

FACULDADE DO LITORAL SUL PAULISTA - FALS

LUIS EDUARDO DE ABREU

**FUSÕES E AQUISIÇÕES NO SETOR BANCÁRIO:
ENFOQUE NA METODOLOGIA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

PRAIA GRANDE

2010

LUIS EDUARDO DE ABREU

**FUSÕES E AQUISIÇÕES NO SETOR BANCÁRIO:
ENFOQUE NA METODOLOGIA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Relatório Final do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração, à Faculdade do Litoral Sul Paulista – FALS, sob a orientação da Prof^a Me. Claudia K. Barbosa.

PRAIA GRANDE

2010

LUIS EDUARDO DE ABREU

**FUSÃO E AQUISIÇÃO NO SETOR BANCÁRIO:
ENFOQUE NA METODOLOGIA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Relatório Final do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração, à Faculdade do Litoral Sul Paulista – FALS, sob a orientação da Profª Me. Claudia K. Barbosa.

Praia Grande, ____ de _____ de 2010

Parecer da Banca Examinadora: TCC Aprovado ()

Reprovado()

Profª Me. Claudia K. Barbosa (Professora Orientadora)

Prof. Me. Ulisses Tetti (Professor Responsável pela disciplina)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho com todo amor a minha filha Aline e ao meu filho Caio, por respeitarem, mesmo sem compreender muito bem, os momentos difíceis que passei ao longo desta jornada.

Aos meus pais por representarem meus referenciais de honra, coragem e determinação.

Obrigado a todos por acreditarem na minha capacidade de vencer mais este desafio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela sua Graça e Misericórdia diária, me mantendo motivado, mesmo quando tudo me parecia perdido. E é a Ele que dirijo minha maior gratidão. Deus, mais do que me criar, deu propósito à minha vida. NEle eu confio. Vem dEle tudo o que sou, o que tenho e o que espero.

Aos meus pais, Francisco e Alzira que, mais do que me proporcionar uma boa infância, formaram os fundamentos do meu caráter e me apoiaram nos momentos mais difíceis, nunca deixando de acreditar em mim, até mesmo quando eu já não mais acreditava. Obrigado por serem a minha referência de tantas maneiras e estarem sempre presentes na minha vida de uma forma indispensável, mesmo separados por tantos quilômetros.

Aos amigos de perto e de longe, pelo amor e preocupação demonstrados através de ligações, visitas, orações e e-mails. Obrigado, vocês que aliviaram minhas horas difíceis, me alimentando de certezas, força e alegria.

Aos meus irmãos, mais do que incentivadores, foram os responsáveis diretos pela minha caminhada vitoriosa, me mostrando um caminho quando eu não mais enxergava caminho algum.

Ao Prouni, que me financiou durante o decorrer desse curso de Administração. Sou oriundo de família humilde, e só pude ter acesso ao ensino superior graças ao Prouni e à força de superação das dificuldades.

Aos amigos e colegas de faculdade, por tudo que passamos, pelas vitórias e pelas derrotas, que nos fizeram rir muito ao longo desse percurso, tornando nossa jornada a mais agradável possível.

Um agradecimento especial a todos os nossos professores pela dedicação e conselhos que contribuíram muito para nossa formação acadêmica, aos funcionários e alunos da FALS, especialmente aos diretamente ligados ao curso de Administração.

A minha professora e orientadora deste trabalho, Prof. Me. Claudia K. Barbosa, pelo desprendimento ao escolher me apoiar, mesmo quando orientar um aluno Agente de Segurança Penitenciária podia não parecer algo promissor.

Aos amigos Flavio Augusto Cambuy, Henrique Zacarias, Wellington Roberto dos Santos e Luciano Lucio Silva de Souza.

Muito obrigado nunca será suficiente para demonstrar a grandeza do que recebi de vocês. Peço a Deus que os recompense à altura.

RESUMO

O objetivo deste estudo é o de analisar alguns dos aspectos das fusões e aquisições bancárias, que se desenvolveram fortemente no Brasil, com foco no caso Santander Banespa, dando enfoque na metodologia de recrutamento e seleção de funcionários, com ênfase maior no processo de recrutamento e seleção de estagiários. Foram apresentados, no decorrer deste estudo, alguns autores que apresentaram fundamentos teóricos tanto sobre fusões e aquisições de empresas como também sobre recrutamento e seleção de pessoal, além de outras informações pertinentes na elaboração e conclusão deste trabalho. Visando explorar o mercado financeiro brasileiro, sempre tendo em vista a obtenção de lucros, o Banco Santander vislumbrou, através da importância do Banco Banespa, uma das últimas oportunidades de crescimento acelerado no Brasil. Para atingir seus objetivos, toda organização deve possuir um departamento de Recursos Humanos integrado com as necessidades da empresa, capaz de analisar os postos de trabalho, cargos e salários, recrutar e selecionar bons profissionais para completar o sistema organizacional. No Banco Santander isso não foi diferente, onde também se desenvolve o recrutamento e seleção de estagiários, acadêmicos em formação ou já graduados, incentivando a participação dos mesmos no processo de integração ocorrida com a fusão dos Bancos Santander e Banespa.

Palavras-Chave: Fusões, Aquisições, Santander e Banespa, Recrutamento, Seleção, Estagiário.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze some aspects of bank mergers and acquisitions, which have developed strongly in Brazil, focusing on the case Santander Banespa, focusing on the methodology of recruitment and selection, with greater emphasis on recruitment and selection of trainees. Were presented during this study, some authors showed that both the theoretical foundations on mergers and acquisitions as well as on recruitment and selection of personnel, and other relevant information in the preparation and completion of this work. Aiming to explore the financial market, always with a view to making profit, Bank Santander glimpsed through the importance of Banespa Bank, one of the last opportunities for accelerated growth in Brazil. To achieve its goals, every organization must have an HR department integrated with the company's needs, able to analyze the jobs, positions and salaries, recruiting and selecting talent to complete the organizational system. Bank Santander was not that different, which also develops recruitment and selection of trainees, students in training or already graduated, encouraging their participation in the integration process occurred with the merger of Bank Santander and Banespa.

Keywords: Mergers, Acquisitions, Santander and Banespa, Recruitment, Selection, Trainee.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Esforço X Recompensa.....	40
Figura 2 – Idade ou Experiência ?.....	43
Quadro 1 – Histórico do Banespa até sua privatização.....	22
Quadro 2 – Componentes da Organização Informal.....	38
Quadro 3 – Práticas da Empresa para Qualidade de Vida no Trabalho.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fusões e Aquisições por setores, no Brasil, de 1994 a 2008.....	18
Tabela 2 – Ranking dos Bancos conforme seu Ativo.....	20

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Sigla	Significado por extenso
BANESPA	Banco do Estado de São Paulo
BBVA	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
FEBRABAN	Federação Brasileira das Associações dos Bancos
RAET	Regime de Administração Especial Temporária

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 FUSÕES E AQUISIÇÕES DE EMPRESAS NO SETOR BANCÁRIO	16
2.1 FUSÕES, CISÃO, AQUISIÇÃO E INCORPORAÇÃO DE EMPRESAS: CONCEITUAÇÃO E PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	17
2.2 ASPECTOS GERAIS DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL	19
2.3 FUSÃO E AQUISIÇÃO BANCÁRIA NO CASO SANTANDER-BANESPA	20
3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	23
3.1 A FUNÇÃO DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA EMPRESA	24
3.2 RECRUTAMENTO INTERNO	25
3.2.1 Vantagens do Recrutamento Interno	26
3.2.2 Desvantagens do Recrutamento Interno	27
3.3 RECRUTAMENTO EXTERNO	29
3.3.1 Vantagens do Recrutamento Externo	30
3.3.2 Desvantagens do Recrutamento Externo	31
3.4 TECNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	32
3.5 RECRUTAMENTO NA INTERNET	35
4 BANCO SANTANDER	36
4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	37
4.2 GESTÃO DE PESSOAS	39
4.3 PLANEJAMENTO DE SELEÇÃO DE ESTAGIÁRIOS	41
4.4 PERFIL EXIGIDO DOS ESTAGIÁRIOS	42
4.5 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE ESTAGIÁRIOS	43
4.6 PESQUISA DE CAMPO	44
4.6.1 Descrição da Pesquisa de Campo	45
4.6.2 Resultados obtidos na Pesquisa de Campo	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
ANEXOS	51
ANEXO A - ENTREVISTA COM GESTOR DE SERVIÇOS NO SANTANDER	52
ANEXO B - ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIO TERCEIRIZADO DO SANTANDER	56

1 INTRODUÇÃO

Para que uma empresa sobreviva num mercado cada vez mais competitivo como no mundo globalizado que hoje conhecemos, é preciso buscar novas formas de se destacar no segmento em que atua, para poder se fortalecer e criar uma base mais sólida e consistente para suportar as adversidades que aparecem no decorrer da existência de uma organização.

De acordo com Gitman (2010), fusão e/ou aquisição de uma empresa é a união de uma ou mais empresas para a formação de uma nova unidade, mantendo-se a identidade de uma delas ou criando-se uma nova sociedade. Existem quatro tipos de fusões, sendo elas horizontal, vertical, congênica e a formação de conglomerado.

Uma empresa que opta pela fusão e/ou aquisição de outra empresa, do mesmo ou de outro segmento, seja de qualquer um dos tipos existentes, têm uma grande possibilidade de se fortalecer e continuar dentro do mercado, muitas vezes até aumentando sua carteira de clientes, o que conseqüentemente aumenta sua participação dentro desse mercado.

No caso de fusões e aquisições no sistema bancário, observa-se em todo o mundo um processo de consolidação do sistema bancário, o que no Brasil não é diferente, observado através de uma diminuição na quantidade de instituições bancárias e, com isso, o fortalecimento destas. Esse processo, no Brasil, deve-se principalmente a iniciativas tomadas pelo governo brasileiro após a crise financeira e bancária enfrentada no país entre os anos de 1995 e 1996, através de programas específicos de reestruturação bancária, criação de normas mais flexíveis às participações de instituições financeiras estrangeiras e também do próprio mercado.

Toda empresa tem como meta a obtenção de lucros, muitas vezes utilizando a terminologia de obtenção de resultados, o que, principalmente em se tratando de instituições financeiras, isso não é diferente. Para que esse resultado seja alcançado essa instituição precisa ser bem administrada, onde se faz necessário um profissional capacitado e competente para a condução dos negócios e objetivos a serem alcançados. Para que a empresa tenha um bom desempenho é necessário que todos os departamentos sejam bem segmentados, com diretores

capacitados e bem treinados para o desenvolvimento de seus papéis como administradores dentro da organização.

Essa capacitação e treinamento é responsabilidade do departamento de Recursos Humanos, que igualmente necessita de uma direção altamente treinada e eficaz na utilização de ferramentas e processos para a obtenção de bons profissionais e funcionários capacitados que completarão todo o sistema organizacional. É através do departamento de recursos humanos que serão recrutados, selecionados, motivados, treinados e avaliados todos os colaboradores da organização, visando torná-lo um profissional bem conceituado no mercado e obter o perfil que as empresas vêm buscando, adequando-os às necessidades destas empresas.

O tema: “Fusões e Aquisições no Setor Bancário”, chama a atenção de como uma organização contemporânea precisa aplicar estes tipos de ações, que se fazem relevantes para o mercado, buscando superar suas dificuldades, sobrevivendo, melhorando sua economia de escala ou, até mesmo, aumentando sua participação no mercado. Não só no Brasil, mas em todo o mundo, se verifica esse processo intensificado de fusões e aquisições do setor bancário, sempre visando à busca por mais poder dentro do mercado e aumento na economia de escala.

Em função desta globalização de capitais, a luta pela sobrevivência cada vez mais acirrada entre as empresas, o setor de administração de recursos humanos passou a exercer papel fundamental no crescimento e desenvolvimento da organização, onde as pessoas passaram a ser denominadas patrimônios das empresas. São através dos administradores de recursos humanos que serão capacitados, treinados e buscados os funcionários com o perfil exigido pela organização. A esse processo dá-se o nome de Recrutamento e Seleção de pessoal, nesse estudo com foco em Estagiários.

