recompensas também podem ser não materiais, tais como reconhecimento e elogios. Todas as recompensas são oferecidas no sentido de reforçar a excelência do serviço e o grau de responsabilidade do funcionário.

2.3.4 Subsistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos

De acordo com Chiavenato (1998), o processo de desenvolvimento de pessoas constitui a variedade de meios que as organizações utilizam para desenvolver as pessoas, agregar-lhes valor e torná-las cada vez mais habilitadas e capacitadas para o trabalho. Eles envolvem as atividades de treinamento, desenvolvimento de pessoal e desenvolvimento organizacional. A aprendizagem é uma mudança no comportamento do indivíduo em função de suas experiências vividas na sociedade desde a sua infância até o momento atual. O treinamento é o aprendizado de conhecimentos específicos, atitudes e o desenvolvimento de habilidades necessárias para a execução das tarefas a serem realizadas, devendo proporcionar oportunidades para o constante desenvolvimento profissional, criar um clima satisfatório entre os funcionários, motivá-los e torná-los mais receptivos às técnicas de gerência e supervisão. O desenvolvimento organizacional, segundo Chiavenato (1998, p.526), é *“um programa educacional de longo prazo, orientado no*

sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação de uma organização”.

As organizações se desenvolvem para evitar a decadência e senilidade organizacional, recuperando a vitalidade, criatividade e inovação; estabelecendo condições que encorajam a motivação individual, o desenvolvimento e a realização pessoal de todos os envolvidos.

2.3.5 Subsistema de Monitoração de Recursos Humanos

O subsistema de monitoração de recursos humanos é responsável pelo controle do que foi planejado pelos demais subsistemas de recursos humanos. Ele utiliza o banco de dados, o sistema de informações e a auditoria de recursos humanos para verificar se as unidades estão trabalhando em harmonia e de acordo com o que foi planejado para que a organização funcione eficientemente e alcance seus resultados. Havendo a verificação de falhas ou desajustes aos padrões determinados, o controle deve apontar as falhas e colaborar, apontando medidas corretivas para evitar a reincidência (CHIAVENATO, 1998).

2.4 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

As práticas ou políticas de gestão de recursos humanos constituem os métodos e regras utilizados em cada um dos subsistemas de recursos humanos para orientar e governar as funções de modo a assegurar o desempenho desejado. As práticas de recursos humanos variam de acordo com a cultura e filosofia de cada organização, que escolhe utilizar as práticas que mais se adequem às suas necessidades. As práticas utilizadas no subsistema de provisão de pessoas são a pesquisa de mercado, o recrutamento e a seleção; no subsistema de aplicação de pessoas as práticas utilizadas são o programa de integração, o desenho de cargos e a avaliação de desempenho; no subsistema de manutenção de pessoas as práticas utilizadas são a remuneração, os benefícios sociais, a higiene e segurança e as relações sindicais; no subsistema de desenvolvimento de pessoas as práticas utilizadas são o treinamento e o desenvolvimento organizacional; no subsistema de monitoração de pessoas as práticas utilizadas são o sistema de informação e os controles e auditoria de pessoal (CHIAVENATO, 1998).

A utilização das práticas de recursos humanos adequadas são de extrema importância para o desempenho da equipe de uma organização, à medida que elas contribuem para o ingresso das pessoas ideais para ocupar as vagas em aberto nas organizações, até a condução de todos os processos seguintes. Dessa forma, a organização pode otimizar a colaboração que cada pessoa pode oferecer, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

2.4.1 Recrutamento e Seleção

Uma das maiores preocupações dos administradores nos dias atuais, é conseguir selecionar e manter funcionários competentes, dedicados, engajados e comprometidos com os objetivos da empresa. Para conseguir indivíduos comprometidos com a empresa o administrador deve priorizar a cultura organizacional e a seleção de pessoas. A cultura organizacional internaliza nos empregados a obrigação ao trabalho e ao cumprimento das normas e regulamentos da empresa, através da comunicação clara e precisa da missão da empresa. No processo de seleção de pessoas é necessário entender em que bases os empregados se comprometem com suas empresas.

Segundo Medeiros (2002), três bases levam ao comprometimento dos funcionários: a base afetiva, quando os empregados se comprometem porque **gostam do trabalho**; a base normativa, quando os empregados se comprometem porque possuem valores que os obrigam a trabalhar e a base instrumental, quando os empregados se comprometem porque precisam do trabalho e não possuem alternativas no mercado de trabalho. Segundo Medeiros (2002), na seleção de pessoal é preciso identificar pessoas que gostem do que irão fazer, sendo estas as que apresentam o melhor grau de comprometimento com a empresa.

Segundo Gil (2001), um processo de seleção adequado deve basear-se em critérios definidos de acordo com as políticas de pessoal da empresa, e a descrição dos cargos a serem providos. De acordo com a descrição dos cargos e o grau de importância de suas atribuições, deve-se identificar os atributos necessários para que o funcionário possa desempenhar com excelência as atribuições do cargo e assim selecionar a pessoa adequada.

O processo de recrutamento e seleção de pessoas em uma organização é de fundamental importância, já que é por meio dele que as pessoas ingressam na organização. O resultado obtido através das práticas utilizadas no processo, que é o ingresso do candidato na

organização, irá refletir em todas as demais práticas, de forma positiva ou negativa, dependendo da eficiência e eficácia do processo.

2.4.1.1. As Técnicas Utilizadas

Na prática de seleção devem ser considerados os conhecimentos que a pessoa deve ter, a experiência necessária, as aptidões, habilidades, características e circunstâncias pessoais, dando maior importância ao potencial do candidato para a função e não à situação atual do candidato.

Com base na descrição do cargo e definido o perfil do candidato ideal para ocupá-lo, inicia-se o processo de busca por candidatos com esse perfil, chamada de recrutamento.

As técnicas de recrutamento externo citados por Gil (2001), encontram-se relacionadas no quadro 02 a seguir, assim como suas vantagens e desvantagens:

QUADRO 02: TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO DE PESSOAS

TÉCNICAS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Cartazes	Baixo custo e elevado número de candidatos	Veículo estático e recomendado apenas para cargos simples, como os de operário e auxiliares de escritório.
Recomendação	Meio econômico e propenso a atrair pessoas com predisposição para aceitar o ambiente de trabalho	Possibilidade de haver posterior constrangimento com o contato, no caso de inadequação do candidato verificada após a seleção.
Agências	Economia de tempo e dinheiro no processo de recrutamento e seleção, manutenção de sigilo e oferta apenas de candidatos qualificados.	No caso de candidatos para funções mais específicas, existe a possibilidade de falha na escolha.
Associações profissionais	São fóruns adequados para que seus membros possam trocar idéias, manter contatos profissionais e aperfeiçoar habilidades, sendo, portanto, fontes ideais para recrutamento de pessoal qualificado.	-
Anúncios	Atraem um número elevado de candidatos, o que possibilita eliminar candidatos que não convenham e melhorar a reputação da empresa através da imagem projetada.	-
Headhunters (caça-talento)	Possibilidade de contratação de executivos de alto nível de qualificação profissional devido ao contato permanente mantido entre eles e os headhunters.	-
Internet	Possibilidade de encontrar virtualmente, em qualquer lugar, qualquer tipo de profissional de forma rápida e eficiente.	Resistência por parte das empresas; falta de intimidade das pessoas de meia idade com a internet, que pode excluir muitos talentos; e desconfiança por parte dos candidatos em relação ao sigilo dos sites.

Fonte: elaborado a partir de Gil (2001).

Chiavenato (1999) acrescenta as seguintes técnicas de recrutamento externo: arquivo de candidatos que se apresentaram espontaneamente ou em outros recrutamentos; contatos com universidades, escolas, agremiações estaduais, diretórios acadêmicos e centros de integração empresa-escola; conferências e palestras em universidades e escolas; contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de comparação mútua; anúncios em jornais e revistas; e viagens para recrutamento em outras localidades.

Na escolha das práticas ou meios de recrutamento externo deve-se levar em consideração os fatores custo e tempo, pois quanto menor o tempo disponível para recrutar maior será o custo do processo. É recomendável a prática contínua e sistemática do recrutamento, mesmo em períodos que não seja necessária a seleção, pois quando houver a necessidade de selecionar, já existem candidatos disponíveis a um custo menor de processamento.

Além das vantagens específicas que alguns meios de recrutamento externo apresentam, Chiavenato (1999) aponta vantagens comuns a todos os meios de recrutamento externo: trazer "sangue novo" e experiências novas para a organização; renovar e enriquecer os recursos humanos da organização; e aproveitar os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal efetuados por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

As desvantagens do recrutamento externo, citadas por Chiavenato (1999), são: a demora com a escolha e mobilização das técnicas mais adequadas; o custo elevado; a falta de segurança no processo devido à incerteza em relação às origens e trajetórias profissionais do candidato; e a frustração dos funcionários da empresa, que podem considerar a entrada de novos funcionários como uma barreira ao seu crescimento profissional na empresa.

De acordo com Gil (2001), o método de seleção a ser utilizado deve permitir a verificação, dentre todos os recrutados, das habilidades e características pessoais de cada candidato, como também, prever o seu comportamento no cargo a ser ocupado. Ele afirma, ainda, que: *"Um método de seleção pode ser válido quando é capaz de medir as características que realmente são importantes para o desempenho das atribuições do cargo que irá ocupar"* (GIL, 2001).

Os métodos de seleção externa mais utilizados são:

a) *Análise dos currículos*: os currículos são úteis para a obtenção de informações sobre o candidato, no entanto, apresenta a desvantagem de não proporcionar uma visão real do mesmo,

sendo conveniente a combinação com a técnica da entrevista para um resultado mais eficaz. Para uma análise proveitosa do currículo é recomendável a identificação dos seguintes sinais: competência profissional, desejo de permanência no emprego e de seguir a carreira, experiência prática, adequação ao grupo, vontade de trabalhar e aceitar novos desafios e orientação para os lucros e melhoria de desempenho;

b) *Testes escritos ou prova de conhecimentos*: os testes escritos são recomendados para o preenchimento de cargos para os quais sejam requeridos conhecimentos específicos e determinadas habilidades. Eles podem ser compostos de perguntas abertas, perguntas fechadas ou dissertações. A escolha do tipo de questões e do seu conteúdo deve levar em consideração o perfil do cargo e permitir a avaliação do conhecimento geral pretendido do candidato para a vaga a ser preenchida;

c) *Testes práticos*: os testes práticos são indicados para avaliar habilidades do candidato, devendo ser elaborados pelo requisitante do candidato devido ao conhecimento mais aprofundado que ele tem das habilidades necessárias para o preenchimento da vaga;

d) *Testes psicológicos*: os testes psicológicos são bastante úteis por possibilitar a identificação das aptidões, a avaliação do potencial intelectual, a verificação das habilidades específicas e dos traços de personalidade do candidato. A aplicação dos testes psicológicos só pode ser feita por psicólogos devidamente habilitados, devido a grande perícia exigida em sua aplicação para que os resultados obtidos sejam eficazes;

e) *Entrevista*: a entrevista é considerada um dos mais úteis e mais adequados instrumentos utilizados para a seleção de pessoas. O contato direto com o candidato facilita a identificação de sua capacitação para o cargo a ser ocupado. No entanto, para a eficácia do processo, torna-se necessária a escolha de um entrevistador com elevada competência técnica; maturidade emocional, habilidade no relacionamento interpessoal e perspicácia para identificar traços de personalidade, motivações e atitudes do entrevistado; e

f) *Dinâmica de grupo*: a dinâmica de grupo é um recurso que consiste em colocar os candidatos reunidos em grupo, diante de situações que provoquem neles reações que permitam aos selecionadores avaliar a presença de características como liderança, sociabilidade, iniciativa, comunicabilidade, criatividade, espontaneidade, capacidade de análise, capacidade de julgamento, capacidade de argumentação, capacidade de atuar sob pressão, controle das tensões e da

ansiedade, tomada de decisão e habilidade para lidar com situações de conflito. A dinâmica de grupo só deve ser utilizada após verificar se os candidatos possuem os requisitos mínimos para ocupar o cargo através de outro instrumento de seleção (GIL, 2001).

Segundo Chiavenato (1999), existem três tipos de testes psicológicos, a saber:

a) *Testes psicométricos*: são um conjunto de provas que se aplicam às pessoas para verificar suas aptidões e determinar o quanto elas estão presentes em cada pessoa, com o objetivo de prever como será o seu comportamento em determinado cargo. Os testes psicométricos diferem das provas de conhecimentos ou habilidades. Enquanto os testes psicométricos avaliam as aptidões, as provas de conhecimentos ou habilidades avaliam a capacidade de realização atual da pessoa. Os testes psicométricos apresentam, ainda, as características de validade e precisão, que as entrevistas não conseguem apresentar. Validade é a capacidade de prognosticar corretamente a variável que se pretende medir. Precisão é a capacidade de apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa;

b) *Testes de personalidade*: servem para analisar os traços de personalidade determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenótipos) ou pelo temperamento (traços inatos ou genótipos). Equilíbrio emocional, frustrações, interesse e motivação são exemplos de traços ou características da personalidade; e

c) *Técnicas de simulação*: é a dramatização de algum acontecimento relacionado ao futuro papel que o candidato desempenhará na organização. Sua importância consiste em verificar o comportamento de fato do candidato nas suas interações com pessoas, situações e desafios. Esta técnica é intensamente utilizada na seleção para cargos que exigem forte componente de relação interpessoal, como direção, gerência, supervisão, vendas, compras e contatos.

O processo de seleção de pessoas, conforme Chiavenato (1999), é constituído de fases, cujo número varia de acordo com a quantidade de técnicas de seleção utilizadas. Geralmente aplica-se mais de uma técnica e essa escolha depende do perfil e da complexidade do cargo a ser preenchido. Os processos de seleção, de acordo com o número de fases ou estágios, são os seguintes:

a) *Seleção de estágio único de decisão*: é considerado o tipo mais simples e imperfeito, em virtude das decisões serem baseadas nos resultados de apenas uma técnica de seleção, que pode ser uma entrevista ou uma prova de conhecimentos;

b) *Seleção sequencial de dois estágios de decisão*: é utilizada para melhorar a eficiência do processo ao submeter o candidato a uma segunda técnica seletiva. Mesmo assim, é um processo simples de seleção sujeito a erros e distorções;

c) *Seleção sequencial de três estágios de decisão*: envolve uma sequência de três tomadas de decisões baseadas em três técnicas de seleção diferentes; e

d) *Seleção sequencial de quatro ou mais estágios de decisão*: envolve a utilização de um número maior de técnicas seletivas. A eficácia desse processo é superior devido o grande número de informações colhidas sobre o candidato facilitar a análise da adequação do mesmo ao cargo.

2.4.1.2 Avaliação do Candidato

Conforme Gil (2001), a avaliação do candidato consiste em prever o seu comportamento futuro pouco conhecido numa situação de trabalho, a partir da análise e interpretação dos dados obtidos através das técnicas de seleção.

A interpretação de dados deve possibilitar com segurança a definição das vantagens e desvantagens da contratação do candidato. De um modo geral, a interpretação dos dados envolve os seguintes passos:

a) *Separação do material*: devido ao grande número de informações obtidas no processo seletivo, principalmente na entrevista, deve-se separar apenas os dados relevantes para a interpretação;

b) *Aceitação ou rejeição de informações*: o entrevistador deve estar atento tanto às respostas quanto a forma de responder as perguntas e a linguagem corporal do candidato, para verificar a veracidade de suas respostas. Alguns pontos como pausas forçadas, inquietação, respostas cautelosas, ênfase nos aspectos positivos e inconsistências no histórico da vida podem sinalizar a ausência da veracidade nas respostas; e

c) *Organização dos traços do candidato*: Cada resposta do candidato deve ser examinada para a identificação de traços que são indicadores de características pessoais. As

características observadas são contrastadas com as características requeridas para o cargo, inferindo acerca da conveniência ou não da contratação do candidato. (GIL, 2001).

2.4.1.3 Benefícios do Recrutamento e Seleção de Pessoas

Um processo de seleção de pessoas quando é eficiente e eficaz, embora tenha um custo elevado devido a um número maior de práticas de seleção requeridas para que ele seja eficaz, esse custo deve ser desconsiderado em relação aos benefícios que ele traz para a organização. Segundo Chiavenato (1999), um processo de seleção eficaz traz os seguintes benefícios: adequação das pessoas ao cargo e consequente satisfação do pessoal com o emprego; rapidez no ajustamento e integração do novo empregado às novas funções; melhoria gradativa do potencial humano através da escolha sistemática dos melhores talentos; maior estabilidade e permanência das pessoas e decorrente redução da rotatividade; maior rendimento e maior produtividade pelo aumento da capacidade do pessoal; melhoria do nível das relações humanas pela elevação do moral; e menores investimentos e esforços em treinamento, pela maior facilidade em aprender as tarefas do cargo e novas atividades trazidas pela inovação.

Em relação às pessoas, os benefícios são os seguintes: aproveitamento máximo das habilidades e características individuais no trabalho, favorecendo o sucesso potencial no cargo; elevação da satisfação da satisfação pessoal ao realizar a tarefa mais indicada para o seu perfil; e redução da possibilidade de perdas futuras, relativas à recolocação ou substituição devido ao insucesso no cargo (CHIAVENATO, 1999).

2.4.1.4 A Responsabilidade do Processo Seletivo

O modelo de gestão utilizado pelas empresas de sucesso, nos dias atuais, é a gestão participativa que tem como uma de suas características a descentralização do poder. Assim, todas as pessoas participam das tomadas de decisões. A área de gestão de pessoas, antes responsável pela totalidade dos processos de gestão de pessoas, passa a ter uma função de assessoria e consultoria delegando aos gerentes a responsabilidade pela condução dos processos. Dessa forma, são os gerentes que devem recrutar e selecionar os funcionários que irão fazer parte da sua equipe. De acordo com Pontes (2001), deve ser criado um comitê de seleção para garantir maior

objetividade e segurança ao processo seletivo. Esse comitê deve ser composto de um profissional da área de recursos humanos, do líder da equipe e de um profissional técnico da equipe. A este comitê caberá a definição das formas de recrutamento, das formas e dos critérios de avaliação da seleção, da execução do processo, da análise e da decisão da escolha do candidato e da divulgação do resultado.

2.4.2 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma prática utilizada pelas organizações para verificar o desempenho de cada pessoa no cargo que ocupa, como também o seu potencial de desenvolvimento futuro.

O desempenho de um funcionário varia de acordo com o esforço por ele realizado. O volume de esforço dispendido por cada indivíduo é determinado pela influência de fatores tais como: recompensas, habilidades e capacidades, percepção do papel a ser desempenhado, motivação, integração do funcionário à organização ou ao cargo que ocupa, problemas de supervisão, dissonâncias e subaproveitamento do potencial do funcionário (CHIAVENATO, 1998).

