

# A PROBLEMÁTICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL EM UM CONGLOMERADO EMPRESARIAL: — A EXPERIÊNCIA DO ITAÚ

Carmen Lúcia Duenhas\*

## 1 — O CONGLOMERADO

O Conglomerado Itaú é composto por quarenta e nove empresas e três fundações, nos três setores econômicos. O segmento do Conglomerado Itaú que vamos abordar limita-se a nove destas empresas, Área Financeira e Coligadas, cujos recursos humanos são administrados centralizadamente. Deste segmento do Conglomerado fazem parte: um Banco, uma Empresa Prestadora de Serviços, uma Corretora, uma Companhia de Turismo, uma Companhia Promotora de Vendas, uma Companhia de Processamento de Dados, uma Gráfica, uma Companhia Industrial de Móveis e Máquinas e uma Fundação. No conjunto, são cerca de setenta e cinco mil funcionários distribuídos em um mil e trinta e uma agência/postos de serviços bancários e cerca de trezentos e cinquenta órgãos ligados à uma Administração Central, no território nacional. No detalhe, que interessa ao tema abordado, são cerca de setecentas e trinta funções diferentes acopladas a nove níveis hierárquicos de cargos.

## 2 — A CULTURA DO CONGLOMERADO

A nível de valores básicos, norteiam as Gerências do Conglomerado:

- o respeito à pessoa;
- a legalidade;
- a rentabilidade.

Estrategicamente, são relevantes os aspectos:

- desenvolvimento tecnológico;
- imagem junto ao público;

\* Do Banco Itaú S/A

- otimização de custos;
- aprimoramento administrativo.

As políticas de pessoal praticadas, especialmente para os cargos *diferenciados* (assessoria e chefia), têm-se direcionado para:

- oferta de benefícios, a níveis superiores aos da concorrência;
- padrões salariais ligeiramente superiores aos padrões médios do mercado;
- preferência pela promoção do pessoal interno mediante avaliação de potencial, mas com abertura para a contratação de profissionais do mercado, em quaisquer posições hierárquicas;
- valorização da escolaridade formal, especialmente de alunos e de funcionários formados por escolas de renome;
- seleção de candidatos mediante definição de pré-requisitos mínimos e caracterização de indicadores que permitam prognosticar o desempenho;
- treinamento em aspectos operacionais, gerenciais e organizacionais;
- cumprimento das relações legais e trabalhistas de pessoal, quando a matéria está pacificada juridicamente.

### 3 – O SISTEMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O que tem gerado, em 1984, a demanda média mensal de pessoal em torno de um mil, setecentas e vinte vagas, no referido segmento do Conglomerado são, principalmente, as reposições (na média de 930 vagas mensais) e os aumentos de quadros funcionais (na média de 790 vagas mensais), assim representadas: cargos iniciais 68%, cargos técnicos 15%, cargos diferenciados 17%.

Por tais cargos entendemos:

- *cargos iniciais* – ocupados por funcionários que executam tarefas de cunho mais operacional, tais como: atendentes, caixas, escriturários, porteiros, vigilantes, mecanógrafos, que geralmente são contratados *sem* experiência anterior.
- *cargos técnicos* – ocupados por funcionários que executam tarefas que exijam maiores habilidades profissionais e experiência, como: marceneiros, motoristas, gráficos, ferramenteiros, . . .
- *cargos diferenciados* – ocupados por funcionários que desenvolvem atividades de assessoria/chefia, geralmente formados a nível superior (assessores: econômico, de investimentos, jurídicos, de RH, analistas de sistemas, programadores, gerentes).