Observa-se que a demanda pela busca de estagiários para preenchimento de vagas oferecidas nas empresas é crescente. No caso do Banco Santander-Banespa isso não é diferente e procuramos relacioná-los de modo a compreender melhor estes processos dentro de uma visão mais ampla. Como o processo de recrutamento e seleção de estagiários é realizado no Banco Santander?

Este estudo tem por objetivo compreender o processo de fusão e aquisição do Banco Banespa pelo Banco Santander, como alternativa de

fortalecimento das empresas do setor bancário nacional, processo que tem se intensificado muito em todo o mundo, bem como o de analisar o processo de recrutamento e seleção de colaboradores com os perfis buscados pelas organizações, tratados atualmente pelas organizações como patrimônios, neste estudo, com foco nos estagiários contratados pelo Banco Santander.

Para este estudo buscar-se-á a revisão de literatura, conceituando alguns tópicos relevantes à gestão de pessoal no recrutamento e seleção de pessoas, descrever o perfil dos estagiários exigidos pelas empresas, descrever o processo de recrutamento e seleção de estagiários pelo Banco Santander, além de elaborar um instrumento de coleta de dados para a respectiva pesquisa de investigação.

Justifica-se o estudo deste tema a partir da importância do Banespa, na busca em ampliar a eficiência de uma empresa, onde as fusões, aquisições e incorporação de empresas são típicos atos de concentração, que fazem parte do processo natural do desenvolvimento de uma economia de mercado, como vem acontecendo em todo o mundo e contribui na evolução do Sistema Financeiro Nacional, possibilitando a participação de bancos estrangeiros no mercado bancário brasileiro.

Para a concretização de todos os objetivos traçados pelos investidores se faz necessário muito cuidado no trato da gestão de pessoal, através da administração dos recursos humanos envolvidos nesta transação. Com a finalidade de exigir cada vez mais qualidade, eficiência e eficácia dos funcionários de todas as organizações, a área de recrutamento e seleção de pessoal tem cada vez mais importância no contexto organizacional.

Justifica-se, então, o estudo deste subtema, recrutamento e seleção de pessoal, com foco em estagiários do banco Santander, com o intuito de contribuir com a melhora do conhecimento nesta área específica.

Para que o objetivo tratado nesse estudo fosse obtido, ou seja, entender o processo de fusão e aquisição bancária com foco no caso Santander-Banespa, compreendendo como o setor bancário nacional se beneficiou com este tipo de ação, além de analisar o processo de recrutamento e seleção de colaboradores cada vez mais capacitados e competentes para as organizações, neste caso com foco na contratação de estagiários pelo Banco Santander, o presente trabalho adotará como metodologia uma pesquisa exploratória, onde serão realizadas

pesquisas bibliográficas com autores relacionados a este assunto, busca de artigos e revistas que relatam alguma informação relacionada ao tema .

No capítulo dois serão abordadas as conceituações e principais características de fusões, aquisições, cisões e incorporações de empresas. Também serão apresentadas as movimentações e estratégias lançadas pelo Santander para a sua inserção no mercado bancário brasileiro bem como a aquisição do Banespa, sendo que esta ocorreu através de leilão público e identificado pelo banco espanhol como uma das poucas oportunidades para a consolidação desta estratégia.

No capítulo três será realizada uma revisão da literatura sobre recrutamento e seleção de pessoal, com autores relacionados à área.

No quarto capítulo são descritas a caracterização do Banco Santander e sua relação com os funcionários do Banespa, planejamento, recrutamento e seleção de estagiários e serão apresentados os procedimentos metodológicos e dados coletados referentes à pesquisa objeto deste estudo.

E, por fim, as considerações finais de todo o conhecimento obtido no trabalho de conclusão de curso em conjunto com as observações da pesquisa realizada em campo.

2 FUSÕES E AQUISIÇÕES DE EMPRESAS NO SETOR BANCÁRIO

As fusões e aquisições podem trazer vantagens para este setor de extrema importância para a sobrevivência do sistema financeiro nacional.

O setor bancário brasileiro passou por um processo de mudanças nos últimos anos. Essas mudanças resultaram do processo de reestruturação bancária, promovido pelo governo como resposta à crise no setor ocorrida entre 1995 e 1996.

As crises da década de 90, em maior ou menor grau, trouxeram insegurança quanto à solidez dos sistemas bancários dos países emergentes, em função dos efeitos causados pelas crises cambiais. O governo brasileiro reagiu a esse contexto com um programa de ajuste, procurando enquadrar o setor bancário brasileiro aos modelos internacionais, reestruturando o sistema através de liquidações e privatizações de bancos públicos, incentivando fusão, incorporação e transferência de controle acionário de bancos privados e, até mesmo, liquidando alguns deles por meio do Programa de Estimulo a Reestruturação e o fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional e permitindo a entrada das instituições estrangeiras para comprar alguns bancos problemáticos (SANTOS, PEREIRA, MOTA, 2009)

Em termos gerais pode-se dizer que estas são formas de reorganizações societárias, com intuito eminentemente econômico, visando atender aos interesses mercadológicos de ingressar em determinado nicho de mercado, de se unirem em uma só a fim de ficarem mais fortes frente à concorrência, minimizar a carga tributária a título de planejamento fiscal, busca de economias de escala, consolidação dos negócios dentro de um determinado ramo de atividade, entre outros.

Para melhor compreensão do tema faz-se necessário demonstrar alguns aspectos relevantes sobre fusão, cisão e aquisição de empresas. Neste capítulo serão conceituadas fusões, cisões, aquisições e incorporações de empresas, através de revisão de literatura, bem como a definição dos tipos existentes.

2.1 FUSÕES, CISÃO, AQUISIÇÃO E INCORPORAÇÃO DE EMPRESAS: CONCEITUAÇÃO E PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

Denomina-se fusão a combinação de duas ou mais empresas para formarem uma empresa inteiramente nova. De acordo com Gitman (2010), são quatro os tipos de fusão, sendo fusão horizontal, vertical, congênica e formação de conglomerado.

A fusão horizontal acontece quando duas empresas pertencentes ao mesmo ramo de atividade se unem, formando uma empresa maior, como numa fusão de fabricantes de ferramentas motorizadas que resulta na expansão das operações e ainda elimina um concorrente. Um exemplo recente é a fusão entre a Sadia e a Perdigão, onde as duas empresas pertencentes ao setor alimentício fundiram-se criando em Maio de 2009 uma nova empresa, a Brasil Foods.

A fusão vertical acontece quando uma empresa adquire um fornecedor ou um cliente, como numa fusão de fabricantes de ferramentas motorizadas com seu fornecedor de moldes, trazendo benefícios econômicos. Um exemplo é a aquisição da Esso do Brasil pela Cosan S/A em Abril de 2009, passando a Cosan a atuar desde o processo de plantio da cana de açúcar até a comercialização no varejo e atacado do álcool combustível (GITMAN, 2010)

A fusão de congêneres acontece quando uma empresa adquire outra situada no mesmo setor mas não no mesmo ramo específico de atuação, nem é seu fornecedor ou cliente, como numa fusão de fabricantes de ferramentas motorizadas com outra de sistemas de esteiras rolantes industriais, ampliando os canais de venda e distribuição com clientes e fornecedores. Um exemplo é a união entre um banco e uma empresa de leasing caracterizando uma fusão congênica.

A formação de conglomerado acontece quando envolve a combinação de empresas que atuam em setores diferentes, como numa fusão de fabricantes de ferramentas motorizadas com uma rede de lanchonetes, diversificando ramos de atividades. . A fusão de um banco com uma indústria de software é um exemplo de fusão por conglomerado.

Ainda de acordo com Gitman (2010), denomina-se Cisão uma forma de venda de ativos de uma unidade de determinada empresa, na qual uma unidade operacional transforma-se em empresa independente, mediante emissão proporcional de ações aos acionistas da empresa-mãe. Em empresas com poucos

sócios, a cisão vem sendo utilizada para resolver questões de conflitos entre os sócios ou problemas de sucessão. Esta cisão pode ser parcial ou total.

Aquisição e Incorporação de empresas, segundo Gitman (2010), é a denominação dada à combinação de duas ou mais empresas, na qual a empresa resultante mantém a identidade de uma delas, em geral a maior. A aquisição propriamente dita acontece com a compra de ações ou ativos de determinada empresa, assumindo o controle acionário, o que pode ser feito por uma pessoa física ou jurídica. Na incorporação, o ato é jurídico, onde uma empresa assume o controle de outra mediante a compra da maioria de seu capital, através de permuta de ações. Um exemplo recente deste tipo de ato jurídico é o da Crysler e da Daimler Benz, passando a denominar-se Daimler-Crysler.

Tabela 1 – Fusões e Aquisições por Setores, no período de 1994-2010

FUSÕES E AQUISIÇÕES POR SETORES, NO PERÍODO DE 1994-2010		
1	Alimentos, bebidas e fumo	603
2	Tecnologia de informação	553
3	Telecomunicações e Mídia	364
4	Instituições Financeiras	353
5	Companhias Energéticas	311
6	Metalurgia e Siderurgia	285
7	Publicidade e Editoras	274
8	Produtos Químicos e Petroquímicos	251
9	Petróleo e Gás	213
10	Seguros	205
11	Serviços para Empresas	179
12	Elétrico e Eletrônico	151
13	Partes e Peças Automotivas	145
14	Produtos Químico-Farmacêuticos	137
15	Imobiliário	128
16	Transportes	126
17	Shopping Centers	104
18	Supermercados	101
19	Construção e Produtos de Construção	100
20	Produtos de Engenharia	95
21	Outros	1521

Fonte: Organizado pelo autor a partir de dados coletados na KPMG, 2010

2.2 ASPECTOS GERAIS DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

O Sistema Financeiro Nacional é composto pelo Conselho Monetário Nacional, Banco Central do Brasil, Banco do Brasil, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), instituições financeiras, Conselho Nacional de Seguros Privados e Superintendência de Seguros Privados, além de Autoridades Monetárias, Autoridades de Apoio, Instituições Financeiras, Sistema Financeiro da Habitação, Bancos Múltiplos e Bancos Cooperativos. Essas instituições são divididas em Intermediários Financeiros e Instituições Auxiliares. Os Intermediários Financeiros emitem seus próprios passivos coletados da poupança direta do público por sua própria iniciativa e responsabilidade, aplicando tais recursos para as empresas e demais agentes através de empréstimos e financiamentos, como os Bancos Comerciais, por exemplo. As Instituições Auxiliares são as que facilitam o acesso entre os poupadores e investidores, como, por exemplo, a Bolsa de Valores.

O Sistema Financeiro Nacional abrange, de uma forma geral, as instituições que trabalham para propiciar condições satisfatórias a um fluxo de recursos entre os poupadores e investidores. Sendo o mercado financeiro o elemento ativo no processo do crescimento econômico, permite que os agentes econômicos sejam pessoas ou empresas. Entrando em contato um com o outro, tendem a concentrar as perspectivas de investimento e poupança, se dedicando ao trabalho de criar condições satisfatórias para manter um fluxo de recursos entre poupadores e investidores, através do mercado financeiro, permitindo a elevação nas taxas de poupança e investimento para o crescimento econômico. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 15/03/2010)

A Caixa Econômica Federal é o maior agente do Sistema Financeiro de Habitação e também do Programa de Integração Social (PIS) e do Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social. No final do ano de 1990 a Caixa passou a ser Banco Múltiplo e com isso também exerce atividades de Intermediação Financeira. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 15/03/2010)

Pelas Normas e Instruções do Banco Central, os Bancos Comerciais tem como principal objetivo proporcionar suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários para financiar, a curto e em médio prazo, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços e as pessoas físicas.