Segundo Gil (2001), a avaliação de desempenho deve ser elaborada a partir de princípios científicos capazes de conferir-lhe objetividade, racionalidade e profundidade. A eficácia do processo avaliativo possibilita: definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização, identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo, identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho funcional, promover o auto-conhecimento e o auto-desenvolvimento dos empregados, obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos e obter subsídios para a elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

2.4.2.1 Os Métodos de Avaliação

A metodologia da avaliação de desempenho é centrada no desempenho individual do funcionário. Dentre os métodos de avaliação existentes, alguns são totalmente subjetivos e outros

são objetivos. A maioria dos métodos utilizados é centrada em fatores de difícil mensuração e focalizados para o comportamento passado do indivíduo (PONTES, 2001).

Os métodos de avaliação citados por Gil (2001), seus usos, suas vantagens e desvantagens encontram-se relacionados no quadro 03 seguir:

QUADRO 03 - USOS, VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

TECNICAS	USOS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Relatórios	São utilizados quando os chefes são solicitados a dar seu parecer sobre a eficiência de seus subordinados.	São rápidos, favorecem a livre expressão e deixam documentada a opinião emitida.	São incompletos, favorecem o subjetivismo e dificultam a tabulação posterior dos dados obtidos.
Escala gráfica	São utilizados quando se deseja maior profundidade do que pode-se obter através dos relatórios. É o método mais utilizado nas empresas brasileiras.	Proporcionam maior confiabilidade nos dados obtidos do que os relatórios e sua simplicidade dispensa o treinamento intenso dos avaliadores	Necessitam ser complementadas por outros métodos e não oferecem maiores esclarecimentos acerca de necessidades de treinamento e potencial de desenvolvimento
Escolha forçada	É geralmente utilizado em organizações com grande número de empregados	Proporciona resultados bastante confiáveis porque minimiza a subjetividade do avaliador.	A elaboração é bastante complexa e não proporciona maiores informações sobre os pontos fortes do avaliado.
Avaliação por resultados	Método mais adequado para as empresas que adotam o planejamento estratégico. Ainda é muito pouco utilizado no Brasil.	O desempenho esperado é negociado conjuntamente com a chefia e o subordinado, o que facilita o alcance dos resultados por parte do avaliado.	-
Pesquisa de campo	Entrevistas feitas por especialistas aos supervisores. Método muito pouco utilizado no Brasil.	Avalia-se o desempenho identificando as causas do desempenho deficiente, e propondo medidas corretivas. É considerado o mais completo e sistemático método de avaliação.	Custo elevado e procedimento demorado.
Comparação binária	Cada indivíduo do grupo é comparado com os demais indivíduos do grupo em relação a diversos fatores.	Simplicidade na aplicação.	Esclarece pouco a respeito dos comportamentos que caracterizam as diferenças individuais no trabalho.
Frases descritivas	Método pelo qual o avaliador, de posse de um formulário contendo certo número de frases, indica as que não correspondem ao desempenho de seus subordinados.	-	Pouca precisão.
Auto-avaliação	Método pelo qual o próprio empregado analisa seu desempenho através de relatórios, escala gráfica ou frases descritivas.	-	Sua validade depende de um elevado grau de maturidade dos funcionários.

Fonte: elaborado a partir de Gil (2001).

Chiavenato (1999) acrescenta, ainda, os seguintes métodos:

a) *Avaliação dos incidentes críticos*: é um método pelo qual o avaliador observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos do desempenho de seus subordinados. A normalidade não é considerada e os fatores de desempenho são julgados apenas em situações de excepcionalidade. As exceções positivas são realçadas e mais utilizadas, enquanto que as exceções negativas devem ser corrigidas ou eliminadas;

b) *Listas de verificação*: é um método pelo qual o avaliador baseia-se em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados a respeito de cada funcionário. É um método semelhante ao método das escalas gráficas, sendo mais simplificado; e

c) *Avaliação Participativa Por Objetivos (APPO)*: é o método mais moderno de avaliação, baseado no modelo de Administração por Objetivos, agora restaurado, transformado em um sistema democrático e participativo de administração, que proporciona retornos tanto para a organização como para os funcionários. Na APPO, o gerente e os funcionários participam ativamente do processo, de forma envolvente, motivadora e com visão proativa. A APPO é composta das seguintes etapas: formulação dos objetivos consensuais, comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados, negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos, definição do desempenho ou estratégia pessoal escolhida pelo funcionário para alcançar os objetivos pretendidos, constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos pretendidos e retroação intensiva e contínua avaliação em conjunto.

2.4.2.2 Os Responsáveis pelo Processo Avaliativo

A responsabilidade pela avaliação de desempenho varia de acordo com a política de recursos humanos adotada pela organização. De acordo com Gil (2001), os responsáveis pela avaliação podem ser:

a) *O gerente*: é a situação que ocorre com mais frequência nas organizações. Esse fato deve-se à ideia de que ninguém melhor do que ele, que convive com o subordinado mais frequentemente, sabe quais são suas atribuições para avaliá-lo mais corretamente. No entanto, a avaliação baseada na percepção de uma única pessoa favorece o subjetivismo;

b) *O próprio empregado*: trata-se de um procedimento muito incomum, pois exige um elevado grau de maturidade dos funcionários e de abertura das organizações. Os bons resultados dessa prática requerem esquemas de auto-avaliação criteriosamente elaborados para evitar subjetivismos e distorções pessoais;

c) *A equipe de trabalho*: a eficácia dessa prática requer elevado grau de maturidade da equipe, pois ela é responsável pela avaliação de seus membros e definição dos objetivos e metas a alcançar;

d) *A comissão de avaliação*: a avaliação é atribuída a uma comissão especialmente constituída para esse fim, com membros permanentes e transitórios. A vantagem da comissão de avaliação consiste no desenvolvimento de padrões de julgamento mais homogêneos com o decorrer do tempo. A desvantagem está no aspecto centralizador e no espírito de julgamento ao invés de orientação e melhoria contínua do desempenho;

e) *Os subordinados ou avaliação para cima*: essa prática consiste na avaliação do desempenho dos chefes por seus subordinados, também chamada de avaliação invertida. A vantagem dessa prática é a possibilidade de o chefe saber o que os seus subordinados pensam a seu respeito, podendo servir-se dessas informações para solucionar problemas de relacionamento. O aspecto negativo dessa prática é a possibilidade de os subordinados aproveitarem essa possibilidade para expor suas insatisfações através de críticas ao chefe;

f) *O órgão de recursos humanos*: trata-se de uma prática comum nas organizações mais conservadoras devido ao seu caráter centralizador e burocrático, que favorece a padronização do desempenho das pessoas e despreza as características individuais dos funcionários; e

g) *O entorno do avaliado ou avaliação 360°*: é uma prática de avaliação feita por todos os elementos que interagem profissionalmente com o funcionário: o chefe, os colegas, os subordinados, os clientes externos e internos e os fornecedores. Essa prática é trabalhosa por envolver um número elevado de avaliadores, mas, no entanto, é muito mais rica de informações e favorece a adaptabilidade e o ajustamento do empregado às demandas recebidas de seu entorno.

Chiavenato (1998) acrescenta como responsáveis pela avaliação o subordinado e o gerente. A APPO é de responsabilidade do subordinado e do gerente em conjunto.

que se va a dar de nuevo.

El primer nivel de la estructura organizativa es el nivel de la organización.

Segundo nivel (1977) la estructura organizativa es la estructura de la organización.

Tercer nivel (1977) la estructura organizativa es la estructura de la organización.

Cuarto nivel (1977) la estructura organizativa es la estructura de la organización.

Quinto nivel (1977) la estructura organizativa es la estructura de la organización.

Sexto nivel (1977) la estructura organizativa es la estructura de la organización.

Séptimo nivel (1977) la estructura organizativa es la estructura de la organización.

Octavo nivel (1977) la estructura organizativa es la estructura de la organización.

Noveno nivel (1977) la estructura organizativa es la estructura de la organización.

2.1. Estructura

La estructura organizativa es la estructura de la organización.

La estructura organizativa es la estructura de la organización.

La estructura organizativa es la estructura de la organización.

La estructura organizativa es la estructura de la organización.

La estructura organizativa es la estructura de la organización.

La estructura organizativa es la estructura de la organización.

La estructura organizativa es la estructura de la organización.

La estructura organizativa es la estructura de la organización.

La estructura organizativa es la estructura de la organización.

La estructura organizativa es la estructura de la organización.

La estructura organizativa es la estructura de la organización.

La estructura organizativa es la estructura de la organización.

La estructura organizativa es la estructura de la organización.

La estructura organizativa es la estructura de la organización.

La estructura organizativa es la estructura de la organización.

La estructura organizativa es la estructura de la organización.

La estructura organizativa es la estructura de la organización.

A avaliação de desempenho é uma prática extremamente importante nas organizações. Ela tem o papel de integradora das práticas de recursos humanos. Ela complementa o processo de provisão de pessoas à medida que monitora e localiza as pessoas com as características adequadas para os negócios da organização. No que diz respeito à aplicação de pessoas, a avaliação de desempenho colabora indicando se as pessoas estão bem integradas em seus cargos e tarefas. Complementa o processo de manutenção ao indicar o desempenho e os resultados alcançados. Quanto ao processo de desenvolvimento de pessoas, ela contribui ao indicar os pontos fortes e fracos, as potencialidades a serem ampliadas e as carências a serem supridas. O sistema de monitoração recebe o complemento da prática de avaliação de desempenho quando ela proporciona a retroação às pessoas. Além de tudo, a avaliação de desempenho traz benefícios para a organização e para todos os que dela participam, à medida que alcança os seus objetivos fundamentais que, conforme Chiavenato (1998), são: permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar a aplicação máxima do seu potencial, permitir que as pessoas sejam tratadas como a principal vantagem competitiva da organização e cuja produtividade é resultante da forma como elas são administradas e fornecer oportunidades de crescimento e participação a todos os funcionários da organização, levando em consideração os objetivos individuais e organizacionais.

2.4.3 Remuneração

A remuneração é uma das práticas do sistema de manutenção de pessoas, cuja finalidade é recompensar e retribuir quantitativamente as pessoas que dedicaram o trabalho e o esforço necessários para o alcance dos resultados da organização. A prática de remuneração deve ser capaz de motivar os funcionários a permanecer na organização e a aumentar o grau de comprometimento com o trabalho e os objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 1999).

Pontes (2001) acrescenta que as políticas de remuneração contribuem para atrair, manter e valorizar o quadro de profissionais da empresa.

Segundo Chiavenato (1999), a remuneração total constitui-se da:

a) *Remuneração Básica*: é representada pelo salário recebido pelo trabalhador em troca da sua força de trabalho;

b) *Incentivos Salariais*: são recompensas em forma de bônus ou participações nos resultados, devido ao bom desempenho do funcionário; e

c) *Benefícios*: são as recompensas indiretas que o funcionário recebe. Elas são concedidas em forma de férias, seguro de vida, transporte, alimentação, auxílio-creche, bolsa de estudos, salário-educação, dentre outros.

A principal forma de recompensa organizacional é o salário, pois possibilita o alcance de muitos objetivos finais desejados pelo indivíduo. Para a organização, o salário representa ao mesmo tempo um custo e um investimento. O salário representa um custo quando se reflete no preço do produto ou serviço final; e representa um investimento quando é aplicado no fator de produção mais importante das organizações, as pessoas (CHIAVENATO, 1999).

2.4.3.1 Desenho do Sistema de Remuneração

Segundo Chiavenato (1999), o desenho do sistema de remuneração deve ser elaborado de maneira que capacite a organização para alcançar seus objetivos estratégicos e possa moldar-se e ajustar-se às características da organização e do seu ambiente externo. Para isso, sua construção deve levar em consideração os seguintes critérios:

a) *Equilíbrio interno versus equilíbrio externo*: a estrutura salarial é coerente se estiver elaborada interna e externamente. O equilíbrio interno diz respeito à fixação do salário de acordo com as contribuições dadas pelo empregado. O equilíbrio externo refere-se à fixação do salário de acordo com o salário oferecido por outras organizações para funcionários que exerçam as mesmas atividades;

b) *Remuneração fixa ou remuneração variável*: a remuneração fixa é paga em uma base fixa, que pode ser através de salários mensais, quinzenais ou por hora. A remuneração variável será detalhada mais adiante;

c) *Desempenho ou tempo de casa*: a remuneração baseada no desempenho pode considerar as contribuições individuais ou grupais; a produtividade; a avaliação de desempenho; as sugestões para reduzir custos; ou comissões de vendas. A remuneração por tempo de casa proporciona um salário em função do cargo, acrescido de um valor adicional em função dos anos de trabalho na casa;

d) *Remuneração do cargo ou remuneração da pessoa*: a remuneração baseada no cargo focaliza o cargo e a unidade de análise para a determinação da estrutura salarial. O sistema de remuneração baseado na pessoa, considera o conhecimento, as habilidades e o talento que cada pessoa possuía e aplica em benefício da organização;

e) *Igualitarismo ou elitismo*: no igualitarismo, o sistema de remuneração é o mesmo para todos os funcionários e o percentual da participação nos lucros e resultados é o mesmo para todos os funcionários, independentemente do nível hierárquico em que se encontrem. Já o sistema elitista, remunera os funcionários com base no nível hierárquico em que se encontram;

f) *Remuneração abaixo do mercado ou acima do mercado*: a remuneração abaixo do mercado estabelece os salários em um nível mais baixo que os praticados no mercado. A remuneração acima do mercado estabelece salários mais elevados que os do mercado como forma de reter os talentos, motivar os funcionários e minimizar custos de rotatividade e absenteísmo;

g) *Prêmios monetários ou prêmios não-monetários*: a remuneração baseada em recompensas monetárias reforçam a motivação, a responsabilidade e o alcance individual de objetivos. As recompensas não-monetárias não são consideradas remuneração, já que são intangíveis, portanto, não quantificáveis. Elas podem ser: segurança no trabalho; promoção a cargos mais interessantes; desafios; reconhecimento público, dentre outros;

h) *Remuneração aberta ou remuneração confidencial*: a remuneração aberta permite que todos tenham acesso às informações sobre os salários dos outros colegas, e sobre as tomadas de decisões relativas à salários. A remuneração confidencial não disponibiliza essas informações; e

i) *Centralização ou descentralização das decisões salariais*: na remuneração centralizada as tomadas de decisão são de responsabilidade do órgão de gestão de pessoas, enquanto que no sistema de remuneração descentralizada as decisões cabem aos gerentes de linha.

2.4.3.2 Remuneração Variável

De acordo com Pontes (2001), a remuneração variável é baseada em fatores previamente estabelecidos que podem ser o resultado do indivíduo, da equipe ou da empresa. As principais formas de remuneração variável são a participação através de sugestões, a participação

acionária e a participação nos resultados. Existem ainda os bônus e as comissões sobre vendas. A remuneração oferecida aos funcionários que participarem com boas sugestões, principalmente no que se refere à sugestões para redução de custos, incentiva a criatividade e motiva os funcionários a estarem sempre buscando novas idéias. Por sua vez, a remuneração através da participação acionária e da participação nos resultados, aumenta o grau de comprometimento e responsabilidade dos funcionários com o alcance dos objetivos da organização, já que ele receberá uma remuneração extra em função dos resultados. Os critérios utilizados para a remuneração por resultado e participação acionária geralmente são baseados nos fatores de avaliação de desempenho (PONTES, 2001).

2.4.3.3 Administração de Salários

A administração de salários compreende o conjunto de normas e procedimentos que devem ser utilizados no desenho da estrutura salarial. A estrutura salarial deve ser elaborada de maneira que possa alcançar os seguintes objetivos: motivação e comprometimento do pessoal; aumento da produtividade; controle de custos; tratamento justo aos funcionários; e cumprimento da legislação. (CHIAVENATO, 1999).

2.4.3.4 Avaliação e Classificação de Cargos

A avaliação de cargos tem a finalidade de assegurar o equilíbrio interno dos salários. Para isso, utiliza-se técnicas para fixar o valor relativo de cada cargo. Por sua vez, a classificação de cargos utiliza técnicas para arrumar os salários relativos de cada cargo com as respectivas faixas salariais em ordem gradativa de valor.

O objetivo da avaliação de cargos é obter informações que possibilitem a conclusão do valor interno relativo de cada cargo e as diferenças entre os cargos. Sua ênfase recai sobre a natureza e o conteúdo dos cargos e não dos seus ocupantes.

A avaliação de cargos pode ser feita mediante a utilização de técnicas tradicionais e pode ser complementada por procedimentos tais como: pesquisas e mercado de salários e negociações com sindicatos (CHIAVENATO, 1999).

Gil (2001, p.175) acrescenta que: “ *as necessidades de recursos humanos das organizações são definidas a partir do desenvolvimento aprimorado da análise dos cargos.*”

2.4.3.5 Pesquisa Salarial

A pesquisa salarial busca obter dados relativos aos demais cargos da organização para que seja possível definir salários compatíveis dentro da organização, alcançando o equilíbrio interno. Ao mesmo tempo, ela também busca coletar dados referentes aos mesmos cargos em outras organizações no mercado de trabalho para alcançar o equilíbrio externo. A pesquisa salarial no mercado de trabalho deve ser feita em organizações semelhantes nos aspectos relativos à localização geográfica, ramo de atividade, tamanho e política salarial (CHIAVENATO, 1999).

2.4.3.6 Decorrências dos Salários e Encargos Sociais

Os encargos sociais são as obrigações trabalhistas que a empresa precisa recolher ao governo para cada real pago em salário. Os encargos sociais são: os depósitos feitos no Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS); décimo terceiro salário; e contribuição para o Instituto Nacional de Seguro e Previdência Social (INSS) (CHIAVENATO, 1999).

2.4.3.7 Política Salarial

Política salarial é o conjunto das decisões tomadas pela organização em relação à remuneração e aos benefícios concedidos aos empregados. Essas decisões devem buscar o equilíbrio entre os interesses da organização e os interesses dos empregados. Para o alcance desse equilíbrio a política salarial deve definir salários distantes dos padrões mínimos estabelecidos pelo governo ou pelos sindicatos; remunerar cada pessoa de acordo com seu esforço, habilidades e qualificação profissional; definir os salários, benefícios e outras recompensas suficientes para proporcionar um pacote total de recompensas razoável; definir salários condizentes com o que a organização pode pagar; estabelecer salários suficientes para oferecer segurança ao empregado e ajudá-lo a atender suas necessidades básicas; definir salários capazes de motivar a

produtividade; e estabelecer remuneração que atenda ao mesmo tempo às necessidades da organização e do empregado (CHIAVENATO, 1999).

A avaliação de desempenho é, portanto, uma prática que deve servir não para controlar e punir as pessoas através de conceitos abaixo do esperado, mas, ao contrário, deve servir para orientar, corrigir e incentivar os funcionários. Os gerentes junto com os seus subordinados devem fazer uma análise sobre os pontos negativos e apontar sugestões e soluções para a correção das falhas, motivando constantemente o desenvolvimento dos funcionários.

O processo de recrutamento e seleção de pessoas reflete na avaliação de desempenho do funcionário, à medida que a avaliação de desempenho leva em consideração certos fatores de desempenho, cujo resultado depende de características pessoais do funcionário que devem ser verificadas no processo de seleção através da utilização das práticas apropriadas disponíveis.