Dentro deste contexto, temos dois sistemas de recrutamento: o externo (através de anúncios publicados em jornais e rádio, cartazes/palestras em faculdades, atendimento ao público espontâneo, solicitação ao SINE e a outros Bancos, etc.) e interno (solicitação de apresentação de candidatos às próprias áreas onde existe a vaga, circulação de informes sobre vagas existentes entre os próprios funcionários, solicitação às Diretorias para indicações especiais). Para todas as vagas, independente do candidato ser do mercado ou da própria empresa, aplica-se o processo seletivo que, em linhas gerais, consiste de:

- triagem (escolaridade, apresentação pessoal, experiência, salário, “fixação” em empregos anteriores, indicação);
- análise técnica ou entrevista na área onde existe a vaga (para cargos técnicos e diferenciados);

- análise psicológica (composta por entrevista, testes de personalidade, testes de nível intelectual e de aptidões específicas e provas situacionais — especialmente para pessoal de agências e cargos diferenciados);
- análise do passado (restrições financeiras, criminais, motivo de desligamento em outros Bancos, estudo de readmissão se ex-funcionário);
- exames médicos.

Este processo, aplicado sistematicamente no referido segmento do Conglomerado, visa principalmente a:

- provê-lo do pessoal requerido, em qualidade e quantidade;
- compatibilizar os interesses da empresa e expectativas do candidato;
- evitar o clientelismo;
- apoiar a decisão das gerências;
- o melhor aproveitamento durante o treinamento inicial e carreira profissional.

A estrutura montada para fazer funcionar o processo, constitui-se de um órgão centralizador (São Paulo) e órgãos regionais, para recrutamento, seleção, exames médicos e admissão. A seleção e os exames médicos são, nestes órgãos regionais, realizados através de entidades conveniadas.

#### 4 - PROBLEMAS MAIS FREQUENTES

Os problemas mais freqüentes enfrentados a nível de Recrutamento e Seleção resumem-se:

- no atendimento do volume de candidatos espontâneos ou indicados pelos vários órgãos do Conglomerado. A média mensal deste atendimento tem sido da ordem de doze mil, setecentos candidatos, com picos em torno de doze mil (em São Paulo). Entrevistar, triar, testar, de forma homogênea no território nacional, mantendo o respeito à pessoa, melhorando ou mantendo a imagem, dentro de uma ótica de otimização de custos, tem sido o principal desafio dos últimos anos;
- na manutenção de registros de todos os candidatos para responder a eles próprios e/ou aos órgãos apresentantes. Neste particular, a área está desenvolvendo aplicações em micro-computadores de forma a fornecer informações rápidas e confiáveis e gerir o sistema eficazmente;
- no preenchimento de vagas especializadíssimas, principalmente as referentes aos serviços gráficos, de ar condicionado, de sistemas, de análise econômica (custos/orçamentos), de corretagem de ações.

O recurso tem sido a contratação de pessoal com formação básica e potencial para, muitas vezes, passar por um prolongado e necessário treinamento, desenvolvido pela própria empresa.

A perda potencial destes profissionais para a concorrência/outras empresas, tem implicado acionar pesquisas salariais, que refletem alterações cada vez mais freqüentes nos padrões salariais adotados;

- no preenchimento de vagas não especializadas, como as de vigilantes e motoristas, mas de alto risco para a empresa e a comunidade. Aqui, o plano desenvolvido é cumprir além do

- que a legislação determina, como margem de segurança;
- no preenchimento de vagas em regiões distantes e menos favorecidas, como alguns Estados do Norte, no Nordeste e do Centro Oeste, ou de agências do Exterior, onde toda uma administração de exceções tem que ter lugar: desde identificar os candidatos, funcionários ou não, até proporcionar transporte, aluguel de residência, escola; enfim, condições de conforto adequadas ao desempenho esperado.