Tabela 2 - Ranking dos Bancos Conforme seu Ativo Total em Junho de 2010 (Milhões de R\$)

	Banco	Patrimônio Líquido	Lucro Líquido	Ativo Total
1	Banco do Brasil	39.951.696	4.087.657	651.751.774
2	Itaú Unibanco	44.069.487	2.652.557	634.304.346
3	Bradesco	44.295.323	3.250.064	562.895.219
4	Caixa Econômica Federal	14.295.214	1.289.660	381.237.941
5	Santander Brasil	65.354.067	1.213.140	372.963.948
6	Itaú BBA S/A	6.688.802	405.220	134.741.509
7	HSBC Bank Brasil SA BCO MULTIP	7.156.520	423.279	114.472.124
8	Banco Votorantim S.A.	8.151.764	477.518	106.651.944
9	Banco Itaucard	18.682.095	1.067.458	75.675.802
10	Banco Safra S.A.	5.117.121	512.239	71.265.422

Fonte: Organizado pelo autor a partir de dados coletados no Banco Central e da FEBRABAN – Federação Brasileira das Associações dos Bancos

Com a estratégia de ingressar no ranking das maiores instituições privadas do Brasil, a aquisição e fusão do Banco Banespa pelo Banco Santander foi o passo decisivo para alcançar esse objetivo.

2.3 FUSÃO E AQUISIÇÃO BANCÁRIA NO CASO SANTANDER-BANESPA

Devido à ineficiência de vários bancos que sobreviviam de altas taxas inflacionárias, houve, no Brasil, um processo de consolidação do setor financeiro que fez sobreviverem, no mercado, apenas as instituições eficientes. Com a implantação do Plano Real em julho de 1994, deu-se a estabilização da inflação no país, o que fez com que muitos bancos sofressem para adequar-se ao novo ambiente econômico vivido no Brasil. Isso resultou num processo de fusão e privatização de diversos bancos, com grande participação de bancos estrangeiros interessados em ingressar em um mercado que proporcionava altas taxas de rentabilidade. A criação do Programa de Estímulo à Reestruturação (PROER) que tinha a finalidade de auxiliar a absorção de instituições com pouca eficiência pelas mais eficientes, intensificou esse processo de fusões no setor bancário brasileiro. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 15/03/2010)

Alguns dos principais protagonistas das fusões e aquisições do setor bancário no Brasil foram os bancos Itaú, Bradesco, Unibanco e ABN Amro Bank. O Banco Santander teve participação importante neste processo de consolidação do sistema financeiro nacional, ao adquirir, entre outros, o Banco Banespa, que era um dos maiores bancos público-privados do Brasil. (SANTOS, PEREIRA, MOTA, 2009).

O grupo Santander tem como objetivo principal, assim como qualquer outra instituição financeira, a obtenção de lucros. O mercado bancário brasileiro oferece altas taxas de rentabilidade, muitas vezes maiores do que as praticadas em muitos países pelo mundo afora. Segundo Santos, Pereira, Mota, (2009), o Banco Santander, cuja matriz é espanhola, sempre participou de fusões e aquisições na Europa e América Latina, tendo iniciado seu ingresso no Brasil na década de 80, através da abertura de seu escritório de representação em São Paulo. Na década seguinte continuou sua escalada adquirindo Bancos como o Geral do Comércio e o Noroeste, por exemplo.

O Banco Banespa, conhecido como Banco do Estado de São Paulo era um dos maiores bancos público-privados do Brasil, que, mesmo sendo credor do estado, este conseguiu levá-lo a leilão. Passou por administração direta do poder central brasileiro, devido à grande dívida do governo estadual para com essa instituição bancária, o que gerou grandes atritos entre o estado e a federação pelo controle do banco. Levado a leilão público pelo governo federal, foi arrematado pelo banco Santander com ágio de 281% do valor estipulado inicialmente. (SANTOS, PEREIRA, MOTA, 2009).

O Banco Banespa representava uma das poucas oportunidades para o Santander entrar no mercado bancário brasileiro, pois possuía centenas de agências bancárias em todo o território nacional, além de estar localizado no estado mais rico do país. Essa expansão pulando “etapas” a um custo e risco controlados, faria o Santander tornar-se um dos maiores bancos do país. A estratégia macroeconômica visava lançar o banco entre as três principais instituições financeiras privadas do Brasil, trazendo como um dos principais eixos de negócios os financiamentos de veículos, crédito para o consumo e a expansão do volume de cartões de créditos, vinculação de clientes pessoas físicas e jurídicas, além do fortalecimento da marca Santander. (SANTOS, PEREIRA, MOTA, 2009).

HISTÓRICO DO BANESPA ATÉ SUA PRIVATIZAÇÃO	
ANO	ALGUNS DOS PRINCIPAIS FATOS
1909	Junho: é fundado com capital francês o Banco de Crédito Hipotecário do Estado de São Paulo. Seu objetivo era amparar a atividade agrícola no Estado de São Paulo
1926	Novembro: o governo do Estado de São Paulo passa a deter quase 90% do capital do banco, que passa a chamar-se Banco do Estado de São Paulo S/A (BANESPA)
1994	Setembro: O Banespa discute com o Banco Central do Brasil a proposta para solucionar seu principal problema: a dívida estadual com o banco, que somava mais de R\$ 9 bilhões. Dezembro: Devido às dificuldades do banco para fechar o caixa, o Banco Central decreta o Regime de Administração Especial Temporária (RAET); diretores nomeados pelo Banco Central assumem o banco. Inicia-se uma batalha pelo controle do banco Banespa e solução da dívida do Estado entre os governos estadual e federal.
1995	Dezembro: O estado de São Paulo mantém o controle do Banespa, mas o RAET é prorrogado por mais 12 meses.
1996	Janeiro: Assinado o protocolo de intenções com a União para o pagamento da dívida paulista com o banco, estimada em R\$ 15 bilhões nessa época. Abril: O governo paulista desiste do acordo de pagamento da dívida, que, com a demora na aprovação, por parte do Senado, já havia subido para cerca de R\$ 18 bilhões. Novembro: o estado admite a federalização do banco e firma outro protocolo com a União, que transfere para o governo federal a dívida do estado para com o Banespa. Dezembro: A Assembléia Legislativa autoriza o governo de São Paulo a transferir as ações do Banespa para o governo federal. O RAET é prorrogado por mais seis meses.
1997	Dezembro: Ocorre a federalização do Banespa e a dívida do Estado, ou seja, a União troca a dívida paulista com o Banespa por títulos públicos federais.
1998	Janeiro: É revogada liminar de justiça contra a federalização. O Conselho Nacional de Desestatização (CND), inclui o Banespa no Programa Nacional de Desestatização. Junho: Diretor do Banco Central diz que o leilão pode ficar para o início de 1999.
1999	Abril: Concedida a liminar contra a privatização, em ação impetrada pelo Sindicato dos Bancários de São Paulo. Junho: Banco Central consegue cassação da liminar e planeja publicar edital convocando leilão para outubro.
2000	Abril: Quatro bancos nacionais e cinco estrangeiros estão pré-qualificados para participar do leilão do Banespa. São eles o Bradesco, Itaú, Unibanco, Safra, BBVA, Citibank, Bankboston, HS e Santander. Outubro: O Conselho Monetário Nacional marca para 20 de novembro de 2000 o leilão e publica edital de venda com o preço mínimo definido de R\$ 1,85 bilhões. Novembro: O governo esclarece que o comprador receberá o lucro auferido pelo banco em 2000 e poderá fechar o capital. Bankboston, Citibank, BBVA e HS desistem de participar do leilão.

Quadro 1 - Histórico do Banespa até sua Privatização

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de dados coletados de Santos, (2009) e B.C. do Brasil, 15/03/2010.

3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Segundo Chiavenato (2004), o recrutamento de pessoas é um processo pelo qual se procura gerar um conjunto de candidatos para um cargo específico. Esse processo deve anunciar essa disponibilidade ao mercado e procurar atrair candidatos qualificados para disputar essa vaga. A seleção é o preenchimento das qualidades mínimas exigidas para o desempenho do cargo anunciado. O mercado no qual a organização procura buscar os candidatos mais qualificados para a função pretendida pode ser interno, externo ou ainda, uma combinação de ambos. Isso quer dizer que a organização deve procurar candidatos dentro dela própria, fora da organização ou em ambos.

Num processo de recrutamento e seleção, quando uma empresa admite uma pessoa, está admitindo toda a sua história e sua carga emocional e não apenas o ocupante de um cargo vago, com as qualidades exigidas por ele. Além disso, e em função do mesmo, será remunerado de acordo com as políticas de cargos e salários da empresa. Muitos problemas encontrados nas organizações como diminuição da produção e da qualidade, falta de motivação na ocupação das funções atuais, reclamações trabalhistas, entre outras, são devidos à falta de planejamento e reorganização de cargos e salários. (MILKOVICH, BORDEAU, 2000).

Administrar cargos e salários implica em conhecer bem cada função do conjunto de cargos da organização, com os requisitos mínimos necessários para atribuir-lhes uma remuneração adequada, que produza valor justo, compatível com as políticas e disponibilidades da empresa e do mercado. Cargo é o conjunto das atividades desenvolvidas pela pessoa e descrito formalmente no organograma da organização. Dessa forma o cargo possui atribuições, deveres e responsabilidades que o tornam distinto dos demais cargos. Isso define seu nível hierárquico, subordinação, subordinados, departamento ou divisão em que está situado. (CHIAVENATO, 2004).

A ação de recrutamento de pessoas deve seguir um planejamento criterioso, pois é necessário definir parâmetros de busca para alcançarmos os trabalhadores com as características adequadas às funções a serem preenchidas.

3.1 A FUNÇÃO DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA EMPRESA

Por ser um dos fatores de sucesso da organização e estar diretamente ligado ao desenvolvimento da empresa, o recrutamento e seleção de pessoal exercem um papel de fundamental importância. Faz-se necessário enfatizar que cada organização possui sua própria cultura e isso implica diretamente no processo de recrutamento e seleção que varia conforme a organização. Então, o recrutamento funciona como um meio de comunicação entre a organização e o mercado, interno ou externo à organização, onde são divulgadas as vagas para determinados cargos dentro da organização. A seleção tem o papel de escolher e decidir qual o candidato terá o melhor desempenho ao cargo oferecido e, por ele, pretendido. (CHIAVENATO, 2004).

De maneira geral, as organizações procuram primeiramente em seu ambiente interno o preenchimento das vagas ofertadas, devido à grande importância do processo de admissão de um novo profissional. A busca por profissionais no mercado externo tem um custo muito superior ao da reorganização de cargos e salários, dentro da organização.

Gerenciar o movimento constante de entrada e saída de pessoas de uma empresa é uma das mais importantes atividades da Administração de Recursos Humanos, pois, construir a mais perfeita definição de funções, estrutura organizacional e sistema de recompensas não garantirão que tudo funcionará a contento se não houver uma contratação de funcionários em número e tipos certos, colocados nas mais adequadas posições, para, com isso, mantê-los dentro da empresa. (MILKOVICH, BORDEAU, 2000).

Existem vários meios de recrutamento, onde todos apresentam vantagens e desvantagens. É função do selecionador promover a escolha do candidato mais adequado, daquele que preenche o mínimo de qualidades necessárias para ocupação do cargo oferecido pela organização, considerando a natureza dos cargos e os meios oferecidos pela empresa. Dentre os vários tipos temos o recrutamento interno, o externo e o pela internet.

3.2 RECRUTAMENTO INTERNO

O recrutamento interno abrange os funcionários da própria organização, que se candidatam à vaga oferecida por ela. É realizado com o intuito de promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou motivadoras. Esse é um processo mais fácil e rápido, porque o funcionário não precisa passar por processos de avaliação, além de já conhecerem a organização e sua cultura. O recrutamento interno promove um espírito sadio de competição entre os funcionários da organização, além de economizar recursos que seriam destinados ao recrutamento externo. (CHIAVENATO, 2004).

O processo de recrutamento interno é um poderoso instrumento de motivação dos colaboradores. A maioria das organizações preocupa-se em saber o que faz com que um indivíduo queira mudar seu papel funcional dentro da empresa ou qual será seu desempenho numa nova ocupação pretendida. Esse provimento interno é parte de um processo de recrutamento e seleção mais amplo. (MILKOVICH, BORDEAU, 2000).

Quando o processo de admissão é realizado pela própria empresa, neste caso o recrutamento interno, todo o processo é mais ágil e rápido, uma vez que o funcionário selecionado não precisará passar por testes de avaliação e por demais processos necessários para ocupar uma vaga, sendo apenas necessário o remanejamento do setor em que atuava para o setor para o qual foi selecionado. (MARRAS, 2000).