2.4.4 Treinamento e Desenvolvimento

De acordo com Gil (2001), o treinamento e desenvolvimento de pessoas envolve: *“...todas as atividades voltadas para o suprimento das carências de indivíduos ou grupos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, com vista em desempenhar as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização.”*

Chiavenato (1999) conceitua treinamento como o responsável pelo capital intelectual das organizações, à medida que ele permite o desenvolvimento das competências nas pessoas, para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, contribuindo efetivamente para os resultados dos negócios da organização. O treinamento no contexto atual é visto como um investimento essencial ao sucesso das organizações, pois ele agrega valor às pessoas, à organização e aos clientes.

Os programas de treinamento e desenvolvimento devem considerar, dentre outros aspectos, as necessidades, aspirações, motivações e dificuldades de aprendizado do indivíduo.

Atualmente, muitas organizações vêm democratizando e descentralizando as tarefas do órgão de desenvolvimento de recursos humanos. O diagnóstico de necessidades e o planejamento das atividades de treinamento passaram a ser atividades contínuas a cargo dos dirigentes das unidades organizacionais, juntamente com seus funcionários. Assim, o órgão de

treinamento e desenvolvimento passa a cumprir um papel de assessoria e consultoria interna, apoiando processos de mudança individual e grupal (GIL, 2001).

2.4.4.1 Diagnóstico de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento

O diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento tem como objetivo identificar as carências e as potencialidades individuais e grupais para a execução das tarefas necessárias. Segundo Gil (2001), o processo de diagnóstico envolve as seguintes etapas:

a) *Análise de tarefas*: a análise de tarefas consiste em estudos para determinar o tipo de comportamento que os empregados devem apresentar para o desempenho adequado das tarefas. Esse estudo requer a identificação das atividades que compõem a tarefa; a identificação das condições de trabalho e riscos; e a identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas. Após a coleta desses dados, ocorre a validação e o registro escrito, que é a descrição da tarefa;

b) *Análise das pessoas*: a análise das pessoas consiste em verificar, através de meios tais como: entrevistas, questionários, testes e simulações, em que medida os funcionários dispõem de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho das tarefas necessárias. A observação da execução das tarefas é considerada o meio de verificação mais adequado, pois possibilita verificar o hiato entre desempenho desejado e desempenho real dos empregados. Esse hiato pode indicar a necessidade de treinamento, como também falha no processo de seleção, falhas na política de pessoal adotada ou contexto material inadequado; e

c) *Análise organizacional*: a análise da organização consiste na identificação das áreas em que o treinamento se torna necessário. Ela envolve a organização como um todo, requerendo, portanto, um grande número de informações.

2.4.4.2 Planejamento das Atividades de Treinamento

O planejamento das atividades de treinamento consiste na elaboração de planos ou projetos, esclarecendo os meios necessários para desencadear as ações de treinamento mais eficazes para o alcance dos objetivos pretendidos. O projeto de treinamento enfatiza mais os

aspectos administrativos. Por sua vez, o plano de treinamento dá mais ênfase aos aspectos pedagógicos, devendo envolver as seguintes partes: identificação; objetivos gerais e específicos; conteúdo programático; estratégias de ensino; recursos instrucionais; avaliação e carga horária (GIL, 2001).

2.4.4.3 Avaliação de Desempenho do Treinamento

A avaliação de desempenho é uma atividade mais complexa, delicada e crítica do processo de treinamento. Essa complexidade deriva do fato de o aprendizado não envolver apenas a aquisição de conhecimentos, mas também o aprimoramento de habilidades e desenvolvimento de atitudes. Sua finalidade é conhecer os resultados e efeitos do programa de treinamento. A avaliação dos conhecimentos adquiridos pode ser feita mediante a utilização de testes objetivos. Por sua vez, a avaliação das habilidades e atitudes, devido a sua complexidade, deve ser feita através da utilização das seguintes técnicas: observação direta, dramatização, escalas de atitudes e auto-relatórios (GIL, 2001).

Os treinamentos representam um investimento em custo e por essa razão, espera-se que haja um razoável retorno desse investimento. Segundo Chiavento (1999), a avaliação de desempenho do treinamento pode ser feita com base nos seguintes dados:

- a) *Dados concretos*: economias de custo, melhoria de qualidade, economia de tempo, e satisfação dos funcionários;
- b) *Medidas de resultados*: clientes atendidos, tarefas completadas, produtividade, processos completados, e dinheiro aplicado;
- c) *Exemplos de melhorias de custo*: custos fixos, custos variáveis, projetos de redução de custos, custos operacionais, e custos administrativos;
- d) *Exemplos de dados sobre melhoria da qualidade*: índices de erros, volume de retrabalho, porcentagem de tarefas bem-sucedidas, e variância ao redor de padrões organizacionais preestabelecidos; e

e) *Possibilidades de economias de tempo*: tempo para completar um projeto; tempo de processamento; tempo de supervisão; tempo de equilíbrio para novos funcionários; tempo de treinamento; eficiência; e dias de tempo perdido.

O capital humano é considerado, hoje, o mais evidente diferencial competitivo e o principal patrimônio das organizações que, para conduzirem seus negócios, produzirem bens e prestarem serviços altamente competitivos, necessitam de pessoas muito mais do que simplesmente treinadas. Por esse motivo, o termo treinamento, tradicionalmente utilizado como meio para adequar cada pessoa a seu cargo, dá lugar ao termo desenvolvimento de pessoas, cujo papel não é apenas proporcionar às pessoas os conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas, mas dar-lhes a formação básica para que modifiquem hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, aproximando-se o máximo possível ou tornando-se o que as empresas necessitam para enfrentar os desafios da inovação e da concorrência: pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos.

O treinamento e o desenvolvimento de pessoas constituem as práticas mais importantes para o sucesso das organizações, tendo como condição essencial para que o resultado dessas práticas seja o mais eficaz possível, um processo de seleção eficaz, capaz de selecionar as pessoas certas, com as habilidades certas, capacidade de aprendizagem e desenvolvimento ideais para o aproveitamento máximo do treinamento oferecido pelas organizações.

2.4.5 Auditoria

Segundo Chiavenato (1999), a auditoria é uma prática do subsistema de monitoração de pessoas, cuja missão é controlar e avaliar continuamente as ações praticadas pelo órgão de gestão de pessoas. Essa avaliação é feita com base em um padrão, que pode ser de desempenho ou de resultado. Através da comparação do desempenho e do resultado verificados com o padrão estabelecido, verifica-se quais ajustes e correções precisam ser feitos para que o sistema funcione melhor. O papel da auditoria é fundamentalmente educacional à medida que sua função não é apenas de apontar as falhas, mas de propor ajustes e correções, promovendo o desenvolvimento da organização nos seus mais variados níveis.

O perfil exigido pelas organizações atuais requer um conjunto de características e atitudes pessoais que compreendem criatividade, impulso pessoal e iniciativa, visão de negócio, foco no cliente e espírito empreendedor. O funcionário deve ser parceiro e colaborador da empresa, fornecendo serviços, solucionando problemas e tomando decisões, independentemente do nível hierárquico em que se encontre. O funcionário acomodado, excessivamente obediente e conformado não interessa mais. O mercado altamente competitivo demanda pessoas propensas à ação; que busquem a proximidade do cliente; que tenham autonomia e espírito empreendedor; que saibam trabalhar em equipe; que estejam orientadas para os valores da organização e que estejam focalizadas nos negócios da empresa (CHIAVENATO, 2002).

2.6 O Novo Perfil do Profissional Bancário

A atividade bancária nasceu em 800 A.C., na Roma Antiga. As atividades exercidas eram a gerência de depósitos, a intermediação de pagamentos e a concessão de créditos. Com o passar do tempo surgiram as operações de crédito e investimentos. Os requisitos exigidos para o exercício das atividades bancárias eram essencialmente o caráter e a idoneidade.

Com as mudanças impulsionadas por fatores econômicos, sociais e, principalmente tecnológicos, o número de atividades cresceu consideravelmente. São centenas de produtos e serviços oferecidos aos clientes de diferentes segmentos, e grande parte dos serviços e atendimentos são disponibilizados aos clientes através das máquinas, tornando-se dispensável a existência de um funcionário para a execução dessas tarefas mais simples. Surgem centenas de novos produtos e serviços para atender às necessidades de uma clientela cada dia mais exigente e diversificada, e com isso, a necessidade de funcionários com um novo perfil para a realização dessas novas tarefas. O funcionário acomodado, limitado a realizar apenas aquelas tarefas solicitadas pelo cliente perdeu o seu lugar no mercado. Para atuar no mercado bancário nos dias atuais são necessários conhecimentos de mercados de capitais, marketing, relações humanas, técnicas de gerência e administração e dos novos produtos. No entanto, para transformar esses conhecimentos em resultados produtivos, é necessária a presença de características como flexibilidade, capacidade de inovação e adaptação, disposição para assumir riscos, espírito empreendedor, cortesia, percepção aguçada, criatividade, dinamismo, autonomia, entusiasmo e habilidades negociais. O burocrata, conformado e limitado, tem mínimas chances de sobrevivência no mercado competitivo atual (PROFISSIONALIZAÇÃO, junho 2001, nº24).

A verificação do cumprimento eficaz do papel da administração de recursos humanos é feita a partir da avaliação e mensuração dos seguintes resultados: indicadores de eficiência e eficácia dos processos de ARH; clarificação de objetivos e expectativas quanto à ARH no que diz respeito à quantidade, qualidade, tempo e custos; alocação de recursos e resultados obtidos; contribuição da ARH aos objetivos e resultados da organização; e clima organizacional, envolvimento e incentivo à participação do pessoal (CHIAVENATO, 1999).

Uma permanente revisão e auditoria das atividades de recursos humanos permite um diagnóstico rápido e preciso das dificuldades e distorções apresentadas pelas atividades de recursos humanos. A partir desse diagnóstico a auditoria indica as falhas e os problemas como forma de *feedback*, ao mesmo tempo em que aponta sugestões e medidas para que essas falhas possam ser corrigidas. O *feedback* não deve acontecer somente em relação aos fatores negativos, mas também em relação aos fatores positivos como forma de motivar a busca constante da melhoria dos processos (CHIAVENATO, 1998).

2.4.5.1 O Agente de Auditoria de Recursos Humanos

A verificação sistemática das práticas e diretrizes de recursos humanos nas organizações, bem como a indicação de soluções para os problemas encontrados podem ser feitos de várias formas. Em alguns casos a empresa contrata auditoria externa devido à experiência em auditoria em outras organizações, podendo fazer comparações ou até implantar ou indicar técnicas comprovadamente eficazes utilizadas em outras organizações. Em outros casos, a empresa pode formar uma equipe de auditoria com os próprios funcionários e a coordenação do diretor de recursos humanos e, ainda, pode formar uma equipe com funcionários da casa e contratar um consultor externo para orientá-los (CHIAVENATO, 1998).

2.5 O Perfil do Funcionário que toda Organização Precisa

As organizações inovadoras estão passando por fortes mudanças e transformações, o que significa que as pessoas que nela trabalham também precisam mudar e apresentar um novo perfil de características para atender às necessidades da organização da qual fazem parte. As características exigidas dos gerentes e funcionários já não são as mesmas de um certo tempo atrás.

A diversidade dos produtos oferecidos pelos bancos, a facilidade para atender certas necessidades dos clientes, tais como: retirar extratos, fazer transferências entre contas, depósitos, saques, retiradas de talonários de cheques, dentre outras, deixou de ser diferencial competitivo. Nos dias atuais, quando um banco cria um novo produto, logo em seguida os bancos concorrentes já estão oferecendo o mesmo produto, muitas vezes acrescido de alguma vantagem. As facilidades advindas da evolução da tecnologia são oferecidas por todas as instituições financeiras, algumas mais modernas, outras ainda pouco evoluídas, mas sempre avançando. Em face dessa realidade, o maior diferencial competitivo dos bancos passou a ser o seu pessoal, que precisa ter talento suficiente para superar suas expectativas em relação ao atendimento de suas necessidades e encantá-lo de forma a torná-lo fiel à sua empresa. São necessárias habilidades e características específicas para a construção de um relacionamento sólido entre o cliente e o banco, para o funcionário construir na mente dos clientes necessidades de adquirir produtos até então não percebidas ou valorizadas por eles.

2.7 O Perfil de um Bom Vendedor

De acordo com Sobreira (1998), todo mundo é vendedor, desde o momento que o ser humano busca conquistar um relacionamento com alguém, ele está fazendo o papel de um vendedor: sonda as circunstâncias, analisa as oportunidades, faz uma abordagem e expõe a excelência do produto (ele mesmo). Ele está vendendo os benefícios de um relacionamento duradouro e fecha a venda quando a parte envolvida compra a idéia de que ele é uma pessoa legal. Assim acontece em várias situações, os políticos vendem esperanças de justiça social, oportunidades para todos, fim da corrupção, segurança pública e muito mais. Se ele é um bom vendedor, o povo compra as esperanças por ele oferecidas e o elege. No entanto, existem três categorias de vendedores: os vendedores ocasionais, os vendedores profissionais e os vendedores fora de série. O que determina a categoria do vendedor é o seu querer e o seu gostar permanentes, e um programa de treinamento permanente. A vocação do indivíduo é fator de forte influência na formação de um excelente vendedor, pois o indivíduo que já tem as aptidões natas para determinada atividade tem muito mais facilidade para adquirir os conhecimentos e habilidades necessárias para a realização das tarefas.

Sobreira (1998) afirma que não há maus vendedores, mas sim vendedores mal recrutados e mal selecionados, devendo a seleção de vendedores ser feita por um especialista, um

psicólogo capaz de identificar o perfil específico do profissional de vendas. De um modo geral, as aptidões de um vendedor estão ligadas a sua personalidade e a sua maneira de ser. A empresa que pretende formar uma excelente equipe de vendas deve selecionar pessoas que apresentem as seguintes características: querer vender, gostar de fazer novas amizades, ter boa comunicação, possuir baixo grau de irritabilidade, ter iniciativa e garra, ser desinibida, ambiciosa e ter auto-estima.

Apesar de todas as listas de características e habilidades já mencionadas como requisitos para um vendedor em potencial, Kotler (1996) afirma que não existem características certas para a formação de um bom vendedor. Segundo ele, uma pesquisa sobre os vendedores mais bem-sucedidos em várias empresas provavelmente revelará excelentes vendedores que são agradáveis, porém introvertidos e não excessivamente ativos, outros bem falantes, outros tímidos, uns bastante elegantes e outros mais desleixados. Para ele, o que faz um vendedor em potencial é uma combinação mágica de traços que ainda não estão comprovados quais são, embora um grande número de características estejam presentes em todas as listas já apresentadas. McMurry, apud Kotler (1996), afirma que é convicto de que o indivíduo detentor de uma personalidade de venda eficaz é um galanteador habitual, um indivíduo que tem uma necessidade compulsiva de vencer e manter a afeição dos outros e acrescenta, além do traço de galanteador, os seguintes traços que fazem o supervendedor: alto nível de energia; abundante autoconfiança; ambição crônica por dinheiro; hábito de trabalho; e estado de espírito excessivamente desafiador. A menor lista de traços comuns para um bom vendedor conclui que a presença de apenas duas qualidades básicas é suficiente para tornar um indivíduo um supervendedor: habilidade de sentir como o cliente sente (empatia); e forte necessidade pessoal de realizar a venda (impulso do ego).

São inúmeras as características ou traços pessoais que os indivíduos devem possuir para, ao serem treinados e preparados, tornarem-se os supervendedores que o mercado competitivo atual necessita. No entanto, o tipo de produto ou serviço oferecido pela empresa deve ser considerado na escolha das características do vendedor a ser selecionado. O público-alvo também é importante na escolha da equipe de vendedores, devendo ser verificados os hábitos de linguagem, as habilidades para relacionar-se com pessoas de diferentes níveis sociais e culturais.

Percebe-se, portanto, que embora existam certas diferenças entre as relações de características necessárias para um indivíduo tornar-se um excelente vendedor, algumas delas estão presentes na maioria das relações de características já publicadas. Até mesmo Kotler (1996),

que afirma não existir características certas para um bom vendedor, mas uma combinação mágica de características não determinadas, considera que um existe um número de características presentes na maioria dos vendedores bem sucedidos, o que comprova ser necessária a presença de certas características e habilidades no profissional de vendas para que ele possa ser bem sucedido.

2.7.1 Recrutamento e Seleção de Vendedores

Os procedimentos de recrutamento de vendedores devem ocorrer após a definição das características necessárias para o cargo e devem recrutar um número de candidados bem maior que o número de vagas existentes. Dentre as várias formas de recrutamento já abordadas anteriormente, acrescenta-se a indicação dos vendedores atuais.

Os procedimentos de seleção de vendedores variam em sofisticação, podendo ser um entrevista simples e informal ou um teste altamente detalhado e demoradas entrevistas. A tendência verificada é de uma seleção bem mais criteriosa, incluindo testes como elementos informativos, acrescido de práticas capazes de verificar as características pessoais, referências, histórico de empregos anteriores e as reações às entrevistas. A bateria de testes aplicados deve ser capaz de medir a inteligência, os interesses, aptidão para vendas, ajustamentos pessoais, características de personalidade e inteligência social além do comportamento verificado em situações especiais de vendas.

As pesquisas revelam que as empresas que passaram a utilizar esses testes reduziram a rotatividade de vendedores em torno de 42% e apresentam um progresso bastante rápido na atuação dos novos vendedores (KOTLER, 1996).

2.8 As Políticas de Recursos Humanos do Banco do Brasil S.A.

O órgão de recursos humanos do Banco do Brasil S.A. é chamado de Unidade de Função Recursos Humanos (UFRH) e o seu papel é atrair, desenvolver e manter profissionais que garantam a produtividade do conhecimento e da informação e a competitividade da instituição.

2.8.1 Princípios Fundamentais

As políticas de pessoal do Banco do Brasil estão sendo reformuladas constantemente, no entanto a última publicação menciona que as políticas de pessoal do banco estão fundamentadas nos seguintes princípios: ética nos relacionamentos internos e com a clientela, e em todas as modalidades de atuação da organização; focalização no cliente e no resultado; cultura de resultado, para aumentar a produtividade e tornar viável a visão de futuro; qualidade de vida e de trabalho, com busca contínua pela melhoria do atendimento ao cliente, respeito aos valores da sociedade e preservação do meio-ambiente; espírito prospectivo, para atrair novos clientes e negócios de acordo com a visão estratégica e a atuação com perspectiva de futuro; compromisso e motivação, através da parceria sólida entre a organização e seus empregados, com vistas ao atingimento dos objetivos e interesses organizacionais; valorização da pessoa, como ser integral, dotado de consciência crítica e sujeito social; democratização das relações de trabalho, mediante transparência nos processos de decisão, igualdade de oportunidades e participação, horizontalização da estrutura hierárquica, descentralização administrativa e trabalho cooperativo; aprimoramento profissional, a partir do desenvolvimento da competência, das relações profissionais e da valorização do conhecimento; liderança, como fundamento da estrutura e da gestão; e parceria, como forma de aprimorar o conhecimento e o desenvolvimento do Banco do Brasil S.A. (PROFISSIONALIZAÇÃO, maio 1997).