## 5 – NOVAS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO CONGLOMERADO

### 5.1 *Recrutamento e Seleção de funcionários para postos de nível hierárquico superior.*

A complexidade das atribuições existentes, as responsabilidades inerentes aos vários níveis de cargos, as dimensões assumidas por certas Diretorias do Conglomerado, levaram-nos à implantação de uma sistemática de recrutamento e seleção interna de funcionários, inter-áreas ou inter-diretorias. Tal sistemática visa a proporcionar, a médio prazo, a mudança de um traço da cultura organizacional (o de promoções dentro da mesma área), flexibilizando o preenchimento de postos de alta gerência/assessoria, mediante a análise de uma gama maior de funcionários, procedentes de várias áreas. Uma análise prévia de toda a estrutura do Conglomerado foi feita. "Qualificou-se" cada posto dos organogramas das várias Diretorias, de acordo com suas características básicas, em linhas gerenciais: administrativa, comercial de agência, comercial especializada e técnica.

Ao se vagar ou se criar um posto, são relacionados, então, através de um sistema de computador, os funcionários com os pré-requisitos mínimos exigidos (compatibilidade de linha gerencial, avaliação de desempenho, tempo de casa, tempo na função atual, parecer de seleção, etc.). Tais funcionários são analisados mediante uma grade de indicadores que, pontuados e ponderados, levam à classificação dos melhor qualificados.

A Diretoria onde existe o posto vago é, então, enviada a relação classificatória, o "perfil" simplificado, laudo descritivo de potencial e *curriculum vitae* atualizado pelo próprio funcionário. A escolha feita pela Diretoria é livre, mas registrada e acompanhada pela Administração Superior. Destaca-se que o processo seletivo, mais especialmente o "parecer de seleção", é um indicador de grande peso na sistemática, como forma de contrabalançar o valor dos antigos funcionários experientes, com o valor dos funcionários mais jovens e talentosos.

O sistema é ainda imaturo, porque implantado este ano e deverá sofrer sua primeira avaliação, pela Administração Superior, ao findar 1984. Entretanto, na gestão do mesmo percebe-se certa resistência por parte de chefias que têm poucas vagas a preencher, sendo que isso diminui na medida em que há crescimento significativo no quadro funcional de determinado órgão. Como dado positivo, temos a grande aceitação/confirmação quanto às análises contidas no laudo descritivo de potencial de seus próprios gerentes, pelas Diretorias.

### 5.2 *Recrutamento e Seleção em Faculdades.*

Nos últimos quatro anos temos recrutado nas Faculdades do Estado de São Paulo, especialmente, estudantes e formandos. O processo visa a prover as empresas do Conglomerado de pessoal jovem e qualificado, especialmente para as áreas de Processamento de Dados, Sistemas e Métodos, Controle Econômico, Área Internacional, Área de Investimentos, Auditoria, Planejamento e Marketing. A sistemática adotada consiste na realização de palestras apoiadas em vídeo-tape sobre as Diretorias interessadas, nas próprias Faculdades. Os estudantes, inicialmente, apresentam suas áreas de opção, realizam teste de habilidade numérica, bem como elaboram uma redação sobre o tema dado.

O resultado final é enviado às áreas de interesse dos estudantes, pois o processo de aproveitamento continua no decorrer de todo o ano, na medida do surgimento de novas vagas.

Os indicados são, então, submetidos a testes psicológicos normais e, se ainda estudantes, são contratados para jornada de três horas diárias; se formandos, para jornada integral. Em ambos os casos, a contratação é regida pela Consolidação das Leis do Trabalho, caracterizando-se, portanto, a vinculação dos mesmos como funcionários, que gozam de todos os direitos dos demais.

A tabela a seguir indica os resultados completos obtidos em 1981, 1982 e 1983 e parte dos resultados de 1984:

ANO	FACULDADES	INSCRITOS	TESTE INICIAL	TESTE FINAL	CONTRATADOS
81	11	3.444	2.493	162	108
82	8	2.020	1.348	159	80
83	21	2.907	2.509	226	100
84	(13)80*	3.190	2.730	—	—

\* Foram contatadas 13 faculdades, tendo comparecido estudantes de 80 faculdades, inclusive já funcionários.

Na organização geral, aplicação de provas, apresentação de resultados individuais e estatísticas tem colaborado com o Conglomerado a Fundação Carlos Chagas.