Ainda segundo Chiavenato (2004), o recrutamento interno acontece com a transferência de determinado funcionário para outra área de atuação dentro da organização, função à qual ele esteja apto a desempenhar, percebendo remuneração melhor, alcançando um status diferenciado. O autor cita ainda que o recrutamento interno pode envolver as seguintes etapas:

- Transferência de pessoal;
- Promoções de pessoal;
- Transferências com promoções com pessoal;
- Programas de desenvolvimento de pessoal;
- Planos de carreiras de pessoal.

Segundo Milkovich, Bordeau, (2000), quando o processo de recrutamento interno é utilizado pela organização, aumentam as atividades de treinamento e aquelas relacionadas com políticas de remuneração, com potencial de realizar mudanças significativas em quase todas as metas organizacionais.

3.2.1 Vantagens do Recrutamento Interno.

O processo de recrutamento interno abrange os funcionários da própria organização, e refere-se à movimentação interna de recursos humanos. Segundo Chiavenato (2004), as principais vantagens desse processo de recrutamento são apresentadas assim:

- É um processo muito econômico, pois evita outras despesas como anúncios em jornais, além de eliminar custos com prestadores de serviços de recrutamento;
- É mais rápido, uma vez que evita a demora necessária com o recrutamento externo e também evita a expectativa com o dia em que o anúncio será publicado;
- Apresenta um maior índice de segurança e validade, com margem de erros muito menor, uma vez que o candidato é pessoa conhecida da organização, seu trabalho já foi avaliado durante certo período de tempo;
- Ao se utilizar desse processo, a organização está estimulando seus funcionários ao aprimoramento constante de suas atividades, tornando-se uma fonte poderosa de motivação para os empregados, pois se sabe que todo colaborador almeja seu crescimento dentro da empresa ao qual está inserido;
- Os investimentos da empresa em treinamento de pessoal são melhores aproveitados, já que na maioria das vezes só se torna visível esse retorno quando tais funcionários estão ocupando cargos mais elevados;

- Desenvolve um sadio espírito de competição entre os funcionários da organização.

As oportunidades sempre chegam para aqueles que estão oferecendo o melhor conhecimento no trabalho, para os que se dedicam, para aqueles que estão preparados para recebê-las. Porém, a sensação de justiça também é importante dentre os colegas. Segundo Milkovich, Bordeau, (2000), quando surge uma vaga dentro da empresa, o processo de indicação de candidatos passa por processos de abordagens e de relações interpessoais, através de alguns métodos de recrutamento interno como:

- ✓ o recrutamento informal, com vantagem de ser rápido e fácil, de ser os candidatos conhecidos, além de que as oportunidades aparecem primeiro dentro da própria unidade de trabalho;
- ✓ a divulgação, com vantagem de proporcionar um grande sentimento de justiça pela ação afirmativa de iguais oportunidades de emprego, além de poder ser considerado uma grande quantidade de candidatos de toda a organização;
- ✓ a procura interna focalizada pode fornecer as informações atualizadas, podendo atender a diferentes objetivos;
- ✓ o desenvolvimento de alvos definidos faz com que os funcionários participem do processo, possibilitando o treinamento e o desenvolvimento antecipadamente;
- ✓ o planejamento da sucessão possibilita a identificação de novos talentos, os planos de desenvolvimento são específicos e focalizados e a implementação das ações podem ser monitoradas.

3.2.2 Desvantagens do Recrutamento Interno

Todo processo tem seu lado bom e seu lado falho. Segundo Chiavenato (2004), algumas desvantagens desse processo de recrutamento interno são descritas abaixo:

- Esse processo de recrutamento exige que seus colaboradores tenham um potencial mais elevado de conhecimento, para poder facilitar as suas possíveis promoções;
- Se a organização não promover as oportunidades no momento adequado, incorrerá no risco de frustrar seus funcionários em suas ambições, o que causará o desinteresse e a falta de comprometimento do funcionário com a organização;
- Poderá gerar conflitos de interesses dentro da organização, pois, ao se oferecer oportunidades de crescimento, se os colaboradores não demonstram condições para tal função, surgem atitudes negativas nos empregados;
- Quando esse processo de recrutamento é incorretamente administrado, faz com que o funcionário que demonstra competência em um cargo seja constantemente promovido, até que, em determinado cargo ele estaciona, por faltar-lhe competência para exercer essa nova função;
- Quando esse processo é efetuado constantemente faz com que os colaboradores adaptem-se aos problemas da nova função e percam a criatividade e atitudes de inovação, fazendo com que os funcionários passem a raciocinar somente dentro de padrões pré-estabelecidos.

Segundo Milkovich, Bordeau, (2000), as medidas para provimento interno tem importante efeito sobre a qualidade, pois, possíveis demissões de diferentes padrões podem afetar esse valor. No processo de indicação de candidatos por diferentes abordagens e indicações através de relações interpessoais, os métodos de recrutamento interno apresentam desvantagens como:

- ✓ no recrutamento informal, os empregados qualificados e interessados podem não ser considerados ou os requisitos para a função e as qualificações individuais podem não ser amplamente consideradas;

- ✓ a divulgação pode ser lenta e difícil de executar, com difícil sustentação da credibilidade com dificuldade para definir as habilidades para várias funções;
- ✓ a procura interna focalizada pode fornecer um banco de dados de difícil manutenção e os candidatos identificados podem não estar interessados ou disponíveis;
- ✓ o desenvolvimento de alvos definidos requer tempo e esforço dos administradores e pode não suprir o preenchimento rápido de vagas;
- ✓ o planejamento da sucessão também exige tempo e esforço além de poder ser aplicado somente a um número reduzido de indivíduos.

3.3 RECRUTAMENTO EXTERNO

Recrutamento é um processo pelo qual se pretende identificar e posteriormente atrair um determinado número de candidatos, dentre os quais serão escolhidos alguns com características predeterminadas para, eventualmente, serem contratados para o emprego. O recrutamento não é importante apenas para a organização, mas, principalmente, para os candidatos, uma vez que esses desejam informações precisas sobre a empresa, como será trabalhar nela. Do lado da organização, saber que tipo de empregado será candidato, seus valores e verdadeiro potencial são de extrema importância. (MILKOVICH, BORDEAU, 2000).

Através do recrutamento externo as organizações procuram alcançar os melhores profissionais que atuam no mercado. Qualquer novo processo que se inicie dentro da empresa necessita de profissionais qualificados. Essa busca pelo novo profissional pode ser realizada por meio de anúncios em imprensa, palestras em escolas e universidades, divulgação em associações de classe, por indicação ou recomendação de terceiros, intercâmbio entre empresas, apresentação voluntária do próprio candidato, divulgação de vagas pela internet, entre vários outros. Em outras palavras, todos os esforços realizados pela organização com o objetivo de atrair para si novos e competentes colaboradores podem definir o processo de recrutamento externo. (CHIAVENATO, 2004).

As organizações levam em consideração as necessidades expostas com o objetivo de realizar o recrutamento e seleção de novos contratados, observando o planejamento e os recursos financeiros que a empresa possui. Dessa forma explica-se a demanda de vagas de estágio oferecidas, com frequência, pelas organizações, com o principal intuito de formar, internamente, sua mão de obra especializada.

Ainda segundo Chiavenato (2004), a organização não deve medir esforços no processo de recrutamento e seleção de candidatos uma vez que a concorrência mostra-se muito competitiva, e a busca pela excelência no atendimento é imperativa e determinante. Por ser este um processo de extrema importância, as empresas pesquisam primeiramente em seu ambiente interno, para somente depois ir ao mercado de trabalho, que pode ser no próprio mercado regional onde a empresa atua, no mercado nacional ou, até mesmo, internacional, dependendo na necessidade de preenchimento de determinados cargos.

Para Marras (2000), após todo o processo de divulgação e distribuição das informações relativas às vagas em aberto, o recrutador da empresa deve se preparar para receber os candidatos interessados, seguindo a metodologia abaixo:

- a) Recepção dos candidatos;
- b) Preenchimento da ficha de solicitação de emprego;
- c) Processo de análise documental;
- d) Entrevista avaliativa preliminar.

3.3.1 Vantagens do Recrutamento Externo

O recrutamento externo para seleção de candidatos potenciais representa um filtro final antes da oferta de emprego propriamente dita. Esta se propõe a medir as características dos candidatos, procurando ser uma ferramenta com intuito de prever o possível futuro sucesso deste candidato como empregado. Após uma triagem inicial, com a finalidade de identificar os candidatos que não preenchem as características ou não possuem as devidas qualificações, são coletadas informações adicionais dos candidatos selecionados que, ainda assim, serão em número bem maior do que as vagas ofertadas ou disponíveis. (MILKOVICH, BORDEAU, 2000).

Segundo Chiavenato (2004), com a opção pela realização de um processo de recrutamento externo, a organização traz para si novas idéias,

experiências renovadoras de outras atividades que enriquecem os recursos humanos da organização, aproveitando, também, os investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal efetuado por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

Algumas características de técnicas de seleção externa podem ser elencadas como vantajosas, através de alguns métodos apresentados a seguir, segundo Milkovich, Bordeau, (2000):

- utilização de formulários de inscrição e apresentação de currículos possui um custo baixo para a organização, no intuito de coletar dados e informações dos candidatos;
- aplicação de testes de habilidades individuais, com custo relativamente baixo para administrar, também, com o processamento e a interpretação dos resultados;
- a proposição de testes de personalidade, honestidade e de grafologia podem ter custo relativamente baixo, quando os testes-padrão estão disponíveis nas empresas que prestam esse serviço.
- Exigências físicas e fisiológicas podem ter variação nos custos, dependendo dos exames médicos e laboratoriais, porém, podem prevenir despesas futuras indesejáveis.

3.3.2 Desvantagens do Recrutamento Externo

As atividades de recrutamento e seleção externas geralmente são onerosas e consomem tempo. Devem ser avaliadas em função de seu retorno como investimento, como qualquer outra atividade a ser executada pela organização, uma vez que essa opção geralmente tem efeitos financeiros significativos porque afetam os salários, os benefícios e até o desempenho dos funcionários que trabalham na empresa. As organizações tentam prever como seria o comportamento dos possíveis contratados através de inúmeras técnicas de avaliação, o que obviamente é uma prática impossível devido seus altos custos. (MILKOVICH, BORDEAU, 2000).

Para Chiavenato (2004), uma grande desvantagem na utilização da prática de recrutamento e seleção externa é observada na monopolização das oportunidades de crescimento dentro da organização, que pode frustrar os

colaboradores que vislumbram a possibilidade de subir na carreira. Ainda cita outras desvantagens elencadas abaixo:

- Esse processo possui alto risco de frustração do candidato com o cargo, algo totalmente desconhecido pela empresa, além de ser um processo muito mais demorado se comparado ao recrutamento interno;
- Trará despesas imediatas para a organização no que diz respeito, primeiramente, à divulgação da disponibilidade de vaga;
- Afetam a política salarial da organização, principalmente quando a oferta e a procura dos recursos humanos estão em situação de desequilíbrio.

Milkovich, Bordeau, (2000) ainda elencam algumas características de técnicas de seleção externa desvantajosas, a seguir:

- ✓ Aplicação de entrevista, cujo custo é relativamente alto, não só pela utilização de um profissional capacitado, mas também pelos custos dos processamentos e desenvolvimento de entrevistas estruturadas;
- ✓ Verificação de indicações e históricos, com custos moderados, refletindo basicamente a remuneração de funcionários diretamente envolvidos nestas investigações;
- ✓ Aplicação de testes de conhecimento da função, ensaios e experimentação são de alto custo, devido ao seu desenvolvimento, como também à necessidade de remunerar supervisão adicional.