2.8.2 As Políticas de Pessoal do Banco do Brasil S.A.

As políticas de pessoal adotadas pelo Banco do Brasil são as seguintes: desenvolver cultura organizacional voltada para assegurar a satisfação do cliente e atender às expectativas dos acionistas; proporcionar condições para o desenvolvimento profissional e pessoal dos empregados visando ao alto desempenho organizacional; priorizar a via negocial para compatibilizar interesses divergentes entre o banco e os seus empregados; manter sigilo quanto às informações que afetam a privacidade do empregado, assegurando-lhe acesso às informações cadastrais próprias e o direito de manifestação a respeito das políticas e diretrizes da organização através dos canais de comunicação interna; assegurar aos empregados condições previdenciárias e assistenciais que propiciem melhoria da qualidade de vida e do desempenho profissional; e basear a gestão de pessoal nos princípios de qualidade, considerando-a como responsabilidade intrínseca a todos os níveis da organização.

As políticas ou práticas de recursos humanos adotadas pelas organizações variam de acordo com seus objetivos, clima organizacional, valores e crenças. No Banco do Brasil S.A., as políticas de pessoal adotadas, bem como as ações relativas a cada política estão relacionadas no quadro 04 a seguir:

QUADRO 04: POLÍTICAS DE PESSOAL NO BANCO DO BRASIL S.A.

POLÍTICAS	AÇÕES
BASEAR A GESTÃO DE PESSOAL NOS PRINCÍPIOS DE QUALIDADE, CONSIDERANDO-A COMO RESPONSABILIDADE INTRÍNSECA A TODOS OS NÍVEIS DA ADMINISTRAÇÃO.	Adotar estilo de gestão que contemple equipes multidisciplinares orientadas para resultados; Descentralizar o gerenciamento de pessoas e de processos, com a administração central atuando em planejamento, controle, normatização e consultoria; Garantir a agilidade do processo produtivo e a autonomia das Unidades no gerenciamento das pessoas, inclusive com a terceirização de atividades não estratégicas e com custos não competitivos; Recrutar e selecionar profissionais para ingresso no Banco através de concurso público, com exigência de escolaridade - no mínimo, de 2º grau completo - compatível com a função do admitido; Submeter todos os admitidos a estágio probatório; Institucionalizar o ingresso no Banco sempre em agências; Adotar plano de sucessão baseado em critérios que permitam selecionar para os cargos os empregados mais bem preparados; Estabelecer plano de carreira de modo que se correlacione remuneração com grau de responsabilidade, complexidade do cargo e as práticas do mercado; Instituir remuneração variável de modo a retribuir as contribuições individual, da equipe e da Unidade, para o resultado; Alocar as pessoas conforme interesse da Empresa e perfil do cargo; Valorizar a competência profissional através da identificação e aproveitamento dos empregados talentosos e empreendedores; Demitir o empregado ineficiente, improdutivo, não ajustado à filosofia organizacional e irreduzível em aceitar realocação definida pela Empresa; Ceder empregados para órgãos externos, com ou sem ônus, somente quando houver interesse negocial ou estratégico para o Conglomerado; e Adotar rodízios e estágios como forma de revitalização dos quadros.
PROPORCIONAR CONDIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL DOS EMPREGADOS VISANDO AO ALTO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.	Estimular o auto-desenvolvimento, conscientizando o empregado quanto a sua co-responsabilidade no processo de crescimento pessoal e profissional; Aprimorar o desempenho gerencial para garantir a eficácia dos processos de educação, capacitação e avaliação dos empregados; Gerenciar o desempenho de forma a integrar os objetivos organizacionais e o desenvolvimento profissional do empregado; Investir na profissionalização dos empregados, especialmente da alta gerência; Descentralizar o treinamento operacional e tático; Promover intercâmbio ou parceria com entidades científicas, instituições públicas e outras empresas para melhoria da produtividade do trabalho.
GARANTIR O VALOR ECONÔMICO DO CONHECIMENTO DESENVOLVIDO PELA EMPRESA.	Sistematizar o registro da produção de conhecimentos e tornar o acervo disponível; Disseminar o conhecimento na Empresa; Valorizar o conhecimento utilizando-o como instrumento de profissionalização, negócio e valor agregado aos produtos e serviços do Banco; Criar ambiente que favoreça e valorize a criatividade e que incremente a produtividade do conhecimento; Buscar a auto-sustentação da Unidade de Função Recursos Humanos.
PRIORIZAR A VIA NEGOCIAL PARA COMPATIBILIZAR INTERESSES DIVERGENTES ENTRE O BANCO E SEUS EMPREGADOS.	Centralizar na Unidade de Função Recursos Humanos a coordenação das negociações, com participação das demais áreas na formulação das diretrizes e condução do processo; manter os empregados informados quanto ao desempenho do Banco; prestar consultoria às demais unidades quanto ao relacionamento com as entidades representativas dos empregados, em especial nas abordagens de caráter regional e local; disseminar entre os gestores a cultura de negociação e resolução de conflitos nas relações de trabalho; aprimorar e ampliar o relacionamento com a PREVI, a CASSI e com as associações de empregados; resguardar o Conglomerado de prejuízos decorrentes de ações trabalhistas.
MANter SIGILO QUANTO ÀS INFORMAÇÕES QUE AFETAM A PRIVACIDADE DO EMPREGADO, ASSEGURANDO-LHE ACESSO ÀS INFORMAÇÕES CADASTRAIS PRÓPRIAS E O DIREITO DE MANIFESTAÇÃO A RESPEITO DAS POLÍTICAS E DIRETRIZES DO CONGLOMERADO, ATRAVÉS DE CANAL DE COMUNICAÇÃO INTERNA.	Possibilitar comunicação ascendente e descendente que uniformize a informação em todos os níveis e unidades da Empresa, preservando-se as questões estratégicas e de segurança; propiciar condições para resposta às consultas, críticas e sugestões dos empregados; implantar mecanismos que possibilitem debates sobre a dinâmica dos negócios; e manter transparência nos processos de seleção, promoção e movimentação de pessoal.
ASSEGURAR AOS EMPREGADOS CONDIÇÕES PREVIDENCIÁRIAS E ASSISTENCIAIS QUE PROPICIEM MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA E DO DESEMPENHO PROFISSIONAL.	Participar, em conjunto com os empregados, de planos de complementação de aposentadoria e pensões e de assistência médica; desenvolver programas preventivos e de acompanhamento da saúde dos empregados; estimular a participação de empregados em entidades sócio-recreativas como alternativa de acesso à cultura e ao lazer e direcionar o papel daquelas entidades para ampliação do relacionamento da Empresa com a sociedade, reconhecendo sua importância na estratégia negocial do Conglomerado.

Fonte: adaptado a partir de: (PROFISSIONALIZAÇÃO, maio, 1997).

2.8.3 Os Fatores de Desempenho Funcionais Avaliados pelo Banco do Brasil S.A.

A avaliação de desempenho funcional do Banco do Brasil S.A. é realizada semestralmente pelo superior hierárquico do funcionário, que deve fazer um acompanhamento constante do desempenho do avaliado, indicando os fatores em que o desempenho do funcionário está abaixo do esperado e apontando sugestões corretivas. A funcionário é avaliado por fatores de desempenho, recebendo conceitos que variam de 1 a 6. O conceito 1 indica uma situação extrema de não atendimento ao desempenho esperado, expresso por desinteresse; o conceito 2 indica que o funcionário não atendeu o desempenho esperado; o conceito 3 indica que o funcionário atendeu parcialmente o desempenho esperado; o conceito 4 indica que o funcionário atendeu plenamente; o conceito 5 indica que o funcionário superou o desempenho esperado; e o conceito 6 indica um nível excepcional de superação que merece destaque em termos de contribuição para o sucesso da unidade ou do Banco.

Os fatores de desempenho avaliados recebem pesos que variam de acordo com o cargo ocupado pelo funcionário. Os fatores avaliados são: visão estratégica, ação estratégica, análise do negócio, negociação, conhecimento do cliente, relacionamento com o cliente, espírito empreendedor, conhecimento de produtos e serviços, auto-desenvolvimento, liderança, trabalho em equipe, gestão de processos e excelência do trabalho. Cada um desses fatores é avaliado segundo os referenciais de desempenho relacionados a seguir:

a) *Visão estratégica*: identificação de ameaças e oportunidades no mercado, a partir de informações obtidas no contexto social do qual participa ou do conhecimento sobre a concorrência; utilização de informações de mercado para planejar suas ações; análise do ambiente interno, levando em conta a cultura, estrutura e os objetivos do banco; e compartilhamento dos objetivos do banco e da unidade visando à sinergia organizacional;

b) *Ação estratégica*: focalização das ações para o atingimento das metas definidas; alinhamento das ações com os valores culturais da comunidade onde atua; estabelecimento de intercâmbio com outras equipes, ou unidades, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais; redirecionamento das ações diante de novas diretrizes ou mudanças da empresa; sugestão de providências para adequar a atuação da unidade ou da equipe às mudanças no ambiente interno ou externo; e execução da programação orçamentária conforme o planejamento da unidade;

c) *Análise do negócio*: análise do potencial de negócios do cliente; consideração do caráter, da capacidade, do capital e das condições do cliente, ao deferir operações para diminuir a margem de risco; análise da capacidade de pagamento do cliente; análise das garantias oferecidas pelo cliente como fator de risco; avaliação da relação entre o risco e o retorno das operações de acordo com os padrões técnicos de análise; avaliação da rentabilidade dos negócios; emissão de parecer conclusivo sobre a viabilidade de projetos, operações e negócios; e priorização da venda de produtos e serviços que gerem maior rentabilidade para o banco;

d) *Negociação*: estabelecimento de clima de confiança como fundamento do processo de negociação; condução do processo de negociação considerando as expectativas das partes envolvidas; apresentação de argumentos convincentes, buscando a concretização de negócios; utilização de estilo de negociação adequado à situação e ao cliente; e uso de concessões para superar impasses, considerando os interesses do banco;

e) *Conhecimento do cliente*: gerência de carteiras e grupos de clientes, segundo os critérios definidos pelo banco; manutenção atualizada do cadastro de clientes; oferecimento de soluções compatíveis com as necessidades dos clientes; identificação dos segmentos de clientes e os produtos mais atrativos para cada segmento; e identificação das preferências e hábitos de consumo dos clientes de sua área de atuação;

f) *Relacionamento com o cliente*: priorização do atendimento ao cliente frente a outras demandas; antecipação às necessidades do cliente, oferecendo soluções e orientações adequadas; receptividade ao cliente e consideração de suas opiniões para a melhoria do atendimento, dos produtos e dos serviços; tratamento digno e cortês aos clientes; respeito ao código de defesa do consumidor, comercializando produtos e serviços com honestidade e transparência; comunicação segura, clara e objetiva, tanto na forma oral quanto na escrita, utilizando linguagem acessível ao cliente; manutenção do equilíbrio emocional, aceitando reclamações do cliente com tranquilidade; identificação dos pontos em que o atendimento pode ser aperfeiçoado, propondo ações de melhoria; demonstração de tempestividade na solução dos problemas do cliente; e preservação do sigilo das informações sobre o cliente;

g) *Espírito empreendedor*: identificação das tendências do mercado onde atua; responsabilidade pelo risco e pela concretização dos resultados; prospecção de oportunidades negociais relacionadas à sua área de atuação; aproveitamento das oportunidades negociais identificadas, considerando os recursos disponíveis, os riscos e os benefícios resultantes;

implementação de suas idéias; incrementação do volume de negócios em sua área de atuação; busca da melhoria contínua de resultados; e apresentação de soluções inovadoras para concretização de negócios;

h) *Conhecimento de produtos e serviços*: identificação das unidades gestoras dos produtos e serviços, inclusive subsidiárias e coligadas, para melhor orientar o cliente; obtenção de informações sobre os produtos e serviços do banco, utilizando os sistemas informatizados; operacionalização da venda de produtos e serviços de acordo com os normativos do banco e em sintonia com a estratégia da empresa; identificação dos produtos e serviços mais adequados às necessidades dos clientes; identificação da rentabilidade dos produtos e serviços do banco; e prestação de orientação segura e precisa ao cliente quanto aos produtos e serviços oferecidos pelo banco;

i) *Auto-desenvolvimento*: Busca e melhoria contínua do desempenho profissional; reconhecimento e identificação das necessidades de aprimoramento na postura pessoal e profissional, por meio de auto-avaliação contínua; identificação de oportunidades de autodesenvolvimento dentro e fora do banco; procura por novos conhecimentos e experiências para melhorar seu desempenho; elaboração e implementação de plano de auto-desenvolvimento, conciliando aspirações profissionais e vida pessoal; e atualização sobre temas relacionados a sua atividade profissional;

j) *Liderança*: incentivo à participação da equipe no planejamento de ações, nas decisões e na busca de soluções; valorização das pessoas, respeitando suas características individuais e estimulando o uso de suas potencialidades em benefício da equipe; proposta de ações de melhoria do clima organizacional; compartilhamento de uma visão de futuro com sua equipe de trabalho; estímulo à troca de experiências e de conhecimentos, bem como à reflexão crítica dos membros da equipe, contribuindo para a construção de um ambiente de aprendizagem; e atuação ou incentivo à atuação dos membros da equipe como instrutores ou multiplicadores de conhecimentos;

k) *Trabalho em equipe*: participação ativa na formulação dos acordos de trabalho em equipe; responsabilidade pelo cumprimento do acordo de trabalho da equipe; acessibilidade e disponibilidade aos colegas, somando esforços para o atingimento dos objetivos da equipe; estabelecimento de relacionamento interpessoal amistoso e vínculos de confiança com a equipe; comunicação clara e assertiva, compartilhando informações com a equipe de forma transparente;

proposta de ações de melhoria nas relações de trabalho e nos resultados da equipe; e recepção e fornecimento de *feedback* aos colegas de equipe de maneira adequada;

l) *Gestão de processos*: operacionalização dos serviços e rotinas relativos a sua área de atuação, de acordo com o desempenho esperado; ordenação de seus serviços de forma a facilitar a execução, considerando prioridades estabelecidas no plano de trabalho; administração do tempo, utilizando-o de forma produtiva para si mesmo e para a equipe; tomada de decisões, ponderando riscos e benefícios; acompanhamento do desenvolvimento das atividades sob sua responsabilidade; promoção de mudança nos processos de trabalho, avaliando benefícios e desvantagens; e implementação de ações de manutenção e melhoria da qualidade dos processos;

m) *Excelência do trabalho*: operacionalização dos serviços de acordo com os padrões estabelecidos pelo banco - qualidade, quantidade, prazo, custo ou outros requisitos especificados no acordo de trabalho; produção de textos de fácil e rápido entendimento; geração de soluções inovadoras para o cumprimento de metas estabelecidas; implementação de melhorias nos trabalhos sob sua responsabilidade; obtenção de ganhos de produtividade nos trabalhos que realiza; atualização quanto ao conhecimento técnico em sua área de atuação; e demonstração de segurança e precisão no trabalho que realiza e nas orientações fornecidas, evitando retrabalho (SISBB/Pessoal, posição em 09.09.2002).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de Pesquisa

O tipo de pesquisa a ser realizada é a exploratória-descritiva, do tipo estudo de caso. As pesquisas do tipo exploratórias descritivas, segundo Salomon (2001, p.158), "*são as que têm por objetivo definir melhor o problema, proporcionar as chamadas intuições de soluções, descrever comportamentos de fenômenos, definir e classificar fatos e variáveis.*"

Os estudos de casos são utilizados quando se estuda a interação dos fatos que produzem mudança em alguma pessoa, família, grupo, organização ou comunidade. Devido as intensas mudanças da era atual, todos os processos que envolvem as organizações e as pessoas que a constituem precisam mudar para que elas também mudem. Daí a necessidade de explorar o tema apresentado nesse trabalho e descrevê-lo com base no estudo do caso particular dos funcionários

que compõem o quadro de pessoal das agências do Banco do Brasil S.A. localizadas na cidade do Natal.

3.2 População e Amostra

A população ou universo, é um conjunto ou grupo de pessoas que pode se diferenciar de outros grupos ou conjuntos devido a características específicas. Para este trabalho foi definido como universo de pesquisa todos os funcionários das 17 agências do Banco do Brasil na cidade do Natal, constituída de 478 funcionários.

Amostra é, segundo Salomon (2001), uma parte da população ou universo, com as mesmas características destes. A caracterização do universo vai definir o tamanho da amostra, sua representatividade, significância e índice de confiabilidade. A seleção da amostra foi realizada de acordo com a técnica de amostragem aleatória simples, que segundo Triola (1999) consiste na técnica na qual todos os indivíduos da população têm a mesma probabilidade de ser escolhido. O tamanho da amostra determinado foi de 84 funcionários, com 90% de confiança e erro amostral de 7%. Depois de determinado o número de indivíduos a compor a amostra foram extraídas as cotas proporcionais para cada agência, como descrito na tabela 01 abaixo.

TABELA 01 - DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Agência	Número de funcionários	Tamanho da amostra
Campus Universitário	32	6
Igapó	29	5
Lagoa Nova	22	4
Nordestão	18	3
Ponta Negra	35	6
Prudente de Moraes	35	6
Natal	29	5
Presidente Bandeira	22	4
Rio Branco	46	9
Potiguar	26	5
Tirol	25	4
Jaguarari	30	5
Natal Shopping Center	29	5
Centro Administrativo	29	5
Ribeira	32	6
Setor Público	20	3
Câmara Cascudo	19	3
Total	478	84

3.3 Coleta de Dados

As coletas de dados são utilizadas para a obtenção de informações necessárias à formulação de resposta ao problema em estudo (SALOMON, 2001).

Os dados dessa pesquisa foram coletados por meio de pesquisa de campo, no período de 20/10/2002 a 25/10/2002 empregando o método da entrevista pessoal com a utilização de questionários compostos de 17 perguntas, sendo algumas abertas e outras fechadas, aplicados aos funcionários do Banco do Brasil, selecionados de acordo com o especificado na seção universo e amostra. O questionário aplicado é o anexo 01 desse trabalho.

3.4 Tratamento e Análise dos Dados

Para análise de dados foram utilizadas técnicas estatísticas de análise descritiva e exploratória de dados: análise gráfica; distribuição de frequências e cruzamento de questões.

Os dados foram tratados e analisados utilizando-se os softwares Quattro Pro 9 e Statistica 6.0. No Quattro Pro 9 foram confeccionados os gráficos, enquanto que o Statistica 6.0 foi utilizado para tabulação e cruzamento das questões.

3.5 Cronograma Desenvolvido e Comentários Sobre o Processo de Coleta de Dados

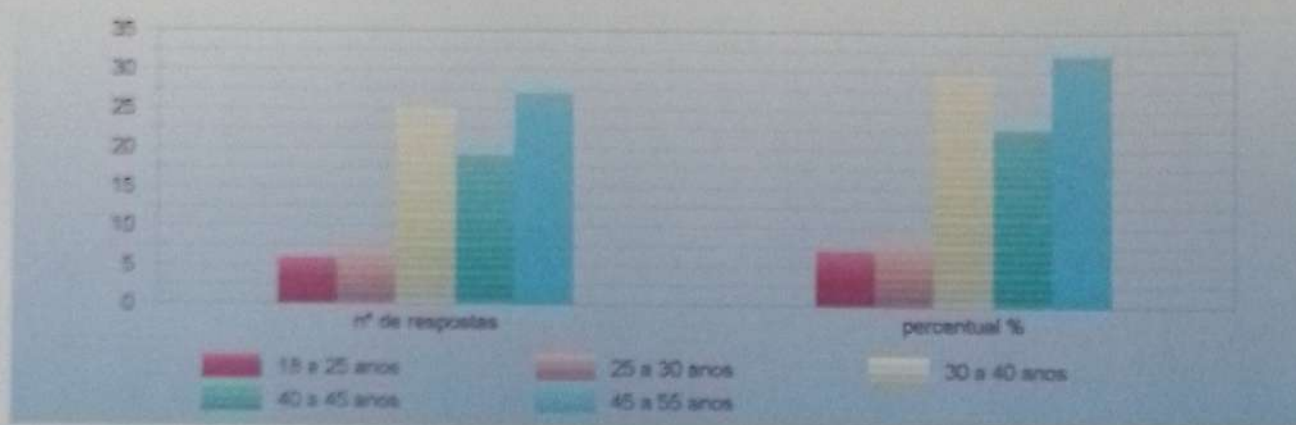
A previsão para distribuição e recolhimento dos questionários já recebidos foi de 05 dias, compreendendo o período relativo a 20.10.2002 a 25.10.2002. Foi enviada uma mensagem através do correio eletrônico interno do Banco do Brasil para os funcionários selecionados na amostra, orientando o preenchimento dos questionários, explicando o objetivo da pesquisa e solicitando a colaboração dos colegas. Em seguida, os questionários foram entregues a um funcionário de cada agência, que se prontificou para distribuí-los com os demais colegas, recolhê-los e enviá-los via malote para a agência Presidente Bandeira, onde a autora do estudo trabalha. Não houve dificuldade em realizar a pesquisa dessa forma, ao contrário, a colaboração dos colegas superou às expectativas, de forma que os questionários foram devolvidos dentro do prazo estabelecido.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Perfil dos Funcionários

Observa-se no Gráfico 01 a seguir, que 32,14% dos informantes encontra-se na faixa etária entre 45 e 55 anos. Em segundo lugar, destaca-se a faixa etária de 30 a 40 anos. Por fim, verifica-se que o menor percentual refere-se aos funcionários com idade compreendida entre 18 e 15 anos.

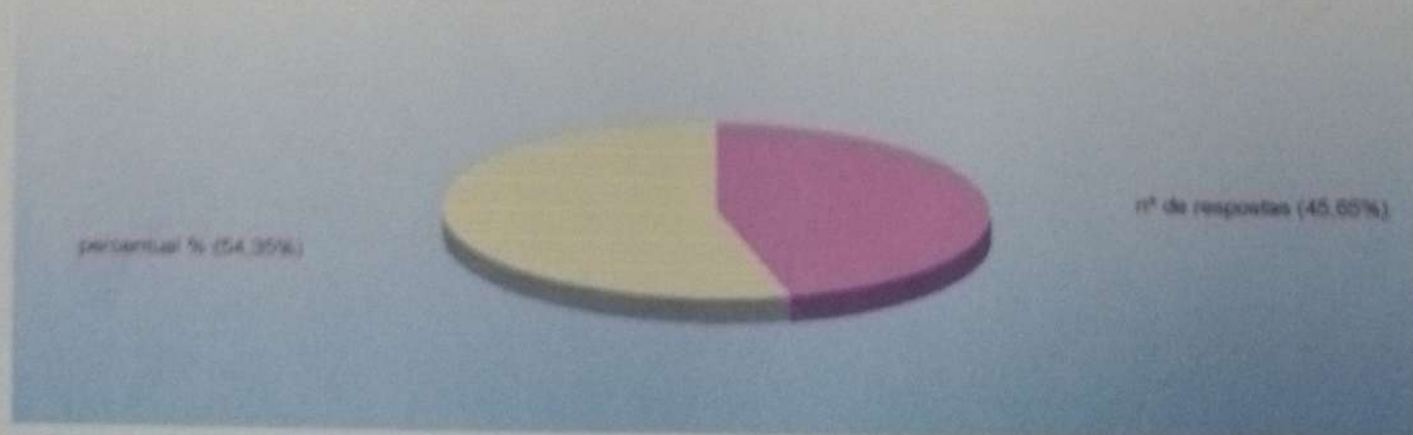
GRÁFICO 01 - FAIXA ETÁRIA



Fonte: pesquisa realizada pela autora junto aos funcionários do Banco do Brasil S.A. entre os dias 20 e 25 de Outubro de 2002.

O gráfico 02 abaixo representa o sexo dos funcionários. O resultado revela que o maior percentual de funcionários do Banco do Brasil é composto por homens, representando 70,24% da amostra, enquanto que as mulheres representam 26,76% da amostra.

GRÁFICO 02 - SEXO



Fonte: pesquisa realizada pela autora junto aos funcionários do Banco do Brasil S.A. entre os dias 20 e 25 de Outubro de 2002.

O gráfico 03 abaixo apresenta o estado civil dos funcionários. O resultado apresentado indica que dentre os 84 entrevistados, 57 são casados, representando um percentual de 67,86%; 22 são solteiros, representando um percentual de 26,19%; enquanto percentuais mínimos de 3,57% e 2,38% representam os divorciados e viúvos respectivamente.

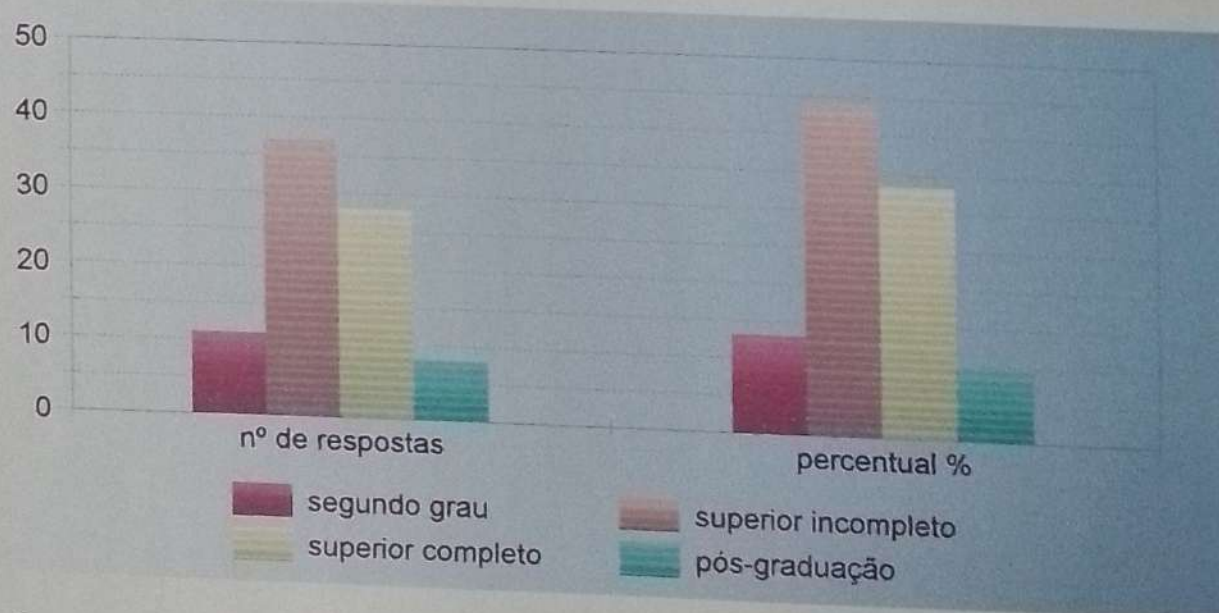
GRÁFICO 03 - ESTADO CIVIL



Fonte: pesquisa realizada pela autora junto aos funcionários do Banco do Brasil S.A. entre os dias 20 e 25 de Outubro de 2002.

O grau de escolaridade dos funcionários está apresentado no Gráfico 04 abaixo. O maior percentual dos informantes, equivalente a 44,05% da amostra, possui nível superior incompleto; 33,33% possui nível superior completo; 13,09% possui apenas o segundo grau e 9,52% dos funcionários tem curso de pós-graduação.

GRÁFICO 04 - GRAU DE ESCOLARIDADE



Fonte: pesquisa realizada pela autora junto aos funcionários do Banco do Brasil S.A. entre os dias 20 e 25 de Outubro de 2002.

A renda mensal dos funcionários está apresentada no Gráfico 05 abaixo. Os dados revelam que o maior percentual dos funcionários, equivalente a 40,48% da amostra, recebem entre 6 e 10 salários mínimos. Em segundo lugar, o percentual equivalente a 21,43% dos funcionários recebem mais do que 10 salários mínimos; 18 funcionários recebem entre 3 e 6 salários mínimos, o que representa 21,43% da amostra e; por fim, o percentual de 8,33% dos funcionários recebem entre 1 e 3 salários mínimos.

GRÁFICO 05 - RENDA MENSAL DOS FUNCIONÁRIOS



Fonte: pesquisa realizada pela autora junto aos funcionários do Banco do Brasil S.A. entre os dias 20 e 25 de Outubro de 2002.

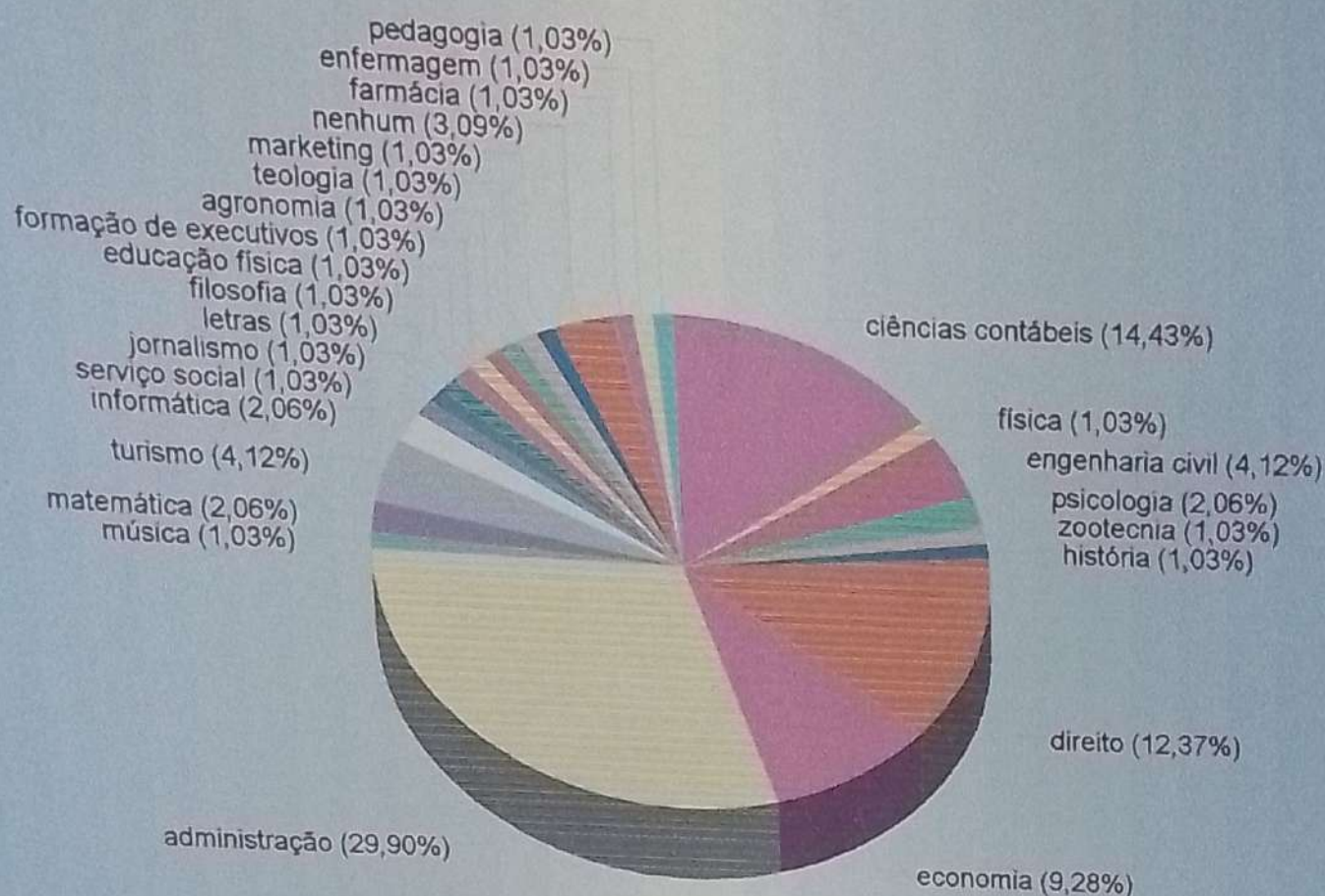
Uma análise geral dos gráficos ora apresentados, revela que o maior percentual dos funcionários do Banco do Brasil S.A., lotados nas agências da cidade do Natal, possui entre 45 e 55 anos de idade, é do sexo masculino, casado, o grau de escolaridade é o superior incompleto e a renda mensal está compreendida entre 6 e 10 salários mínimos. O menor percentual dos funcionários da cidade do Natal, possui entre 18 e 25 anos de idade, é do sexo feminino, o estado civil é viúvo e a renda mensal está compreendida entre 1 e 3 salários mínimos.

4.2 Questões Gerais

Os resultados apresentados no Gráfico 06 a seguir revelam que o percentual mais representativo, equivalente a 34,52% dos funcionários, escolheu o curso de Administração. Em segundo lugar, o percentual equivalente a 16,67% dos funcionários escolheu o curso de Ciências Contábeis. Em terceiro lugar, 14,29% dos funcionários escolheu o curso de Direito. Em quarto lugar, 10,71% dos funcionários escolheu o curso de Economia e o percentual de 1,19% escolheu o curso de Formação de Executivos. Essas opções representam um percentual de 77,73% do total de respostas que foram 97, em virtude de alguns funcionários terem indicado mais de uma opção. Os cursos acima escolhidos são os cursos que têm um elevado grau de aplicabilidade à profissão bancária. Os demais funcionários, que representam 38,11% da amostra, fizeram opção por cursos das mais variadas áreas. Os cursos de Matemática, Psicologia, Informática e Pedagogia, representam um percentual de 8,33% dentre os 38,11% mencionados anteriormente. Esses cursos não apresentam muita relação com a profissão bancária, no entanto, os conhecimentos adquiridos através deles podem ser parcialmente aproveitados em alguns setores do banco.

Pode-se afirmar que as escolhas feitas pelos indivíduos são decorrentes de alguma necessidade pessoal que os colocam em ação, em busca de satisfazê-la. Algumas necessidades podem levá-los a escolhas ou ações que não sofrem influência alguma de fatores ou circunstâncias do ambiente externo. Por outro lado, há circunstâncias em que o atendimento de algumas necessidades inerentes aos seres humanos os levam a escolhas ou caminhos que não representam o verdadeiro querer ou gostar de cada pessoa, conforme pode ser comprovado através da análise do Gráfico 07.

GRÁFICO 06 - CURSOS DE NÍVEL SUPERIOR ESCOLHIDOS



Fonte: pesquisa realizada pela autora junto aos funcionários do Banco do Brasil S.A. entre os dias 20 e 25 de Outubro de 2002.

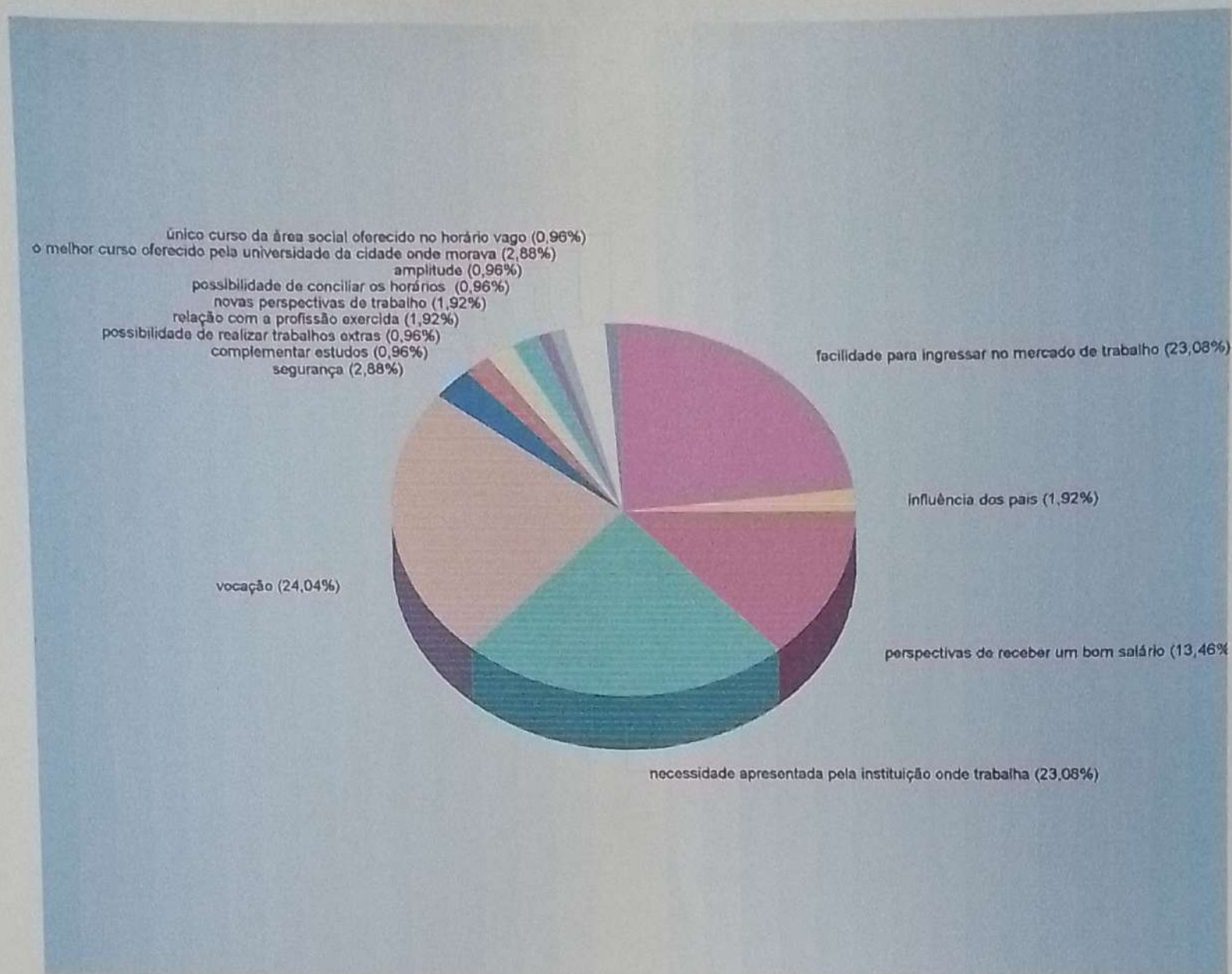
O Gráfico 07 a seguir, apresenta os motivos que levaram os funcionários a escolher o curso indicado. A pergunta relativa a esse assunto possibilitava mais de uma resposta, de forma que dos 84 informantes, foram obtidas 107 respostas, representando um percentual de 115,48% da amostra. Os resultados revelam que dos 84 funcionários, apenas 25 escolheram o curso por vocação. Os 59 funcionários restantes, representando 85,72% do total de respostas, apresentam diversos motivos que o influenciaram na escolha do curso, sendo os dois motivos de maior e igual representatividade (28,57%), a necessidade apresentada pela instituição em que trabalha atualmente, o banco e; a facilidade para ingressar no mercado de trabalho. Em seguida, o motivo que teve um grau elevado de representatividade, com 16,65% do total de respostas, foi perspectivas de receber um bom salário. Os demais motivos, representando um índice bem menor

de representatividade, foram bastante variados, mas todos revelaram a influência de fatores externos na escolha do curso.