3.4 TECNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

As organizações raramente contratam novos colaboradores se utilizando de apenas um método de recrutamento e seleção. O uso de múltiplos procedimentos pode propiciar informações mais completas e permitir que o processo de escolha seja melhor ajustado em relação a determinadas situações específicas. Entretanto, a organização precisa saber como combinar os múltiplos procedimentos de seleção para se chegar a um único critério de contratação ou de rejeição para cada candidato. Combinadas, elas podem ajudar o administrador a resolver o enigma da previsão do comportamento futuro no trabalho. Existe provavelmente uma variedade

indefinida de formas de medir as informações dos candidatos e outras tantas continuam a ser criadas a cada dia. A seguir, apresentaremos alguns dos métodos de seleção:

- Formulários de inscrição e currículos = os formulários servem como uma forma de registro da candidatura ao emprego e uma forma de manter um arquivo das características dos candidatos para futuras oportunidades e, os currículos, são documentos analisados para seleção de informações úteis, que, depois de informatizados, fornecem as características desejadas pelos executivos em um piscar de olhos;
- Verificação de referências e históricos = são informações adicionais que podem ser fornecidas por meio de referências pessoais, ex-patrões, instituições financeiras, professores, além de outras fontes e, o histórico, diz respeito a aspectos da vida do candidato relacionados com educação, experiências e realizações;
- Entrevista = quase sempre é parte do processo de seleção para contratação de novos empregados e continuam sendo feitas entre duas pessoas, o entrevistador e o entrevistado. Pode também ser usada uma banca de entrevistadores. Com ela pode-se avaliar genericamente habilidades interpessoais, orientação e atração, mas não dados mais objetivos como realizações acadêmicas e experiências profissionais;
- Informações sobre antecedentes = forma de prever, através da verificação dos antecedentes criminais, se o candidato cometeu crimes ou causou prejuízos a outrem;
- Testes de habilidades = refletem o que uma pessoa tem como potencial para fazer, dada determinada situação ou experiência e treinamento apropriados mas não determinam desempenhos ou comportamentos;
- Testes de conhecimento da função, simulações e testes práticos = itens que avaliam o conhecimento da função, que identifica os fatos e regras essenciais que precisam ser conhecidas por quem vai desempenhar a função, e, simulações, que são como réplicas dos comportamentos cotidianos do trabalho verdadeiro;

- Requisitos físicos e psicológicos = são exames médicos para a admissão dos funcionários, capacitação física, testes de uso de drogas, entre outros, que buscam prevenir futuros contratempos no exercício da função;
- Testes de personalidade, honestidade e integridade = utilizado para selecionar policiais, por exemplo, os testes de personalidade dificilmente podem impedir futuros problemas com esses profissionais, mas podem indicar cinco fatores básicos da personalidade como extrovertido, agradável, consciente, neurótico e aberto a experiências. Para integridade e honestidade o objetivo é conhecer suas atitudes em relação ao roubo e à desonestidade ou trazer à tona confissões de atos ilegais. (MILKOVICH, BORDEAU, 2000).

Para Chiavenato (2004), todas as técnicas de recrutamento e seleção poderão ser utilizadas paralelamente, sendo que a escolha de cada uma ou de várias dependerá da situação, número de candidatos, perfil desejado e, sobretudo, quais os requisitos necessários para o desempenho das funções.

Além das técnicas já mencionadas anteriormente, o autor ainda cita outras abaixo:

- ✓ Dinâmica de grupo;
- ✓ Dramatização;
- ✓ Psicodrama;
- ✓ Testes psicológicos, que só podem ser aplicados por profissionais da área de psicologia;
- ✓ Entrevista, que envolve vários fatores e métodos que podem absorver informações dos candidatos, podendo ser estruturada ou não-estruturada.

Para Chiavenato (2004), a entrevista não-estruturada é aquela que não segue nenhum padrão predeterminado, sendo desenvolvida no ato do diálogo entre o entrevistado e o entrevistador. O autor afirma que a entrevista pessoal tem também outras aplicações importantíssimas, como na triagem inicial do processo de recrutamento, no aconselhamento e orientação do profissional, na avaliação do desempenho, entre outras, devendo sempre ser realizada com tato, a fim de que possa atingir os resultados almejados. É sempre aconselhável preparar um local adequado e um roteiro definido para execução das perguntas, visando evitar falhas decorrentes de situações apresentadas no ambiente onde se está realizando a entrevista, além de utilizar pessoas capacitadas para realização desta tarefa.

Para Marras (2000), o modelo de entrevista não-estruturada é aquela que é feita no ato do diálogo entre o entrevistador e o entrevistado, sem antecipação prévia, não seguindo um padrão predeterminado ou, ainda, aquele modelo que não se prende nenhum planejamento prévio de detalhes individuais. Já a entrevista estruturada é justamente aquela que segue um padrão predeterminado, baseado num método previamente planejado de como fazer ao longo de todo o tempo da entrevista, fazendo uso de uma entrevista preparada antecipadamente, que, por muitos profissionais utilizada, facilita a condução dessa atividade e se finaliza somente com a contratação ou não do candidato.

Ainda para Chiavenato (2004), muitas organizações contemporâneas têm inovado em questões de recrutamento e seleção procurando aproveitar melhor as vantagens dos recrutamentos internos e externos, criando uma forma de recrutamento e seleção mistas, que abordem tanto fontes internas quanto fontes externas de recursos humanos, pois estas se complementam e se completam.

3.5 RECRUTAMENTO NA INTERNET

Como o avanço da tecnologia, cada vez mais a internet vem sendo utilizada como ferramenta auxiliadora de vários processos administrativos, e o processo de recrutamento e seleção não é diferente.

Importante canal de contato entre a organização e os candidatos, a internet oferece mecanismos para recrutar talentos e minimizar custos dos processos de recrutamento e seleção de novos candidatos, ao mesmo tempo em que facilita trabalhar grandes volumes de dados, permitindo agilidade, comodidade e economia, tanto para a organização como para os candidatos, que podem concorrer a várias oportunidades no mercado mesmo estando em casa. Os sítios de procura de empregos na internet multiplicam-se todos os dias e uma enorme quantidade de empresas se utilizam desse serviço, além de servirem para os candidatos se aproximarem, embora distantes fisicamente. No recrutamento virtual, o espaço principal do sítio destina-se ao cadastramento de currículos, que vai facilitar a organização na busca pela diferenciação entre os candidatos, além de eliminar etapas no processo de seleção. (CHIAVENATO, 2004)

4 BANCO SANTANDER

Neste capítulo serão descritas a caracterização do Banco Santander e sua relação com os funcionários do Banespa, cultura organizacional, alguns aspectos sobre gestão de pessoas, planejamento, recrutamento e seleção de estagiários, além de serem apresentados os procedimentos metodológicos a serem adotados para coleta de dados referentes à pesquisa objeto deste estudo

A criação do banco Santander ocorreu em 15 de maio de 1857, quando a rainha Izabel II assinou o real decreto que autorizava a criação do banco. Desde então, como instituição financeira, sempre participou de fusões e aquisições na Europa. Em 1920, com a nomeação de Emilio Botin y Lopez como presidente do banco, iniciou-se um série de fusões e aquisições na América Latina graças à abertura comercial que estes países promoveram, tendo inicialmente ocorrido na Argentina, com a compra do Banco Del Hogar Argentino. Em Porto Rico ocorreu a compra do Banco First National Bank. No Chile ocorreu a aquisição do Banco Espanhol-Chile. No Brasil, suas atividades deram início com a instalação de um escritório de representação em São Paulo, por ser a capital financeira do país, onde iniciou suas atividades de investimentos e operações de tesouraria, com equipes que realizavam estudos sobre a realidade econômica brasileira. (SANTOS, PEREIRA, MOTA, 2009).

Com o objetivo de conhecer melhor o mercado bancário brasileiro, o Banco Santander adquire em 1997 o Banco Geral do Comércio, que era controlado pelo Grupo Empresarial Camargo Corrêa. Em 1998, o Santander adquire o Banco Noroeste, que era controlado pela família Cochrane Simonsen, passando a chamar-se Santander Brasil. Em 2000 adquire o banco de investimento Bozano Simonsen e Meridional, sendo este último de pequena mais significativa sociedade de crédito, passando a denominar-se Santander Meridional. Neste mesmo ano, em 2000, ocorre a aquisição do Banco Banespa pelo Banco Santander, com o maior valor pago em uma privatização realizada no Brasil até o presente momento, que atingiu a cifra de R\$ 7,050 bilhões. O banco espanhol passa então a figurar como o terceiro banco privado no cenário nacional. Com a aquisição, inicia-se um processo vinculado a uma mudança radical na organização adquirida, que se defronta com o aspecto da cultura profissional do grupo adquirente, enquanto fator essencial para a formação/mudança cultural paternalista dos membros da organização adquirida, que

oferece certa resistência às mudanças requeridas. (SANTOS, PEREIRA, MOTA, 2009).

Como mencionado, o Banco Santander há anos vem passando por várias reestruturações em virtude de novas fusões e compra de outros bancos, o que torna o ambiente da empresa muito dinâmico e desafiador, onde tudo está sempre mudando, todo o tempo. A organização deve respeitar seus colaboradores e preservar com cuidado aqueles que ficam, e que se sentem diretamente impactados com as mudanças propostas, de forma a não afetar o comprometimento da equipe e seus futuros resultados. Se qualquer mudança significativa em uma organização tira as pessoas da zona de conforto e gera insegurança, não é difícil imaginar o tamanho do impacto da recente junção dos bancos Santander e Banespa, em que uniu duas instituições financeiras de perfis e culturas bastantes antagônicas diferentes. Neste contexto, a vida dos funcionários dentro da instituição é bastante tumultuada e a cultura organizacional está sempre em desenvolvimento, de acordo com as estratégias tomadas pela instituição. (COSTA, 2009).

4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura Organizacional pode ser compreendida como um conjunto de representações imaginárias sociais, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que podem ser expressa em formas de valores, significados e interpretações de si mesma e do mundo fora de seus limites, visando a um sentido de direção e unidade de comportamento, colocando a organização como a fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros e colaboradores. (MAXIMIANO, 2005).

Segundo Motta (1997), a Cultura Organizacional dita os sentidos e significados percebidos pelos indivíduos participantes, desenvolvendo uma relação de cumplicidade entre ambos, onde os desejos e medos dos indivíduos que nela trabalham se misturam aos da própria organização, assumindo um lugar cada vez mais central na vida social e política, além de configurar-se como uma grande fonte de identificação para os indivíduos. A cultura organizacional pode ser também entendida como fenômeno que se refere à criação e recriação da realidade por parte das pessoas dentro e fora da organização, na medida em que estabelecem contatos

peçoais e desencadeiam trocas simbólicas, buscando interpretar o contexto com que lidam. Essa interação simbólica dentro do grupo resulta na própria mudança do ser humano enquanto se relaciona.

COMPONENTES DA ORGANIZAÇÃO INFORMAL	
GRUPOS INFORMAIS	Grupos criados por iniciativa de seus próprios integrantes para defender seus interesses ou atender a necessidade de convivência social.
NORMAS DE CONDUTA	Regras implícitas ou explícitas, criadas por grupos, que determinam o comportamento dos indivíduos.
CULTURA ORGANIZACIONAL	Crenças, valores, preconceitos, cerimônias, rituais e símbolos adotados ou valorizados pela organização
CLIMA ORGANIZACIONAL	Sentimentos positivos, negativos ou e indiferença, produzidos pela organização sobre seus integrantes.

Quadro 2 – Componentes da Organização Informal

Fonte: Organizado pelo autor a partir de dados coletados de Maximiano, 2005.

Treinamento cultural e familiarização com outras culturas são essenciais para uma melhor interatividade e relacionamento com as pessoas do país hospedeiro, além de um período exploratório para ajudar na adaptação das pessoas às novas culturas organizacionais impostas. Esse conjunto de representações imaginárias sociais, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização caracteriza o Ambiente Organizacional, que pode ser determinado por vários fatores, sendo que o mais importante deles, o trabalho propriamente dito, ou a forma como o trabalho vem sendo abordado atualmente nas empresas, tem sido cada vez mais repensado. Segundo Marras (2000), com a reengenharia à qual as empresas vêm passando para alcançarem maior competitividade, vem se reduzindo cada vez mais suas estruturas organizacionais, transformando também a forma de como o trabalho é organizado. Cada vez mais repensado, o trabalho hoje enfoca a inclusão dos fornecedores e até mesmo dos próprios clientes nas equipes de desenvolvimento de novos projetos.