A escolha de um curso de nível superior é o resultado da escolha profissional do indivíduo. Durante a formação educacional dos indivíduos, desde a infância até eles atingirem a maior idade, eles se preparam para a escolha da profissão que irá exercer na vida adulta e concluem a profissionalização através da realização de um curso de nível superior, podendo aperfeiçoar os conhecimentos realizando cursos complementares. Acredita-se que essa escolha é um processo bastante complexo e demorado. Inicia-se a partir das descobertas da criança, de sua relação com o mundo e vai sendo vagarosamente definida através da relação com o ambiente em que vive, das habilidades da criança, de suas afinidades, gostos e preferências. À medida que a criança cresce e se desenvolve, ela se torna mais vulnerável a influências de fatores externos no que diz respeito às suas verdadeiras preferências, comportamentos e escolhas, buscando adaptar-se ao ambiente e às exigências apresentadas pela sociedade. A personalidade do indivíduo pode determinar até que ponto ele pode mudar as suas verdadeiras escolhas pessoais para atender às necessidades impostas pelo meio em que vive.

O resultado apresentado no Gráfico 06 indica que, de 123,81% motivos apresentados como determinantes na escolha da profissão, apenas 29,76% representa escolhas isentas de influências que não dizem respeito ao verdadeiro gostar do indivíduo. Sabe-se que no processo de seleção de pessoas é preciso identificar, dentre outros aspectos, qual o grau de comprometimento que o candidato demonstra vir a apresentar com a empresa e seus objetivos. Esse comprometimento é determinado pelo quanto os funcionários gostam do trabalho, pelos valores que eles possuem que o obrigam a trabalhar e, pela necessidade de estar empregado e não possuir outras alternativas no mercado de trabalho. Dentre esses fatores determinantes do comprometimento, o que indica um maior grau de comprometimento com o trabalho é o **gostar do trabalho**, devendo ser identificado no processo de seleção.

GRÁFICO 07 - MOTIVOS QUE INFLUENCIARAM OS FUNCIONÁRIOS NA ESCOLHA DO CURSO DE NÍVEL SUPERIOR



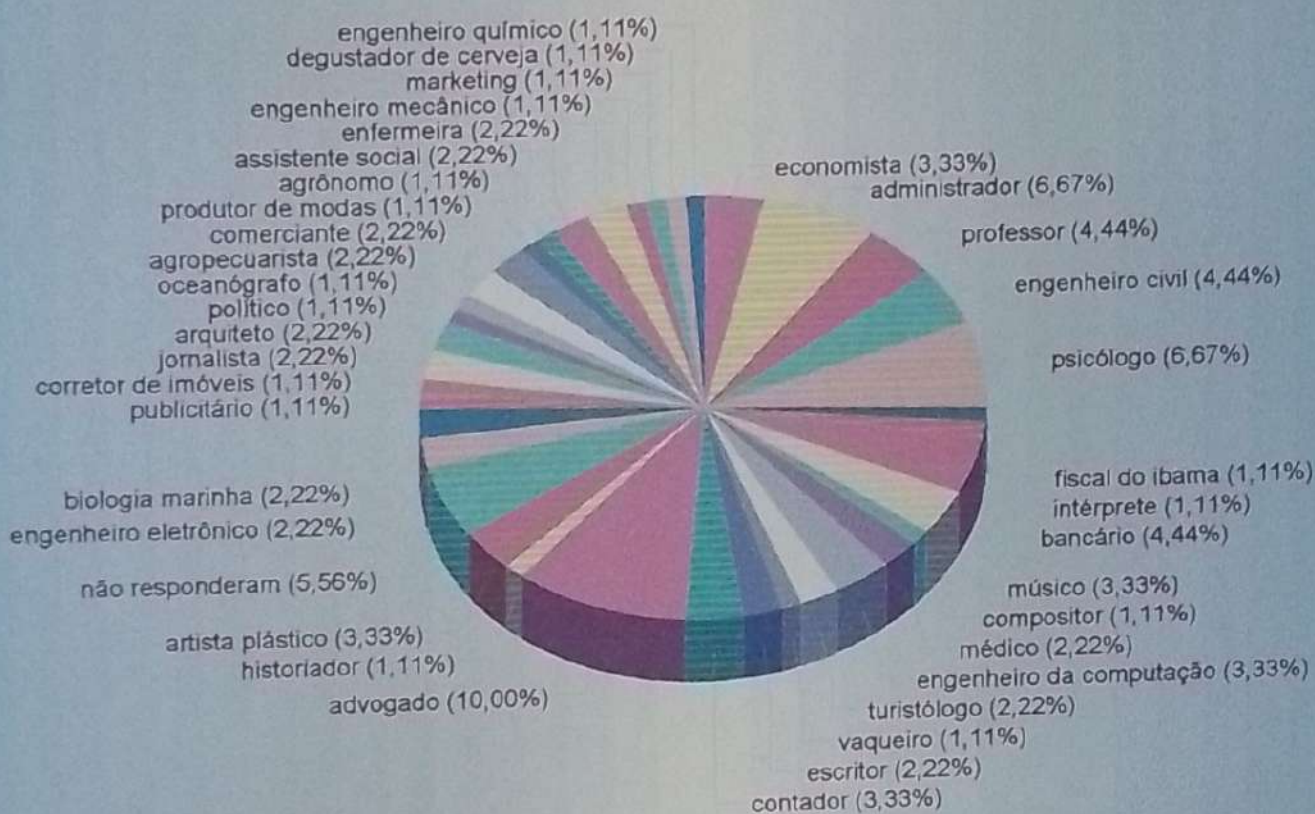
Fonte: pesquisa realizada pela autora junto aos funcionários do Banco do Brasil S.A. entre os dias 20 e 25 de Outubro de 2002.

O Gráfico 08 a seguir, representa as verdadeiras preferências dos funcionários em relação à profissão, isentas da influência dos fatores mais determinantes na escolha da profissão no Brasil, país com elevado índice de desemprego, considerando que as verdadeiras preferências devem revelar o resultado de uma combinação do gostar do indivíduo, de traços de personalidade, interesses e habilidades. Esse conjunto de fatores são motivos que levam os indivíduos a agir em busca da realização profissional. Para isso o indivíduo se motiva a cumprir todas as etapas que o levem à satisfação de sua necessidade de realizar-se na profissão que gosta.

O resultado obtido revelou que dos 84 pesquisados, apenas 4 escolheriam a profissão

bancária, representando 4,76% do total de respostas que foram 90, representando 107,14% da amostra, devido algumas pessoas terem respondido mais de uma profissão. As demais respostas indicaram as mais variadas profissões como escolha. A soma dos percentuais relativos a outras profissões que têm relação com a atividade bancária, podendo os conhecimentos adquiridos serem utilizados no banco, foi 32,13%, equivalentes a 3 escolhas para o curso de Economia, 6 para o curso de Administração, 3 para o curso de Engenharia da Computação, 3 para o curso de Ciências Contábeis, 9 para o curso de Direito, 2 para a profissão de comerciante e 1 para o curso de Marketing. O total de escolhas de profissões aplicáveis à atividade bancária, acrescido da escolha pela profissão bancária equivale a 31, representando 36,89% do total de 107,14% de respostas. Esses resultados demonstram que, dentre a amostra calculada, 70,25% apresenta gosto e vocação por profissões que não têm semelhança alguma com a profissão bancária. Como as escolhas pessoais, isentas de interferências externas refletem o verdadeiro gostar das pessoas, que por sua vez, pode ter uma relação muito forte com suas habilidades e vocação, podemos afirmar que dentre os funcionários pesquisados, o percentual que escolheu a profissão bancária por motivos alheios ao seu próprio gostar ou vocação é bastante significativo, representando mais de 50% dos funcionários.

É sabido que, o processo de provisão de pessoas constitui um dos processos mais importantes na área de gestão de pessoas, por tratar-se das portas de entrada do ativo mais importante das organizações, as pessoas. São elas as responsáveis pelo uso eficaz de suas habilidades, características pessoais e conhecimentos para transformar os demais recursos nos resultados esperados pela organização. Dessa forma, para uma organização atingir excelência em resultados, deve ter seu quadro de funcionários rigorosamente selecionados de acordo com suas necessidades. Para isso, a prática de seleção de pessoas deve utilizar o máximo de técnicas disponíveis e adequadas para a identificação das características e habilidades pessoais dos candidatos que se adequem às necessidades da organização, permitindo o ingresso na organização **apenas** das pessoas que as possuam.



Fonte: pesquisa realizada pela autora junto aos funcionários do Banco do Brasil S.A. entre os dias 20 e 25 de Outubro de 2002.

O Gráfico 09 a seguir apresenta as técnicas de recrutamento externo utilizadas pelo Banco do Brasil S.A.. Os resultados indicam que o banco utiliza várias técnicas de recrutamento. No entanto, a forma pela qual a maioria representativa de 55,95% de um total de 108,33% de respostas tomou conhecimento da realização do concurso externo do Banco do Brasil através dos amigos. Em seguida, o maior percentual foi de 29,76%, referente a 25 funcionários que ficaram sabendo do do concurso através de anúncios em jornais. As demais técnicas utilizadas foram anúncios em televisão, internet, Diário Oficial, rádio e algumas pessoas tomaram conhecimento através da família e no próprio banco. Esses dados revelam que o banco utiliza várias técnicas de recrutamento, no entanto, acredita-se que algumas das formas citadas acima foram anunciadas não pelo banco, mas por cursinhos preparatórios para o concurso e editoras interessadas em vender as apostilas contendo o conteúdo programático do concurso.

De qualquer forma, a maioria dos funcionários tomou conhecimento do concurso foi através dos amigos, o que revela a elevada procura por empregos, pois logo que um concurso é anunciado, as pessoas se encarregam rapidamente de informar. Essa busca um tanto acentuada por ingressar no mercado de trabalho pode levar o indivíduo a escolher uma profissão para a qual ele não tenha o perfil de características adequado, ou até mesmo não goste da profissão, não se interesse por ela ou não sinta prazer algum em realizá-la, conforme pode-se constatar analisando os resultados apresentados no Gráfico 07.

GRÁFICO 09 - TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO EXTERNO UTILIZADAS PELO BANCO DO BRASIL S.A.



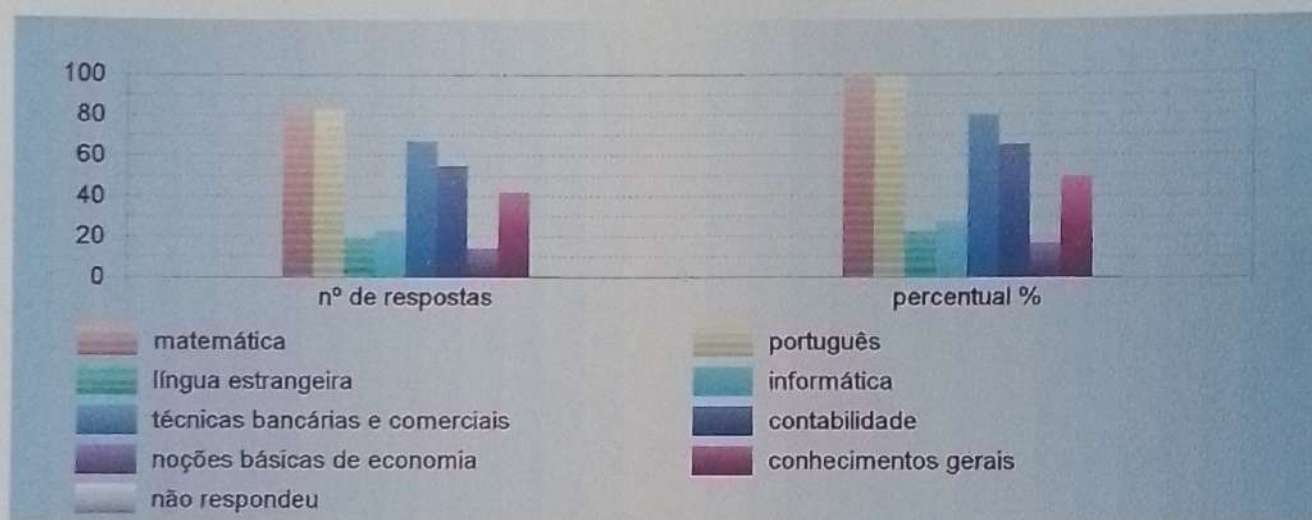
Fonte: pesquisa realizada pela autora junto aos funcionários do Banco do Brasil S.A. entre os dias 20 e 25 de Outubro de 2002.

O Gráfico 07 a seguir apresenta o conhecimentos verificados nos processos de seleção externa utilizados pelo Banco do Brasil S.A. Os resultados revelam que foram verificados conhecimentos sobre Português, Matemática, Língua Estrangeira, Informática, Técnicas Bancárias e Comerciais, Contabilidade, Noções Básicas de Economia e Conhecimentos Gerais. O percentual de maior representatividade foi 98,81%, relativos a Português e Matemática, conhecimentos verificados em todos os concursos públicos realizados pelo banco. O percentual de 1,19% que complementaria os 100% relativos a Português e Matemática, refere-se a 1 funcionário que deixou de responder a essa pergunta. Em segundo lugar, os conhecimentos sobre Técnicas Bancárias e Comerciais obtiveram 79,76% de respostas, seguido de contabilidade, que representou 65,48% de respostas. Em quarto lugar, está a prova de Informática, com 27,38% de respostas, seguido da prova de Língua Estrangeira, com 26,62% de respostas. E por último, um percentual de 16,67% dos funcionários foram submetidos à prova sobre Noções Básicas de Economia.

Esses resultados revelam que, com exceção de Português e Matemática, os demais

conhecimentos não foram verificados em todas as provas. Por sua vez, o percentual relativo a cada conhecimento, sugere que as mudanças ocorridas no mercado e o aumento da competitividade fez com que o banco acrescentasse novos conteúdos a cada prova de conhecimentos realizada nos concursos externos. É sabido que em uma prova de conhecimentos, a escolha do conteúdo deve considerar o perfil do cargo e permitir a avaliação do conhecimento geral para a vaga a ser preenchida.

GRÁFICO 10 - CONTEÚDOS VERIFICADOS NA PROVA DE CONHECIMENTOS APLICADA NA SELEÇÃO EXTERNA DO BANCO DO BRASIL S.A.



Fonte: pesquisa realizada pela autora junto aos funcionários do Banco do Brasil S.A. entre os dias 20 e 25 de Outubro de 2002.

O Gráfico 11 a seguir, apresenta as técnicas de seleção aplicadas na seleção externa para o Banco do Brasil S.A.. O resultado revela que 100% dos informantes foram submetidos à prova de conhecimentos. Percentuais mínimos, que somados, representam 22,61% de um total de 122,62% de respostas, revela a aplicação de outras técnicas de seleção tais como entrevistas, testes de aptidões gerais e específicas, testes de personalidade, técnicas de simulação e datilografia. O teste de datilografia pode ser considerado um teste de habilidade manual, que faz parte do processo de seleção assim como o exame médico. No entanto, em relação às demais técnicas indicadas, acredita-se que os informantes não atentaram para o enunciado da questão no que se refere ao concurso externo, pois, conforme consta nos normativos do Banco do Brasil S.A., a única técnica de seleção externa utilizada é a prova de conhecimentos. O banco utiliza as demais técnicas informadas, nos processos de seleção interna, para cargos mais elevados.

Pode-se afirmar que as técnicas de seleção a serem utilizadas num processo de seleção externa devem possibilitar a identificação, dentre todos os recrutados, das habilidades e características pessoais de cada um, como também, prever o comportamento do candidato no cargo que irá ocupar. A verificação de conhecimentos é importante, no entanto, a identificação de características pessoais e habilidades é que torna válido o processo de seleção. Os conhecimentos podem ser adquiridos através de cursos e treinamentos. No entanto, as características da personalidade dificilmente podem ser modificadas. O indivíduo pode buscar adaptar seu comportamento ao exigido pela organização, mas as aptidões do indivíduo não podem ser modificadas, sendo notável a diferença entre o desempenho de um indivíduo na realização de funções para as quais tem aptidão e o desempenho do indivíduo que por motivos alheios à própria vontade forçam uma adaptação e um desempenho necessários para o exercício da função. O primeiro, produz maiores resultados com bem menos esforço, enquanto que o segundo faz um esforço bem maior, e produz bem menos.

Dentre as técnicas de seleção externas mais utilizadas, a prova de conhecimentos deve ser utilizada para o preenchimento de vagas para as quais se requer um conhecimento específico. Para a realização de tarefas onde sejam necessárias habilidades e características pessoais, embora a prova de conhecimentos seja importante, a ela devem ser acrescentadas outras técnicas tais como os testes psicológicos, a entrevista e a dinâmica de grupo. Essas três técnicas permitem a identificação de aptidões e características da personalidade, do potencial intelectual, da motivação do candidato para ocupar o cargo, como também, possibilitam prever o comportamento do candidato em situações futuras.

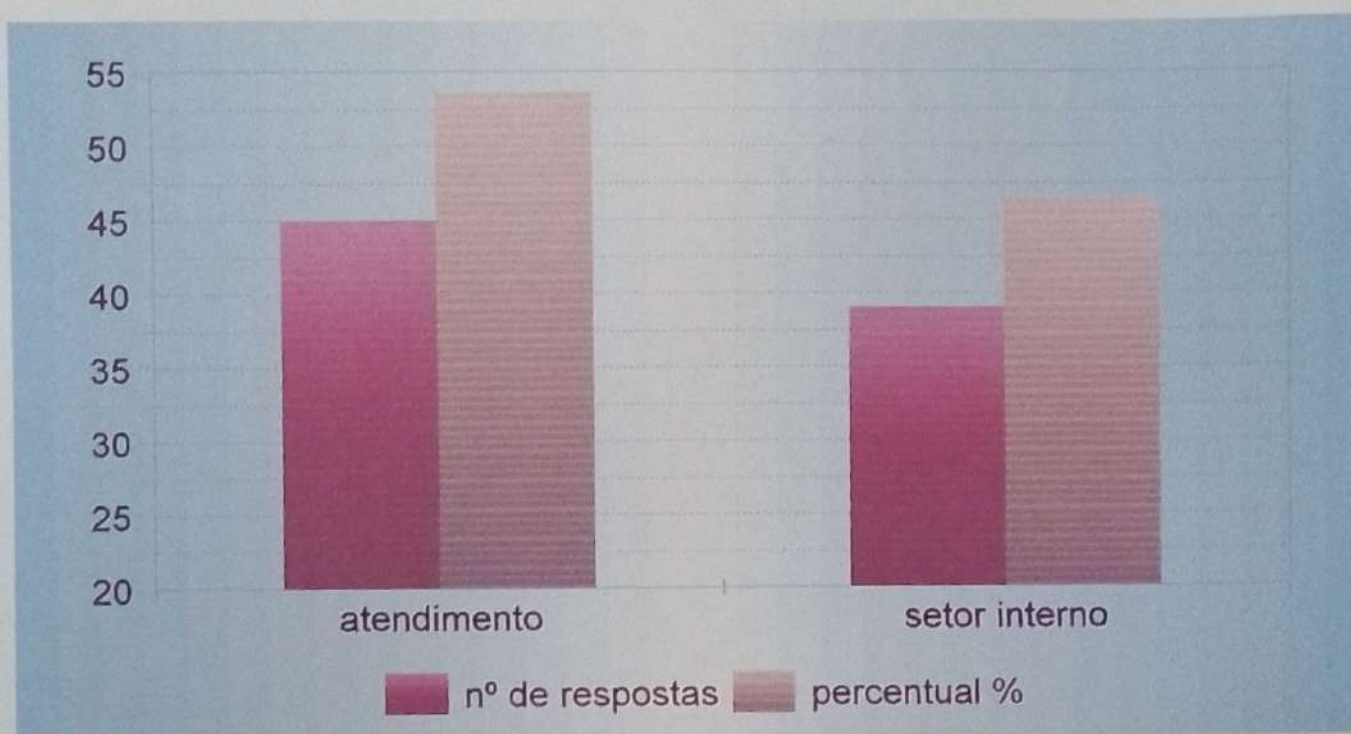
GRÁFICO 11 - TÉCNICAS DE SELEÇÃO EXTERNA UTILIZADAS PELO BANCO DO BRASIL S.A.



Fonte: pesquisa realizada pela autora junto aos funcionários do Banco do Brasil S.A. entre os dias 20 e 25 de Outubro de 2002.

O Gráfico 12 abaixo, mostra a distribuição dos funcionários nos setores internos e no atendimento ao ingressarem no banco. As tarefas realizadas no atendimento absorviam 53,57% dos funcionários. Por outro lado, as tarefas realizadas nos setores internos, chamados no banco de suporte, absorviam 46,23% dos funcionários. esses dados indicam que a diferença entre a demanda por funcionários no atendimento e no suporte não era tão grande, de maneira que, dentre os funcionários aprovados no concurso externo através da prova de conhecimentos, aqueles que não possuíam um perfil de características necessários para trabalhar no atendimento, eram aproveitados na execução de outras tarefas nos setores internos.

GRÁFICO 12 - DISTRIBUIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NOS SETORES DE ATENDIMENTO E SUPORTE AO INGRESSAREM NO BANCO DO BRASIL S.A.



Fonte: pesquisa realizada pela autora junto aos funcionários do Banco do Brasil S.A. entre os dias 20 e 25 de Outubro de 2002.

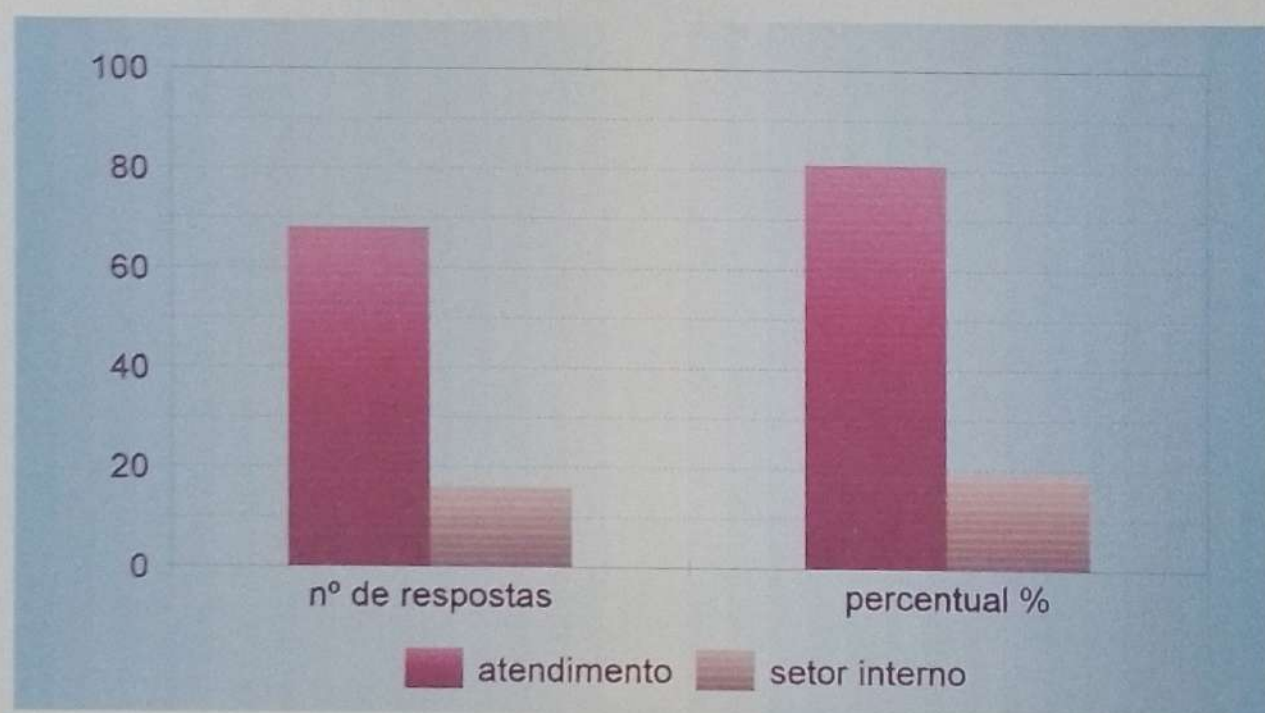
O Gráfico 14 a seguir, mostra a distribuição dos mesmos funcionários nos dias atuais. O resultado revela que o percentual de funcionários atuando no atendimento aumento de 53,57% para 80,25%. Por outro lado, o suporte que absorvia 46,43% dos funcionários, funciona hoje com apenas 19,05% dos funcionários. Essa mudança pode ser atribuída à implantação do Sistema de Informações do Banco do Brasil (SISBB), com programas constantemente atualizados para facilitar e agilizar as tarefas realizadas no banco. A realização da maioria das tarefas, antes da criação dos programas hoje existentes, compreendia várias fases, sendo cada uma realizada por um funcionário de um setor diferente. Atualmente, a maior parte das tarefas é iniciada e concluída no próprio atendimento. Os programas permitem a realização das tarefas, do início ao fim, com um percentual mínimo de erros, todos corrigíveis durante a realização das tarefas, o que diminui

a demanda de funcionários no suporte para conferência, correção e retrabalho.

Essa realidade indica a necessidade da utilização de técnicas de seleção adequadas à identificação do perfil de características pessoais necessárias para a realização das tarefas relacionadas ao atendimento ao público.

A utilização da prova de conhecimentos como a única técnica de seleção utilizada no concurso externo, devido ao grande número de pessoas que são selecionadas, pode permitir o ingresso de funcionários com o perfil adequado às atuais necessidades da instituição, mas não a quantidade ideal. Como o percentual de funcionários que atuam no atendimento é de 80,25%, seria necessário o ingresso de funcionários com o perfil adequado em um número equivalente a esse percentual. Essa necessidade só poderia ser atendida com a utilização das técnicas adequadas para tais identificações.

GRÁFICO 13 - DISTRIBUIÇÃO ATUAL DOS FUNCIONÁRIOS NOS SETORES DE ATENDIMENTO E SUPORTE



Fonte: pesquisa realizada pela autora junto aos funcionários do Banco do Brasil S.A. entre os dias 20 e 25 de Outubro de 2002.

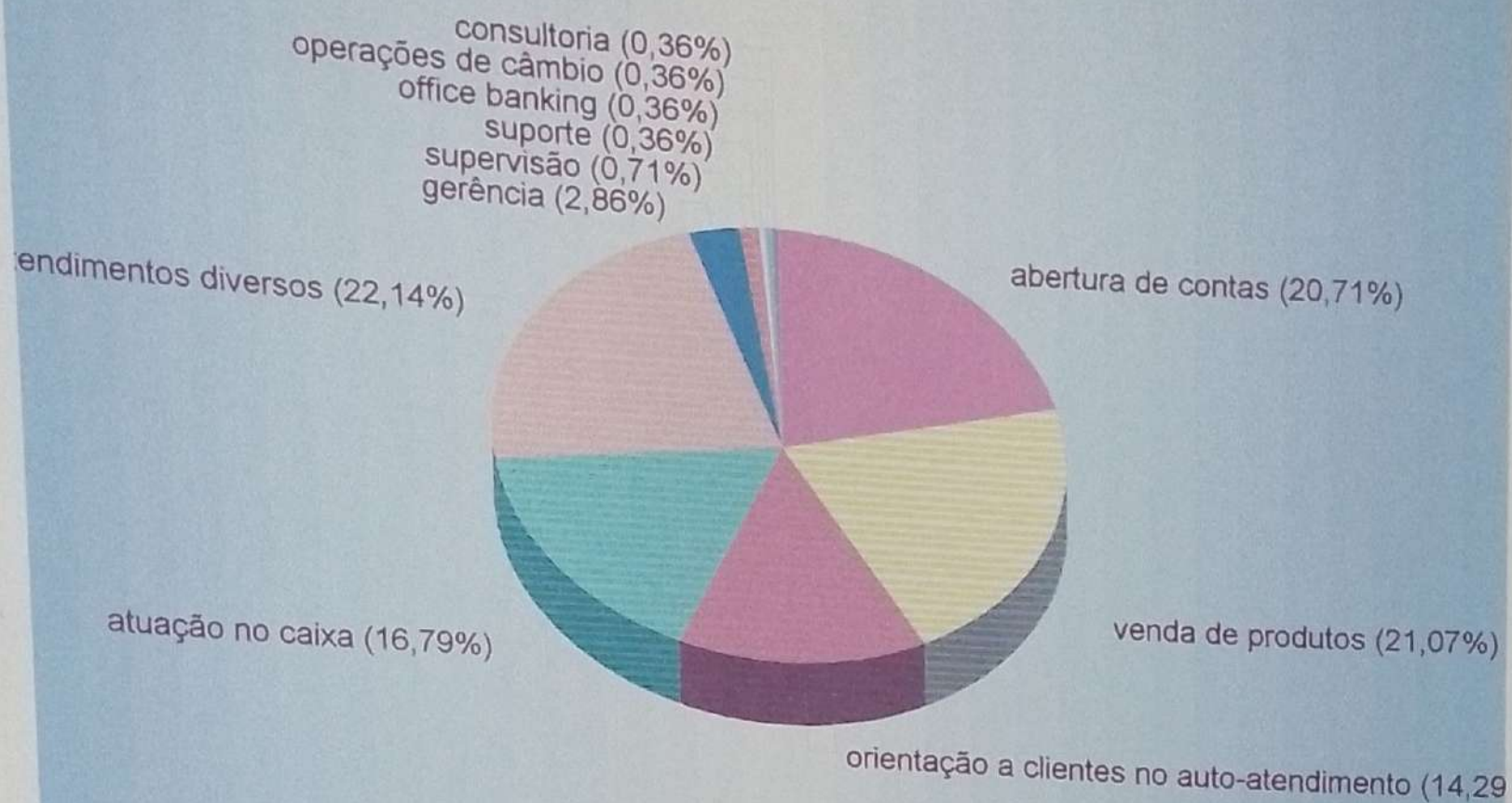
O Gráfico 14 a seguir apresenta as tarefas realizadas no atendimento, bem como o percentual de cada tarefa. O percentual mais significativo foi de 73,81% relativo a atendimentos gerais, do tipo informações de saldo, retiradas de extrato, soluções de problemas e atualizações cadastrais, dentre outros. Em segundo lugar, um percentual de 70,24% indicou a venda de produtos como sendo a tarefa mais realizada. A abertura de contas teve um percentual bem próximo da venda de produtos, representando 69,05% do total. A abertura de contas é o primeiro passo para a realização das vendas dos produtos, pois a maior parte dos produtos do banco só pode ser vendida para os correntistas. A abertura de contas não deixa de ser uma venda, uma vez que ao convencer uma pessoa a abrir uma conta no banco, o funcionário está vendendo as vantagens e os benefícios que ela terá ao manter uma conta no Banco do Brasil S.A. O percentual relativo à abertura de contas, somado ao percentual relativo à venda de produtos, aponta as duas tarefas como as mais realizadas no atendimento.

É sabido que o processo de seleção de pessoas deve tomar como base as necessidades do cargo que o funcionário irá ocupar, sendo o processo válido apenas se identificar nos candidatos a presença dos requisitos essenciais para ocupar o cargo de forma eficaz, contribuindo intensamente para o resultado da organização.

As organizações inovadoras, devido às enormes mudanças e transformações que vêm passando, precisam formar suas equipes com pessoas com um novo perfil, mais adequado às situações de incertezas, de elevada competitividade e de bruscas mudanças. Esse novo perfil que as empresas buscam inclui como características pessoais a criatividade, o impulso pessoal e a iniciativa, visão de negócio, foco no cliente e espírito empreendedor.

Uma prova de conhecimentos não permite identificar essas características nos candidatos, de forma que para o ingresso de um percentual de 80,25% de pessoas com esse perfil, o total de funcionários que trabalha atualmente no atendimento, é necessária a utilização de técnicas adequadas à identificação de tais características.

GRÁFICO 14 - AS TAREFAS MAIS REALIZADAS NO ATENDIMENTO



Fonte: pesquisa realizada pela autora junto aos funcionários do Banco do Brasil S.A. entre os dias 20 e 25 de Outubro de 2002.

O Gráfico 15 a seguir, apresenta a opinião dos funcionários sobre qual é a tarefa que o banco tem priorizado atualmente para o alcance de seus objetivos. Essas metas são estabelecidas na cúpula e repassadas para as agências, onde são divididas entre os gerentes e suas equipes. O cumprimento das metas estabelecidas reflete determina o resultado do banco e reflete no resultado da avaliação de desempenho dos funcionários. Um funcionário que possui vocação e as características pessoais ideais para o exercício de sua função, com certeza vai produzir bem mais com bem menos esforço. Por outro lado, aqueles que não possuem o perfil ideal, produzirão bem menos com um gasto de energia bem maior. Esse resultado insatisfatório será registrado em sua avaliação, prejudicando sua auto-estima e sua motivação e, conseqüentemente, reduzindo ainda mais sua disposição para desempenhar um papel para o qual não tem vocação, resultando em prejuízo para a instituição.

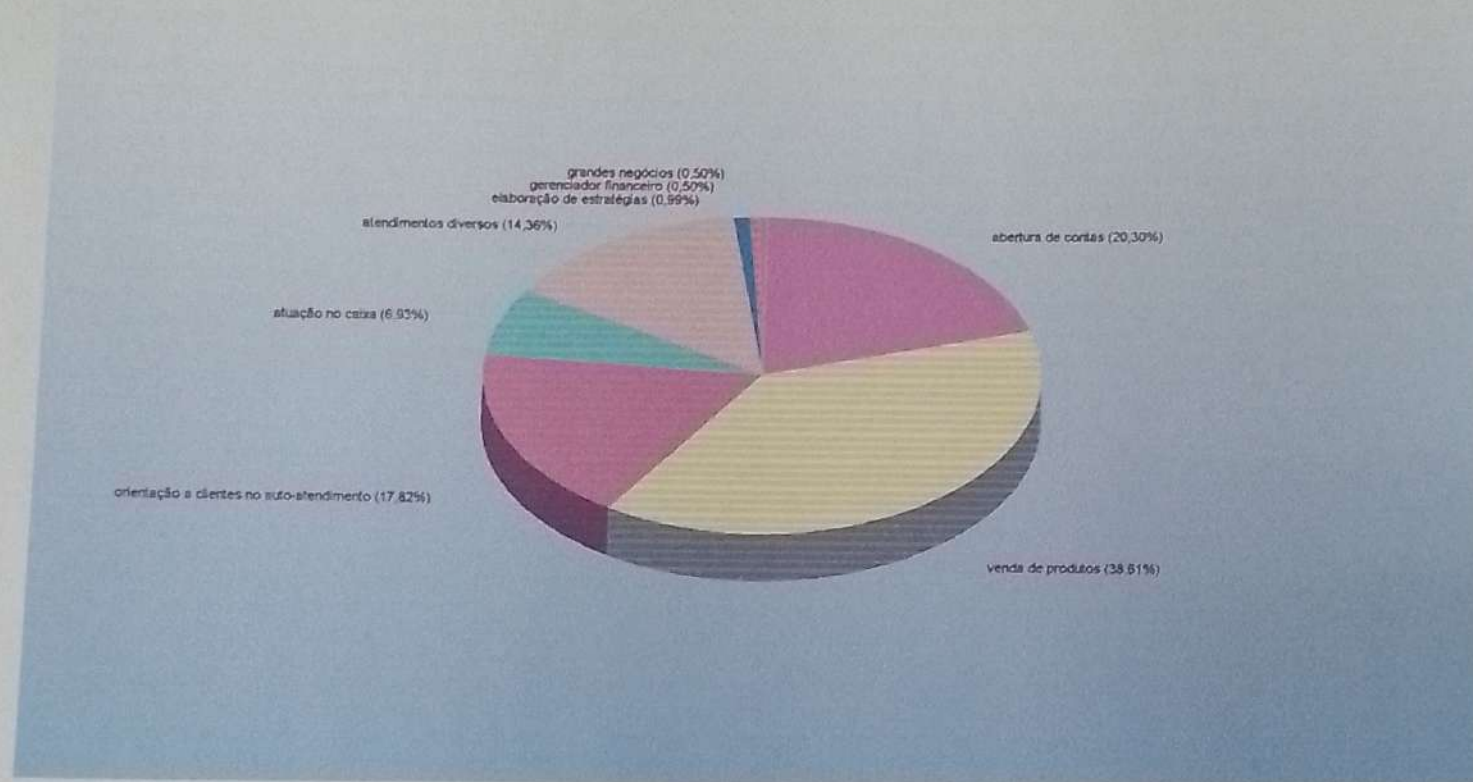
O resultado obtido indica que a venda de produtos tem sido a tarefa que o banco tem dado maior importância para o alcance de seus resultados, representando 92,86% do total de respostas. Em segundo lugar, com um percentual de 48,81% de respostas, foi a abertura de contas que não deixa de ser uma venda. Em terceiro lugar, com 42,86% das respostas foi a orientação à clientes no auto-atendimento. Em quarto lugar, com 34,53% das respostas, ficaram os atendimentos diversos e, por fim, segundo a percepção dos funcionários, o atendimento no caixa tem sido a atividade menos priorizada pelo banco, representando apenas 16,67% do total de respostas (240,78%), em virtude de alguns funcionários terem indicado mais de uma tarefa.