Outros fatores que influenciam o ambiente organizacional são as condições financeiras e tecnológicas da organização, a própria estrutura da organização, natureza do trabalho, fatores estes que vão determinar se a forma como o trabalho está organizado vai incentivar ou não aquele que o desempenha, se concilia as necessidades dos empregados e da organização. (MARRAS, 2000).

A gestão de pessoas em uma empresa como o Santander é uma tarefa difícil e complicada, com várias compras de outras instituições financeiras como o Banco

Geral do Comércio, o Banco Noroeste, Banco Meridional – Bozzano Simonsen, Banespa e mais recentemente o Banco Real. Todas estas aquisições criam a necessidade de uma reestruturação contínua e a disseminação de uma única cultura organizacional, que também será influenciada pela cultura organizacional das empresas adquiridas. O Santander é uma empresa ágil, que busca se adaptar da forma mais rápida possível às mudanças e estímulos do ambiente interno e externo do mercado. Para que isso aconteça a empresa está sempre em processo de reestruturação organizacional, com vários novos projetos acontecendo simultaneamente, e quebrando qualquer resistência que as pessoas possam ter a mudanças, sejam físicas, operacionais ou estruturais. (COSTA, 2009).

4.2 GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Chiavenato (2004), em função da globalização da economia, evolução da tecnologia de comunicações, desenvolvimento e competitividade organizacional, as empresas passaram por experiências como a reengenharia, terceirização, redução do próprio tamanho, dando início a novas concepções sobre os indivíduos nas organizações. Iniciaram-se as discussões sobre a terminologia utilizada para designar a administração de recursos humanos. Sendo elas recursos, precisam ser bem administradas, para que se possa extrair delas o máximo de rendimentos e, conseqüentemente, passem a ser considerados como patrimônios das organizações. Os críticos propõem que as pessoas passem a ser consideradas parceiras das organizações.

Segundo Milkovich, Bordeau, (2000), a escola das relações humanas se iniciou com as experiências do psicólogo americano Elton Mayo (1890-1940), que teve como objetivo a valorização das relações humanas no trabalho. Suas experiências foram baseadas na percepção de que era necessário considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. Com esta escola iniciou-se, de certa forma, a harmonização entre o capital e o trabalho. O mais importante desafio nas empresas, hoje em dia, consiste no método adotado para administrar pessoas, para, de certa forma, ultrapassar as dificuldades que fazem parte dos recursos humanos, na execução das tarefas para se extrair e/ou conseguir

fazer com que aflorem as competências e habilidades das pessoas colaboradoras, procurando capacitá-las para as sempre rápidas mudanças ocorridas no cenário mundial.

As pessoas podem ser vistas como parceiros da organização a partir do momento em que essas fornecem conhecimentos, habilidades, capacidades e, principalmente, a inteligência que proporciona decisões racionais e imprime o capital intelectual das organizações. A gestão de Recursos Humanos ajuda a identificar o estado atual da empresa e o estado almejado pela empresa. Esta gestão intervém em vários aspectos organizacionais, como a cultura organizacional, desenvolvimento organizacional, gerenciamento de mudanças, treinamento e desenvolvimento de pessoal. (CHIAVENATO, 2004).

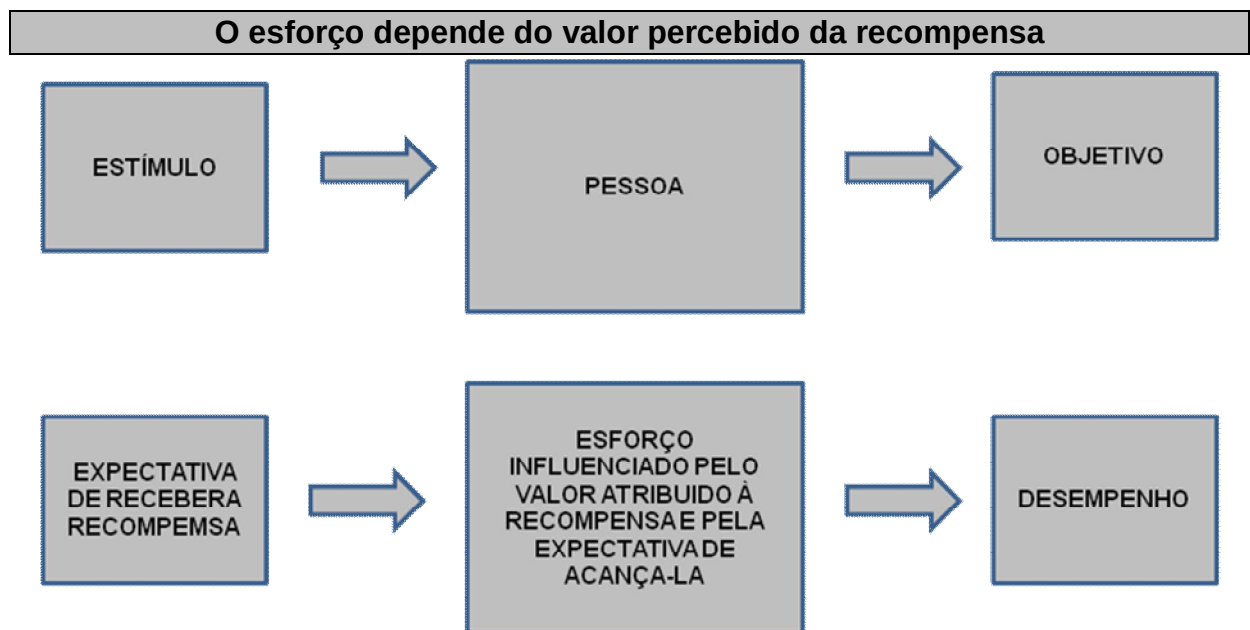


Figura 1 – Esforço X Recompensa

Fonte: Organizado pelo autor a partir de dados coletados de Maximiano, 2005.

A cultura é normalmente considerada como o padrão de desenvolvimento alcançado, refletido nos sistemas sociais de conhecimento, valores, ideologias, leis, rituais cotidianos e seu grau de percepção. (MAXIMIANO, 2005).

Para os contratados do Santander o processo de socialização é feito através do dia a dia, enquanto que para os funcionários do próprio banco é feito um treinamento inicial que se chama “integração”, onde são passados os valores da

empresa, o histórico e outros dados. O mesmo não ocorre com os funcionários terceirizados. Todo funcionário admitido pelo Banco Santander passa por um treinamento de integração, onde são colocados os pontos e objetivos da empresa e um pouco de sua cultura organizacional. Os treinamentos on-line são o forte do Banco Santander que os disponibiliza através do portal da Intranet da empresa, entretanto, em virtude da grande carga de trabalho e até uma falta de interesse pelos funcionários, esses treinamentos não são frequentemente acessados. Há algum tempo atrás, as estratégias utilizadas pelo Santander não eram difundidas aos funcionários, sendo somente passadas aos funcionários que ocupassem cargos gerenciais. O mesmo ocorria, logicamente com o pessoal terceirizado, que pouquíssimo ou nada sabia das estratégias ou objetivos da empresa. Atualmente, houve uma mudança na cultura do banco Santander que procura através de reuniões conscientizarem a todos de suas estratégias e planos para obtenção dos objetivos definidos. Para que uma estratégia competitiva seja eficiente é necessário que ela funcione, e para funcionar todos os seus empregados devem estar em “sintonia” com a visão, missão e objetivos organizacionais. Sem isso, a estratégia passa a ser apenas mais um plano. (COSTA, 2009).

INDICADORES DE PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS ORIENTADAS PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	
CATEGORIAS DE INDICADORES	INDICADORES ESPECÍFICOS
ORGANIZACIONAL	Tratamento ético dos funcionários, planos de carreira igualitários, clareza das políticas e procedimentos.
SOCIAL	Investimento na educação formal dos funcionários, benefícios familiares, atividades culturais e esportivas.
PSICOLÓGICA	Valorização do funcionário, apoio psicológico, desafio e outros fatores motivacionais.
BIOLÓGICA	Ginástica laboral, controle dos acidentes de trabalho, conforto físico e eliminação da insalubridade, alimentação, controle de doenças.

Quadro 3- Práticas da Empresa para Qualidade de Vida no Trabalho

Fonte: Organizado pelo autor a partir de dados coletados de Maximiano, 2005.

4.3 PLANEJAMENTO DE SELEÇÃO DE ESTAGIÁRIOS

Para se realizar uma seleção, primeiramente deve se estabelecer um planejamento de acordo com as vagas e oportunidades oferecidas pela empresa.

Para tanto se faz necessário uma criteriosa descrição e análise das características das vagas existentes.

Descrição e análise de cargo são o levantamento do conteúdo do cargo e os requisitos que o cargo exige de seu ocupante, fatores de especificações do cargo. O importante para a seleção de pessoal são as informações a respeito dos requisitos e das características que o pretendente ao cargo deverá possuir para que o processo de seleção se concentre neles. Todos os fatores e comportamentos dos ocupantes anteriores do cargo considerado, que produziram melhoria no desempenho das funções ou pioraram, são localizados e caracterizados para que não se repitam no futuro candidato. O grande problema dessa caracterização consiste em definir exatamente o que se deve considerar como comportamento desejável ou indesejável. (MILKOVICH, BORDEAU, 2000).

Outros aspectos a serem observados, ainda no planejamento de seleção de pessoal, são os da análise do cargo no mercado que, caso seja algo novo, sobre o qual a empresa não tenha nenhuma definição, existe a possibilidade de verificação em empresas similares, cargos comparáveis, conteúdo e requisitos e a preocupação no preenchimento das fichas pelas quais o candidato terá sua avaliação efetivamente realizada. Quando não existem definições para os cargos criados, a prioridade deve ser a busca de alternativas no mercado já existente para reescrever o novo cargo e, assim, identificá-lo. Se não houver similaridades para comparação no mercado de trabalho resta a simulação inicial, empregando hipóteses de trabalho para se escrever o conteúdo do cargo oferecido e suas exigibilidades, requisitos e características necessárias à seleção de pessoal. (CHIAVENATO, 2004).

4.4 PERFIL EXIGIDO DOS ESTAGIÁRIOS

Na busca constante por profissionais cada vez melhores e mais qualificados, as empresas tem estado bem exigentes no que diz respeito ao perfil esperado destes profissionais, e os estagiários não são diferentes.

Os empresários estão procurando pessoas que possuam dinamismo, que sejam comunicativas, organizadas, criativas, inovadoras, tenham boa aparência e, principalmente, tenham interesse em buscar novos conhecimentos. As organizações estão sempre à procura de pessoas que sejam empreendedoras, que estejam na

busca de melhoria contínua, em busca de novos conhecimentos, de melhoria no aprendizado. Todos os possíveis candidatos que possuam pelo menos um desses requisitos básicos exigidos pelas organizações, quando do momento da entrevista este candidato já sai na frente na luta pela ocupação da vaga almejada. (SANTOS, PEREIRA, MOTA, 2009).

Ainda segundo Santos, Pereira, Mota (2009), na hora do teste de habilidades as empresas procuram candidatos que consigam resolver as dificuldades enfrentadas no cotidiano das organizações, tenham facilidade e domínio no uso de computadores, sejam descontraídos e tenham boa comunicação, demonstrando, com isso, serem bons profissionais.