O baixo percentual de prioridade para o atendimento no caixa, em comparação com a importância dada à orientação aos clientes no auto-atendimento, reflete uma das estratégias utilizadas pelo banco para incentivar o uso dos terminais de auto-atendimento por parte dos clientes, o que facilita a vida dos clientes, evitando que eles enfrentem longas filas no caixa. Além disso, o banco reduz seus custos com pessoal e destina as pessoas que antes trabalhavam no caixa para tarefas mais produtivas para o banco, como prospecção de novos clientes e novos negócios.

Em face dessa realidade, surge a necessidade de funcionários com um novo perfil para a realização das tarefas bancárias e com novos conhecimentos. A atividade bancária atual necessita de funcionários com conhecimentos sobre mercado de capitais, marketing, relações humanas e técnicas de administração, além de conhecimentos profundos sobre os novos produtos e serviços que são ofertados ao público. No entanto, esses conhecimentos isolados não permitem o alcance de nenhum resultado positivo. São necessárias características como flexibilidade, capacidade de inovação e adaptação, disposição para assumir riscos, espírito empreendedor, dinamismo, autonomia, entusiasmo e habilidades negociais para transformar os conhecimentos em resultados produtivos.

Para a realização eficaz da tarefa bancária de maior importância nos dias atuais que é a venda de produtos, devendo ser realizada por todos os funcionários que trabalham no atendimento, torna-se necessária a identificação dos traços acima citados, além de alguns fatores que contribuem para transformar o indivíduo em um bom vendedor. A vocação, o querer e o gostar permanentes e um programa de treinamento permanente são os fatores mais determinantes na formação de um vendedor excelente. A vocação é o fator mais importante, pois o indivíduo que já nasce com as aptidões para a atividade de vendas tem muito mais facilidade para adquirir os conhecimentos e desenvolver as habilidades necessárias para tornar-se um excelente vendedor.

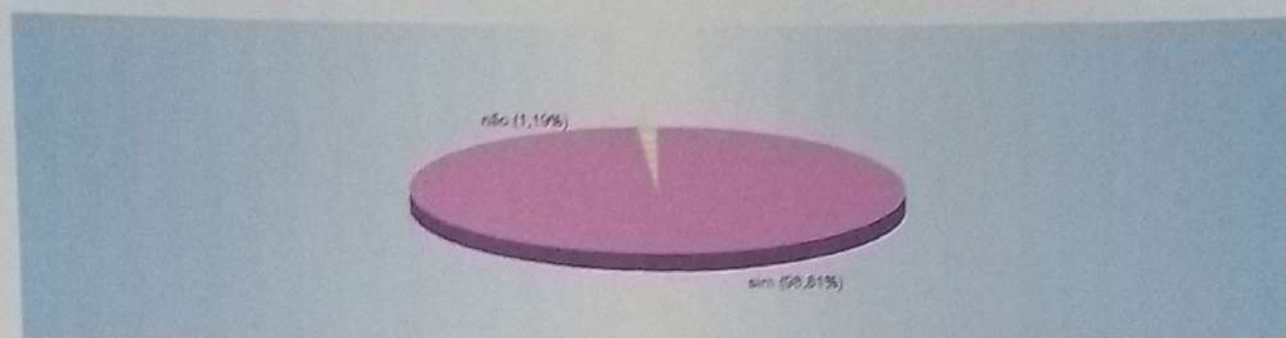
GRÁFICO 15 - TAREFAS PRIORIZADAS PELO BANCO PARA O ALCANCE DE SEUS OBJETIVOS



Fonte: pesquisa realizada pela autora junto aos funcionários do Banco do Brasil S.A. entre os dias 20 e 25 de Outubro de 2002.

O Gráfico 16 a seguir apresenta a opinião dos funcionários em relação à necessidade de características pessoais e habilidades para o alcance da excelência na realização das tarefas bancárias de maior importância para o banco nos dias atuais. Um percentual extremamente representativo, equivalente a 98,81% dos funcionários, considera necessária a presença de características pessoais e habilidades, além do conhecimento técnico, para a realização eficaz do exercício bancário. O percentual mínimo de 1,19%, equivalente a 1 funcionário, não acha necessária a presença de tais características. Esse resultado revela que a percepção dos funcionários está de acordo com a teoria apresentada nesse estudo.

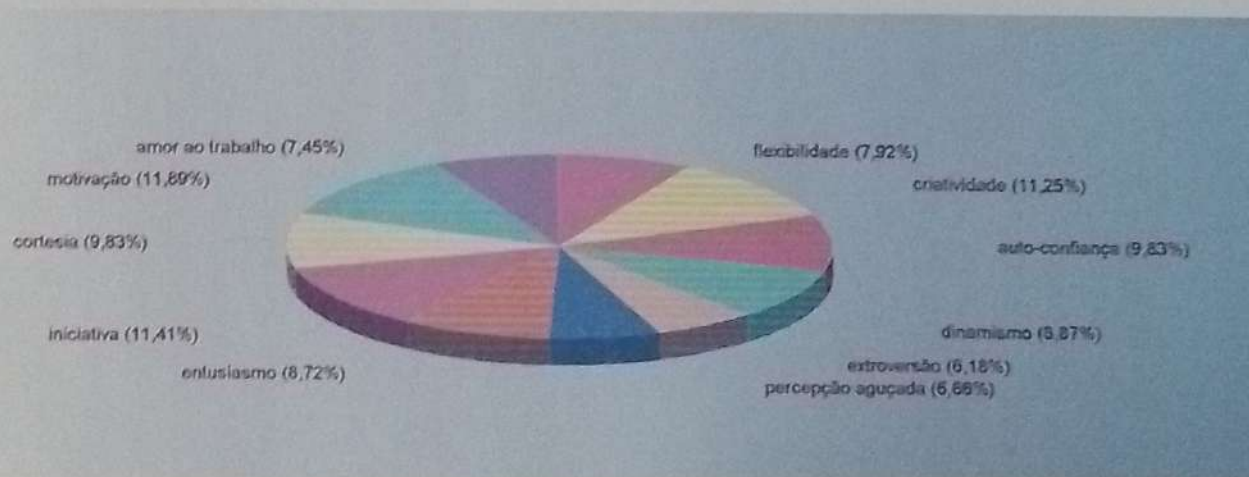
GRÁFICO 16 - NECESSIDADE OU NÃO DE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E HABILIDADES PARA O ALCANCE DOS RESULTADOS DO BANCO



Fonte: pesquisa realizada pela autora junto aos funcionários do Banco do Brasil S.A. entre os dias 20 e 25 de Outubro de 2002.

O Gráfico 17 a seguir, apresenta algumas das características pessoais e habilidades consideradas necessárias para a realização das tarefas bancárias, em especial a tarefa de vendas, apontada como a mais importante. Os funcionários indicaram quais características pessoais eles consideram necessárias para alcançar o desempenho esperado pelo banco e a característica que obteve o maior número de respostas foi a motivação, com 90,36% do total de respostas que foi 760,24%, por tratar-se de uma questão de múltipla escolha. Em segundo lugar foi apontada a iniciativa, com 86,75% de representatividade. Em terceiro lugar, foi a criatividade, com 85,54% das respostas. Em quarto lugar tiveram resultados iguais a auto-confiança e a cortesia, com 74,70% do total de respostas para cada um. Os demais fatores escolhidos, em ordem decrescente de representatividade foram o dinamismo, o entusiasmo, a flexibilidade, o amor ao trabalho, a percepção aguçada e, em último lugar ficou a extroversão, indicada por apenas 39 dos 84 informantes.

GRÁFICO 17 - CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA O ALCANCE DA EXCELÊNCIA EM SERVIÇOS BANCÁRIOS



Fonte: pesquisa realizada pela autora junto aos funcionários do Banco do Brasil S.A. entre os dias 20 e 25 de Outubro de 2002.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5.1 Conclusões

O objetivo geral desse estudo foi analisar se o processo de recrutamento e seleção de pessoas adotado pelo Banco do Brasil S.A. permite às agências localizadas na cidade do Natal formar um quadro de pessoal com um perfil adequado às atuais necessidades da Instituição.

Os resultados obtidos através da pesquisa revelaram que a prática de recrutamento externo utilizada pelo Banco do Brasil é a publicação do concurso público através do Diário Oficial e nas agências do banco. Outras técnicas de recrutamento como anúncios em televisão e rádio, dentre outras, foram indicadas pelos informantes. Acredita-se que essas técnicas foram utilizadas por cursinhos preparatórios para o concurso externo e por editoras e lojas interessadas em vender as apostilas com o conteúdo programático. A maior parte dos informantes tomou conhecimento do concurso através dos amigos, o que sugere um elevado interesse das pessoas em ingressar no mercado de trabalho, pois logo que um concurso é anunciado, as pessoas logo se encarregam de comunicar aos amigos. Essa necessidade pode levar um indivíduo a ingressar em uma organização cujas tarefas a serem exercidas não apresentem nenhuma relação com a sua verdadeira vocação.

O processo de seleção externa utilizado pelo Banco do Brasil S.A. é o concurso público, conforme está determinado na Constituição Federal de 1988, art. 37, parágrafo segundo:

"A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração".

A maioria dos funcionários do Banco do Brasil que trabalha nas agências da cidade do Natal possui entre 45 e 55 anos de idade, pertence ao sexo masculino, é casada, possui nível superior incompleto e recebe entre 6 e 10 salários mínimos.

O curso de Administração de Empresas, seguido de Ciências Contábeis, Direito e Economia foram os cursos de nível superior escolhidos pela maioria dos funcionários,

representando a profissão por eles escolhida. O estudo revelou que dentre os motivos que mais os influenciaram na escolha do curso, a vocação representa um percentual pequeno em relação aos demais fatores que não têm relação alguma com a vocação e o gostar dos indivíduos, mas apenas influência de fatores externos tais como a necessidade apresentada pela instituição em que trabalha, perspectivas de receber bons salários, facilidade para ingressar no mercado de trabalho, dentre outros. Esses motivos refletem a busca do indivíduo em satisfazer algumas necessidades básicas, de segurança e sociais. No entanto, a auto-realização que acontece quando o indivíduo é bem sucedido na profissão que gosta é uma necessidade que não pode ser satisfeita a menos que o indivíduo siga sua verdade pessoal.

A escolha da profissão pelos funcionários isenta da influência de fatores externos revela que, um percentual mínimo de funcionários (4 dentre os 84 informantes) escolheu a profissão bancária. O percentual restante revelou a escolha pelas mais diversas profissões, sendo algumas delas aplicáveis na atividade bancária, e a maioria não apresenta relação alguma com as atividades realizadas no banco.

"O princípio da semente estabelece que seu crescimento maior, mais rápido e mais fácil advém de suas habilidades naturais. A metáfora da semente origina-se do fato de que a maioria das pessoas tende a olhar as outras como se pudesse transformá-las naquilo que bem entendem. Na verdade, elas deveriam olhar para dentro dessas pessoas, procurando ver que tipo de semente há lá dentro. Assim como uma árvore, cada pessoa possui uma sementequando você encontra tempo para fazer o que ama - quando alimenta sua natureza - ela transborda. Faz com que uma energia flua pelo resto do seu dia ou pelo resto da sua vida e afeta tudo o que você faz. Assim, a forma mais rápida de melhorar nossas vidas é arranjar tempo para as coisas que amamos, porque, quando estamos fazendo o que amamos, servimos o mundo da forma a que estávamos designados."

Jim Cathcart

O maior percentual dos funcionários do Banco do Brasil S.A. das agências localizadas na cidade do Natal trabalha no atendimento, onde as tarefas mais realizadas e consideradas prioritárias pelo Banco do Brasil para o alcance de seus objetivos, requerem conhecimentos específicos, além de habilidades e vocação; sendo a venda de produtos a atividade que atingiu o maior percentual de respostas obtidas na pesquisa.

As práticas de seleção externa que permitem a identificação de traços de personalidade, comportamentos, vocação, aptidões e habilidades são os testes psicológicos, as entrevistas, as técnicas de simulação e testes vocacionais. No entanto, apesar de o perfil do novo

profissional bancário indicar a necessidade de características tais como, gostar de vender, ter espírito empreendedor, ser flexível, criativo e inovador, gostar de fazer novas amizades, ser motivado e entusiasmado, ser ambicioso e gostar de novos desafios, a prática utilizada pelo Banco do Brasil S.A. no processo de seleção externa é a prova de conhecimentos. Essa prática de seleção não permite a identificação do perfil de características pessoais do candidato, permitindo o ingresso na organização de um elevado número de pessoas que não possuem as características consideradas essenciais para o bom desempenho do funcionário no exercício das atividades bancárias, principalmente na venda de produtos.

As habilidades e características pessoais consideradas pelos funcionários como necessárias para a eficácia no atendimento foram, em ordem decrescente de importância: motivação, iniciativa, criatividade, auto-confiança, cortesia, dinamismo, entusiasmo, flexibilidade, amor ao trabalho, percepção aguçada e extroversão. As características que obtiveram o menor percentual de escolha são consideradas algumas das mais importantes para a venda de produtos e serviços, o que revela um certo desconhecimento por parte dos funcionários como também um baixo grau de percepção aguçada, pelo menos no que diz respeito a perceber que essas qualidades são importantes para a realização de vendas.

O estudo realizado permite concluir que o processo de recrutamento e seleção de pessoas utilizado pelo Banco do Brasil S.A., no que diz respeito às práticas de recrutamento utilizadas e diante da situação de baixa oferta por parte do mercado de trabalho, consegue recrutar um elevado número de candidatos utilizando práticas que apresentam vantagens em relação aos custos. Por outro lado, a prática de seleção externa utilizada não permite o ingresso na organização apenas das pessoas com as características pessoais e habilidades necessárias para o alcance das necessidades atuais da instituição, resultando na formação de equipes com perfis de características pessoais bastante diversificados, onde uma grande maioria apresenta dificuldades em atender às exigências atuais da organização, resultando em insatisfação e sentimento de incompetência por parte daqueles que não apresentam resultados semelhantes aos dos colegas com o perfil ideal, além de conceitos indesejáveis na avaliação de desempenho, provocando uma diminuição do grau de motivação que certamente o levará a um desempenho ainda pior.

Por outro lado, a organização fica em desvantagem competitiva junto aos seus maiores concorrentes, os bancos privados. Como eles não se obrigam ao cumprimento de leis no que diz respeito à utilização das práticas de seleção de pessoas, utilizam as técnicas que possibilitam a verificação da vocação e aptidão dos candidatos, podendo, com muito mais facilidade formar

equipes com alto potencial para vendas e atendimento à clientela.

5.2 Sugestões

É sabido que o Banco do Brasil S.A. é uma sociedade de economia mista, onde uma parte de suas ações pertence a particulares e a outra parte pertence ao Governo Federal. Essa condição o deixa parcialmente limitado em relação a algumas decisões e escolhas, dentre elas o processo de seleção externa, que é determinado por lei, conforme foi citado na seção anterior.

Desde que o Banco do Brasil S.A. perdeu a conta-movimento mantida pelo Governo Federal, de onde ele utilizava os recursos para suas operações, ele foi forçado a adequar-se à nova situação que o obriga a obter recursos das mesmas fontes em que os bancos privados obtêm, tornando-se uma organização parcialmente pública com o perfil de uma empresa privada, no que diz respeito à competitividade e busca por resultados cada vez mais elevados para atender às necessidades de seus acionistas. Ele promoveu grandes e fortes mudanças na sua estrutura, modernizou quase todos os seus processos, e adquiriu excelentes condições de competir com os demais bancos privados. No entanto, ele não pôde modificar um dos processos mais importantes de uma organização que é o de seleção externa de pessoas.

Sugere-se, portanto, que o Banco do Brasil S.A. pleiteie junto aos nossos legisladores a adoção da medida cabível, analisando a situação particular das sociedades de economia mista, de forma que possam ser acrescentadas à atual prática de seleção utilizada, a prova de conhecimentos, as técnicas que permitem identificar nos candidatos a presença das habilidades necessárias para a otimização dos resultados, facilitando o cumprimento da missão da organização no que diz respeito ao atendimento das expectativas dos acionistas, considerando tanto o Governo quanto os particulares, cujo objetivo mais importante é o alcance de elevados lucros e resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO do Brasil. Brasília, 1997. Apresenta política institucional, histórico, produtos e serviços e, desenvolvimento de projetos. Disponível em <<http://www.bb.com.br>> acesso em: 18 jun.2002.

Brasil. **Constituição Federal** / coordenação. 5.ed. rev. e atual. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2000. - (RT Códigos)

CARVALHO, Antônio Vieira de, NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CARVALHO, Carlos Alberto Barretto de. A toda prova. **Revista bb.com.você**, Brasília, v.2, nº 9, jul./ago.2001.

_____. 192 anos de identidade com o Brasil. **Revista bb.com.você**, Brasília, v.1, nº4, set./out. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. ed. compacta, 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

_____. **Carreira e competência: gerenciando o seu maior capital**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ESTRATÉGIA CORPORATIVA 2000-2002. **Profissionalização**. Brasília: Infra-Rio, nº 11, 2001. Suplemento especial.

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

PONTES, Benedito Rodrigues. **Gestão de profissionais em empresas competitivas: como atrair e reter talentos**. São Paulo: LTr, 2001.

KOTLER, Philip. **Marketing**. ed. compacta, 3.ed. Tradução: H. de Barros. São Paulo: Atlas: 1996. Título original: Marketing management: analysis, planning and control.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Um desafio à gestão de pessoas: o compromisso dos trabalhadores com as empresas. **Informativo Administrar**, Natal, n.7, p.2, jan./fev. 2002.

PLANO diretor de recursos humanos. Brasília: Banco do Brasil, 1997.

SOBREIRA, Aldemir. **Todo mundo é vendedor, inclusive você**. Fortaleza: Vértice, 1998.

SISTEMA de informações Banco do Brasil. Aplicativo pessoal/gestão de desempenho pessoal. Brasília, 2002.

TRILHAS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E GDP. **Profissionalização**. Brasília: Banco do Brasil, v.5, nº 24, jun. 2001.

TRIOLA, Mário F. **Introdução à estatística**. Tradução: Alfredo Alves de Faria, Eliana Farias de Soares, Vera Regina L. S. Flores. Rio de Janeiro: LTC, 1999. Título original: Elementary statistics.