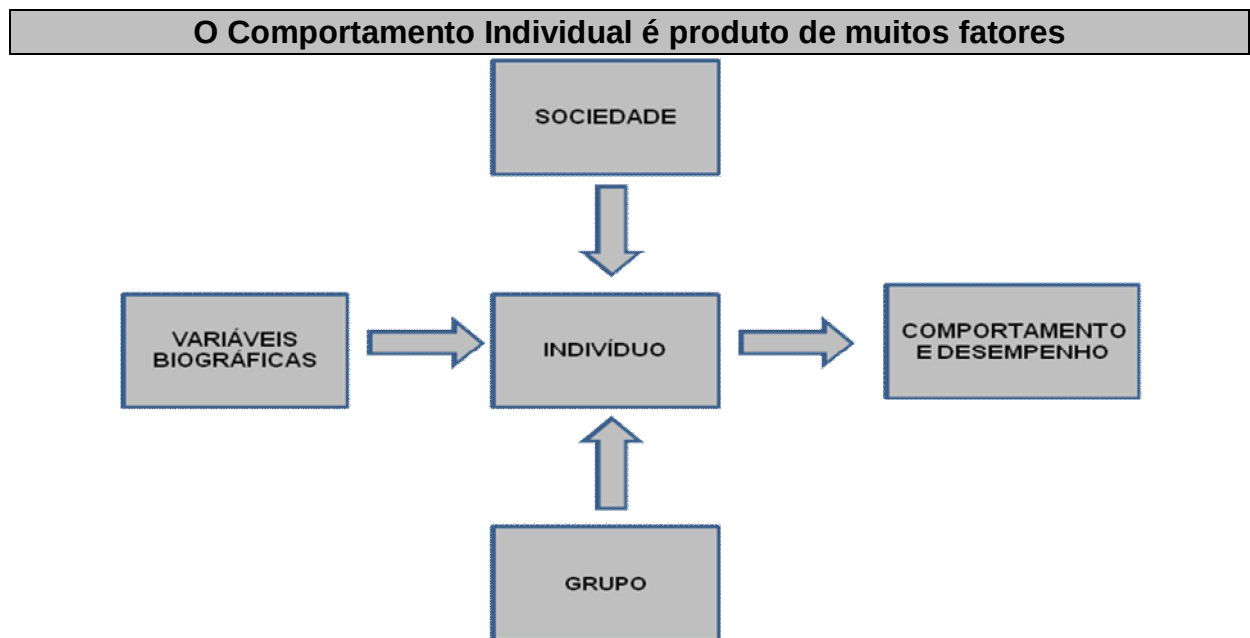


Figura 2 – Idade ou Experiência?

Fonte: Organizado pelo autor a partir de dados coletados de Maximiano, 2005.

4.5 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE ESTAGIÁRIOS

O Processo de recrutamento e seleção de estagiários por parte do Banco Santander obedece alguns dos critérios utilizados para recrutamento e seleção de quaisquer outros funcionários contratados pela instituição, porém, com algumas características distintas, como veremos abaixo descritas.

Os candidatos à vagas e/ou oportunidades de colocação em processos de treinees procuram encaminhar seus currículos à instituição constantemente, principalmente quando surgem vagas de estágios ou de processos de treinees divulgadas, através de mídia convencional e também, através de panfletos disponibilizados e afixados por instituições de ensino superior nos murais dentro das faculdades. A Instituição contratante informa qual o perfil do estagiário de que necessita, informando qual a vaga oferecida aos estagiários e a carga horária disponível.

À partir daí começa o processo de recrutamento e seleção dos estagiários que se candidataram às vagas oferecidas, através de análises e de pré-seleção de currículos dos estagiários por parte da diretoria de recursos humanos, atendendo às exigências da empresa ou ao perfil traçado pela organização. A diretoria de recursos humanos fará um contato com o estagiário, informando sobre a entrevista na empresa. Todo o processo de seleção entra em andamento para que a empresa decida qual o estagiário que está dentro do perfil pré-determinado.

Somente poderão participar deste processo os candidatos acadêmicos de cursos superiores, onde o estagiário só poderá executar funções dentro de seu campo de estudo e área de atuação.

4.6 PESQUISA DE CAMPO

O objetivo desta entrevista foi verificar dentro do Banco Santander S.A., como é tratada a questão de relacionamento com o pessoal terceirizado, quais as práticas adotadas e se a empresa tem preocupação em repassar sua cultura organizacional, seus objetivos. Se há interesse na busca de parceria não somente nas áreas operacionais, mas também na área de Recursos Humanos.

Foi utilizada a entrevista como meio de aplicação do instrumento de coleta de dados para análise e pesquisa.

Para tanto foram colhidas duas entrevistas, de cunho qualitativo, sendo uma com um gestor de pessoal terceirizado, e com um profissional estagiário, que desenvolve suas ocupações dentro das instalações do Santander.

A coleta de dados foi feita em contato direto com os profissionais, que tiveram seus nomes preservados, onde não serão portanto citados, conforme solicitação dos mesmos, o mesmo ocorrendo com os departamentos onde atuam.

As pessoas entrevistadas estão desenvolvendo seu trabalho no Banco Santander S.A., ocupam cargos administrativos financeiros, participaram de algumas das várias reestruturações e mudanças, possuem entre 25 e 35 anos, e conhecem bem as práticas adotadas pela organização.

O funcionário estagiário atua como parte vinculada da empresa, possui registro em carteira com um valor de salário.

A entrevista pode ser utilizada por todos os seguimentos da população, alfabetizada ou não, oferecendo oportunidades para se avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser analisado naquilo que diz e como diz. Existem algumas desvantagens como a dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes envolvidas no processo, possibilidade de influenciar o entrevistado de forma consciente ou inconscientemente (FELDAR, 2006).

4.6.1 Descrição da Pesquisa de Campo

Diante das dificuldades enfrentadas pelos empresários no tocante à contratação de estagiários e/ou outro candidato sem a devida qualificação, procurou-se verificar, na organização estudada, como os métodos dedutivos se fazem úteis no auxílio ao empresário, como passo indispensável para tirar possíveis dúvidas em relação à contratação ou não de estagiários para fazer parte de seu grupo de colaboradores.

Os métodos dedutivos de pesquisa são complexos, que seguem em linhas do geral para o particular, onde se procura transformar informações complexas em particulares. Os estudos descritivos possibilitam o desenvolvimento de um nível de análise em que se permitem algumas facilidades em organizar as informações, possibilitando identificar possíveis fenômenos, em sua ordem e classificação e possibilita, ainda, observar a empresa em diferentes contextos. (FELDAR, 2006).

Desta forma justifica-se a pesquisa exploratória descritiva pois, somente através de sua realização é possível fazer um levantamento de informações para

avaliar não só o perfil dos estagiários requeridos pela organização, bem como também descrever algumas causas que podem interferir no processo de recrutamento e seleção dos estagiários. Ainda segundo Feldar (2006), o estudo exploratório através de pesquisa científica ou não científica é um passo inicial, um auxílio na formulação de hipóteses significativas para pesquisas posteriores.

4.6.2 Resultados obtidos na Pesquisa de Campo

A seleção de pessoal é fundamental para qualquer organização sendo que a seleção de estagiários necessita de algumas atenções diferenciadas, podendo ser realizadas juntamente com o recrutamento, e ainda, serem oferecidos treinamentos em parcerias com outras empresas e instituições de ensino, para atingir as áreas que as empresas necessitem e melhor aproveitamento do estagiário selecionado.

Para que o processo seja completo, um fator importante que pode ser adotado no processo de recrutamento e seleção de estagiários da empresa em foco, bem como de qualquer outra organização, seria a participação de um profissional de psicologia. Devido à oferta de vagas serem oferecidas à acadêmicos em formação, seria importante um suporte psicológico durante o processo de recrutamento e seleção, principalmente nas entrevistas, oferecendo, assim, maior qualidade das informações coletadas e o devido encaminhamento para as empresas ofertantes, além de um melhor desempenho das atividades do estágio.

Outro fator de grande importância é a necessidade de treinamento ou informação sobre a empresa, seus objetivos, missão e o que era esperado de seus novos colaboradores, bem como sobre a cultura organizacional da organização, conhecimento prévio de suas tradições, práticas e costumes adotados (que não previstos em suas normas), favoreceria a execução das atividades dos novos colaboradores contratados pela empresa.

Em face de não fazer parte da equipe de colaboradores da empresa em questão, a realização desta pesquisa foi prejudicada, sendo que os trabalhos de análise foram baseados em dados coletados da entrevista efetuada com um único colaborador da empresa e um único colaborador estagiário do quadro de funcionários da empresa estudada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A economia brasileira passou por muitas transformações, principalmente após a implantação com sucesso do plano real, estabilizando a economia interna e, com isso, atraindo muitos investimentos internacionais diretos. Esse panorama aliado a política de desestatização promovida pelo governo brasileiro, gerou um intenso processo de fusões e aquisições em vários setores da economia brasileira.

O processo de consolidação do sistema financeiro nacional foi um dos mais intensos devido, principalmente, a ineficiência de algumas instituições financeiras aliada aos programas de auxílio criadas pelo governo brasileiro, promovendo a privatização de diversos bancos estatais e aquisições de empresas ineficientes por outras eficientes. O banco Santander teve participação importante nesse processo de consolidação principalmente após a fusão e aquisição com o banco Banespa.

Para que uma organização seja eficiente, são muitos os fatores que determinam o seu sucesso. Em todas as áreas da organização são necessários profissionais capacitados e bem treinados para desenvolverem suas atividades visando o melhor resultado possível. No mercado atual as organizações necessitam, cada vez mais, funcionários capacitados para obterem sucesso.

A área de recursos humanos, também conhecida como gestão de pessoas, contempla uma das funções mais importantes da empresa, pois é através deste departamento que a organização realizará todo o processo e recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de seus candidatos e colaboradores. Para tanto, é necessário que a empresa tenha um área de gestão de pessoas bem organizada, com funcionários aptos a desempenhar o papel de recrutar, selecionar e treinar pessoas, visando o melhor aproveitamento do candidato selecionado, suprimindo as necessidades da organização.

Também faz parte do treinamento do novo colaborador contratado a apresentação da cultura organizacional, que demanda pouco tempo e não deve ser vista como um custo, mas como um investimento. O conhecimento da cultura, valores e objetivos organizacionais das empresas contratantes contribuem para que os profissionais saibam quais os comportamentos que são esperados, qual a forma

de atuar na organização para se adequar ao que a organização espera, evitando desperdício, perdas, constrangimentos.

O banco Santander foi motivado a ingressar no mercado financeiro brasileiro devido a possibilidade de obtenção de altas taxas de rentabilidade, devido ao nível de concentração moderada do mercado bancário brasileiro, onde o banco Banespa compunha o grupo dos maiores bancos do país. Como qualquer outra organização, sua principal motivação é a busca constante pela obtenção de lucros. Para atingir seus objetivos, uma das alternativas aplicadas pelo banco Santander é o recrutamento, seleção e contratação de estagiários, acadêmicos de várias instituições de ensino de nível superior, na busca constante por novos talentos que executem, cada vez melhor, as atividades financeiras da organização visando o objetivo pretendido pela empresa.

Entretanto, a realidade da parceria entre as empresas e os estagiários terceirizados ou contratados ainda demonstra grande fragilidade, devido que as organizações não vêem esses como parceiros da empresa para a qual prestam serviços e sim, como mão-de-obra barata, visando obterem maiores lucros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL, Diretoria de Normas e Organização do Sistema Financeiro, Departamento de Organização do Sistema Financeiro- **Manual de Organização do Sistema Financeiro**. Brasília, 2006. Disponível em:< <http://www4.bcb.gov.br/NXT/gateway.dll?f=templates&fn=default.htm&vid=nmsManualSisorf:idxManualSisorf> >. Acesso em 15/03/2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Sandra Ribeiro da. **Cultura organizacional, treinamento e motivação: como estes fatores afetam o desempenho do profissional terceirizado no Banco Santander S.A.** (Monografia de Especialização ao Curso de Administração de Empresas). São Paulo/SP: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, 2009.

Espelho das transações realizadas no Brasil – Fusões e Aquisições - Disponível em: http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes_aquisicoes/2010/FA_2otrim_2010_v3.pdf - Pesquisa de Fusões e aquisições 2010 –: <acessado em 23/09/2010>

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS ASSOCIAÇÕES DOS BANCOS, FEBRABAN, Disponível em: <<http://www.febraban.org.br>>. Acesso em:18 de setembro de 2010.

FELDAR, Julia A. S.. **Manual de Normas para sua Elaboração** (Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, trabalho de graduação interdisciplinar e outros). Praia Grande/SP: 2006.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MILKOVICH, George T; BORDEAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P., organizadores. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

SANTOS, Alex dos; PEREIRA, Danúbia Laire Damaceno e MOTA, Marcelo Afonso Nunes da. **Uma contribuição para o estudo das fusões, aquisições e privatizações, com foco no caso Santander-Banespa**. (Trabalho de Conclusão de Curso – TCC). Santos/SP: Universidade Católica de Santos, 2009.

ANEXOS

ANEXO A - ENTREVISTA COM GESTOR DE SERVIÇOS NO SANTANDER

1) Há quanto tempo atua como gestor de serviços no Banco Santander S.A?

R: Desde 2004.

2) Como é feita a gestão de estagiários na empresa? Os estagiários são subordinados diretamente ao gestor do Santander ou o gestor cobra apenas o desempenho nas tarefas realizadas?

R: Bom, a parte da gestão de RH é feita pela própria empresa. Aqui na agência só repassamos os serviços a serem feitos e acompanhamos o resultado, se é satisfatório ou não. Existe também uma parcela operacional que é feita pelo Santander, que é o controle de crachás para entrada nos prédios onde irão prestar serviços e criação e extinção de “*login*”, que é feita pelo setor de segurança da tecnologia, que além de repassar as demandas para os subordinados, resolve alguns itens de RH, como avaliação, demanda de pessoal em cada área, problemas de absenteísmo, vale-transporte, vale-alimentação, e outros. Essa pessoa também é responsável por cobrar explicações e atitudes dos funcionários quanto a problemas que eventualmente possam surgir.

3) Quais são os principais serviços oferecidos a estagiários pelo Banco Santander?

R: Não tenho conhecimento de todos os serviços que são oferecidos pela empresa, mas vou citar os que conheço. Que são: alguns serviços administrativos, esses em vários departamentos do banco, como Tecnologia, administrativo, jurídico, marketing, e outros. E mais especificamente toda a área de serviços de *facilities* e *call centers*.

4) Como é feita a seleção para o serviço de estagiário?

R: O banco através de seu planejamento estratégico detecta a necessidade de um serviço, normalmente, baseado em custos e agilidade de resposta e essa demanda é repassada ao setor de RH. No caso de serviços, as pessoas que irão prestar os serviços são escolhidas pela empresa e no último estágio da seleção são enviadas para o gestor do banco avaliar qual pessoa possui melhor afinidade com o perfil solicitado da vaga.

5) Quais eram as competências básicas solicitadas aos candidatos?

R: Tudo depende da vaga, se for um cargo mais técnico, lógico que as qualificações técnicas, além das básicas que são: capacidade de se antecipar as necessidades dos clientes; integrar-se nas equipes de trabalho; aceitar mudanças de maneira positiva; ter atitude e comportamentos assertivos; se expressar de maneira clara e precisa; capacidade de administrar o tempo para a confecção das tarefas; e, compromisso com a qualidade.

6) A resolução dos problemas é feita de maneira rápida ou há dificuldades maiores?

R: As tarefas normalmente seguem um cronograma, de acordo com o período do mês, algumas vezes passamos por dificuldades, mas em virtude das mudanças que se processam o tempo todo e que pedem iniciativas das mais diversas ordens. Entretanto, os problemas costumam ser pontuais e de fácil resolução.

7) Os profissionais estagiário e recebem treinamento quanto à cultura organizacional da empresa, sua missão, visão e objetivos? Se sim, como era desenvolvido?

R: Na verdade seria interessante que recebessem para terem atitudes e posturas mais condizentes com nossa realidade. Muitos desconhecem o mercado bancário e quão competitivo ele é o que acaba criando uma postura bastante agressiva tanto na empresa quanto nos funcionários. Por exemplo, os prazos não são negociáveis, pois tudo têm uma legislação por detrás, seja a legislação brasileira ou espanhola. As demandas, normalmente, possuem prazos bastante curtos para ser atendido o que cria um stress geral. Quando o profissional já vem do mesmo mercado fica mais fácil o entendimento dessa realidade e das atitudes que a organização esperada dele.

8) Em sua opinião o conhecimento da cultura organizacional, missão, visão e objetivos ajuda a melhoria do desempenho das funções?

R: Acredito que faça com que o funcionário se veja dentro da organização e descubra se quer ou não fazer parte do time. E também ajudam a conhecer quais são os comportamentos e atitudes esperadas deles.

9) Existiam mecanismos para monitorar a qualidade dos serviços dos estagiários? Se sim, como funcionam?

R: Além da conferência dos resultados de cada serviço, recebo vários e-mails dos gestores de diversas áreas sobre como o serviço está e para novas demandas.

Há também questionário que são dirigidos aos gestores para monitorarmos se os serviços estão sendo realizados como solicitados. No caso de pessoas que fazem serviços administrativos de seis em seis meses é feito uma avaliação.

10) Os serviços prestados pelos estagiários são considerados satisfatório?

R: Sim, atendem as necessidades da empresa.

11) A organização considera importante que todos os funcionários (quadro funcional e terceirizado) estejam inteirados das políticas da empresa para o atendimento de objetivos organizacionais? Como isso se processa?

R: Acredito que não, pois um grande problema que enfrentamos é a falta de tempo para se inteirar das novidades da empresa. Eu mesmo, não tenho tempo para ler o jornal diariamente e não raro fico até tarde da noite trabalhando.

12) Qual a principal vantagem com a contratação de estagiários na empresa?

R: Uma administração mais ágil, com pessoas especializadas nos serviços administrativos e outros. Um número menor de processos trabalhistas.

13) Com a implantação dos estagiários houve redução do quadro funcional?

R: Sim, houve, mas eu não vivenciei esse momento. Todas as atividades eram feitas por funcionários do banco.

14) A remuneração e os benefícios dos estagiários são considerados satisfatórios pelos mesmos? Os valores estão alinhados com os valores de mercado?

R: De alguns funcionários ainda está abaixo do serviço a ser realizado e da experiência profissional da pessoa. Normalmente, com o tempo e o empenho eles possuem seu valor reconhecido e surgem novas oportunidades até fora da empresa onde possam estar atuando.

15) Os estagiários fazem cursos ou participam de reciclagens? Qual é a periodicidade?

R: O treinamento só ocorre quando um novo software vai ser usado, ou se há alguma mudança radical dentro da empresa e o treinamento seja necessário. Este treinamento é providenciado pela empresa que terceiriza.

16) Os estagiários se sentem valorizados pelos serviços que executam? De que forma?

R: Nem sempre, pois não temos mecanismos para melhorar ou influenciar quando um empregado está fazendo um bom serviço. Mas, podemos solicitar sua retirada da empresa caso seu serviço não seja satisfatório.

17) Você considera que a contratação de estagiários é uma ferramenta para melhorar a competitividade? Por quê?

R: Sim, porque cria uma rapidez nas respostas, a estrutura da empresa fica mais enxuta e permite que ela se preocupe com seu negócio principal

ANEXO B - ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIO TERCEIRIZADO DO SANTANDER

1) Há quanto tempo é estagiário no Banco Santander?

R: Desde outubro de 2009

2) Qual foi o principal atrativo quando da sua contratação como prestador de serviços para o Banco Santander S.A.?

R: Com certeza a remuneração.

3) Antes de assumir suas funções na empresa, recebeu algum tipo de treinamento? Se, sim, qual?

R: Não.

4) Quando foi contratado, houve algum treinamento ou informação sobre a empresa, seus objetivos, missão e o que era esperado de seu trabalho?

R: Não. O que é passado é uma breve referência da Organização e esclarecendo o tipo de atividade que seria executada. No demais são papéis e papéis que nos fazem assinar termos de sigilo de informação, contrato de trabalho, regras de como se vestir, etc.

5) Atualmente, você conhece a missão e os objetivos da empresa?

R: Sim, através de reuniões, ferramenta chamada Intranet, informativos via revistas, panfletos, propagandas, etc..

6) O conhecimento prévio da Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não previstos em suas normas) adotada na empresa favoreceria a execução das suas atividades na empresa?

R: Em minha opinião é importante sim, afinal temos que conhecer as regras do jogo para não cometer erros ou falhas por falta de informação e saber até aonde podemos ir.

7) Você sente que têm seu potencial reconhecido na empresa?

R: Não

8) Os treinamentos são feitos periodicamente para garantir maior qualidade dos serviços?

R: Não vejo oferecem/investirem em treinamento, o que vejo é que toda a vez que implantam uma ferramenta nova e que não é de conhecimento de todos, esse sim é atribuído curso para a utilização e execução das atividades.

9) Há grande rotatividade de pessoal da empresa onde presta serviço? A rotatividade é do pessoal estagiários ou dos funcionários diretos da empresa? Em sua opinião, qual o principal motivo para isso?

R: Olha, pelo tempo que estou no Banco Santander posso dizer que o grau de rotatividade até que não é grande, apesar de que tem sempre um saindo, outro entrando, mas existem também várias pessoas antigas. Não choca tanto, como deve acontecer em local como *call center*. Quanto aos funcionários sinto que esses são os mesmos desde que entrei muito pouca alteração.

10) A empresa possui uma política de retenção de talentos?

R: Sei que existe, porém não tenho conhecimento do que diz o RH, o acesso é restrito.

11) Você tem liberdade para expressar opiniões diferentes contrárias às de sua chefia no que diz respeito ao andamento dos trabalhos na sua área?

R: Tenho um gênio difícil e exponho sim minha opinião constantemente independente de saber se posso, ou não.

12) A parcela de poder de decisão e autonomia incluídas em seu trabalho são suficientes para desenvolver das atividades sob sua responsabilidade?

R: Trabalho em uma área financeira onde as informações são totalmente abertas. As decisões e responsabilidades muitas vezes são tomadas sem o consentimento da chefia, ela passa a só saber caso ocorra algum problema, ou no sentido de pedir ajuda para um processo que não esteja conseguindo concluir.

13) Em sua área de atuação, existe uma constante preocupação em procurar sempre inovar métodos e procedimentos dentro dos trabalhos executados?

R: Sim, temos reuniões semanais para discutir o andamento da área e sempre buscando melhorias que facilitem o nosso dia-a-dia e que seja visto de forma positiva por toda a empresa.

14) Você percebe que existe competitividade exagerada no ambiente de trabalho?

R: Sim, principalmente com essa juventude que se inicia no mercado de trabalho, eles chegam com gás, com grande bagagem de escolaridade/cursos querendo sempre se destacar e mostrar que é melhor que os demais, o que eles se esquecem é que eles não possuem conhecimentos e malícias “vivas” por pessoas mais “velhas” ao longo do tempo.

15) Você acredita que exista algum mal estar entre os estagiários e os funcionários da empresa? Se sim, qual sua principal causa?

R: Não julgo como mal, mas não aceito esse tipo de situação onde todos têm atividades em comum, efetuamos constantemente rotatividade de serviço, e não entendo o porquê de uns serem funcionários efetivos e outros não.

16) Você está satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que está vinculado?

R: Apesar de estar na mesma Superintendência houve uma reestruturação e acabei mudando de chefia desde dezembro/2009. A minha atual chefia foi quem me reconheceu profissionalmente, valorizando meu trabalho, é uma pessoa ótima como amiga, mas como chefe ela se transforma, já batemos boca várias vezes, quando não é comigo é com os demais. Mais isso vem mudando e ela acabou buscando ajuda médica e já estamos sentindo uma mudança radical. Até elogiamos e mostramos para ela que nada como um ambiente tranquilo para execução das atividades é nítido que a produtividade cresce.

17) A empresa oferece um bom plano de carreira?

R: Como já disse sei que existe, porém o que diz respeito ao RH o acesso é restrito.

18) Você se preocupa com o futuro da empresa?

R: De certa forma sim, é através dela que estou me desenvolvendo profissionalmente e que tenho meu salário no final do mês.

19) Você considera que está obtendo sucesso na sua carreira e em sua vida profissional?

R: Não tenho ambição neste sentido, já tive muito..., hoje busco cumprir com as minhas obrigações da melhor forma, e se o reconhecimento vier claro que será bem aceito.

20) Sente algum tipo de discriminação, pelo fato de ser um funcionário estagiário (em relação a benefícios e facilidades existentes)?

R: Para mim existem vários motivos. É nítida a discriminação, para o estagiário é extremamente difícil, não sou abonado em caso de ausência (consulta médica, doença) é considerado falta, sem contar as confraternizações da empresa que somos sempre excluídos, festas de natal com as crianças não podemos levar, etc.