

USO DA EFICIENCIA NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA ÁREAS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE DO RAMO BANCÁRIO

Danielly da Silva Gomes¹; Rita de Cássia Marques Lima de Castro²; Fábio Konishi³;
Rita de Cássia Marques Lima de Castro⁴

Estudante do Curso de Administração; e-mail: danny_gomees@hotmail.com¹
Professor da Universidade de Mogi das Cruzes; e-mail: rital@umc.br²

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Palavras-chave: Recrutamento e seleção; Rotatividade; Recursos Humanos; Qualidade.

INTRODUÇÃO

Administrar é uma das atividades mais importantes no atual mundo capitalista. Para seu sucesso, é preciso que haja planejamento, liderança, organização e controle (DRUCKER, 2002) em todas as áreas da organização e, no tocante aos Recursos Humanos (RH), esta ação depreende mais atenção, por envolver aspectos complexos e subjetivos, visando à eficiência e a eficácia que, no âmbito do RH, envolve um importante passo inicial, o recrutamento e a seleção de colaboradores que possam contribuir para o alcance dos objetivos esperados. Selecionar bem significa poupar a corporação de desgastes com altos índices de reclamações por falta de qualidade e cortesia por parte dos colaboradores e poupar também contratações sem futuro. A Teoria das Relações Humanas descreve que qualquer funcionário de uma empresa influencia a qualidade e produtividade das empresas, de forma que o fator humano passa a ser valorizado mais do que as técnicas de eficiência produtiva, pois o colaborador pode gerar lucro ou prejuízo para a empresa na qual trabalha. (OLIVEIRA, 2009). Atrair e manter talentos é o grande desafio da administração de pessoas, e o seu início está na identificação da pessoa certa para o lugar certo na corporação (PONTES, 2005). Diversos estudos que apontam causas da rotatividade, em vários ramos, inclusive o bancário, demonstram variáveis (a) organizacionais e (b) extra-organizacionais que podem levar ao aumento do *turn-over*, tais como: (a) salário, clima organizacional; (b) situação/conjuntura econômica; oferta de mercado; o indivíduo já constituir família, ter ambições distintas e entender o banco como apenas um trampolim inicial da carreira; características geracionais. (MOBLEY, 1992; STRAPASSON et al., 2007). A dinâmica de entrada e saída de pessoal em uma empresa é chamada Rotação de Recursos Humanos, o *turnover* (PONTES, 2005). Áreas de centrais de atendimento (estruturas definidas com o intuito de centralizar ligações telefônicas para vendas, pós-venda, dúvidas, pesquisas, retenção, entre outros), por exemplo, tendem a ter uma rotatividade maior do que uma área administrativa comum. (SILVA E SOUZA; 2010; VENCO, 2006). A maioria das empresas de grande porte utiliza a terceirização do RH nas fases de triagem, testes de conhecimentos e primeira fase de entrevista, sendo que a segunda fase acontece com os gestores da área no próprio futuro local de trabalho. Esse método implica o fato de que a responsabilidade é quase que totalmente da terceirizada, podendo ser algo bom ou ruim, dependendo da qualidade de prestação de serviços desta. Como vantagens, destaca-se redução das atividades-meio, otimização de serviços, ganho de eficiência; maior agilidade e menor custo; como desvantagens, dificuldades de match entre as culturas da terceirizada e da contratante, vazamento de informações confidenciais, perda de poder e de controle sobre prazos (MORETTO, 2000; MAEMURA; DIAS, 2009). Tendo em vista um mundo globalizado com diversas corporações financeiras em busca por uma vantagem competitiva, a importância dessa

pesquisa ocorre justamente no estudo da área de recursos humanos, especificamente na área de recrutamento e seleção, que influencia a qualidade de serviços das centrais de atendimento e, conseqüentemente, a imagem da organização, podendo ou não ser um instrumento gerador dessa tão sonhada vantagem competitiva.

OBJETIVOS

O objetivo geral é verificar o uso do recrutamento e seleção como uma vantagem competitiva para área de centrais de atendimento em empresas do ramo bancário, tendo como objetivos específicos: (i) analisar a motivação dos funcionários e seu grau de satisfação com o ambiente de trabalho, como uma *proxy* para identificar se o recrutamento da terceirizada foi eficaz no que se refere a vender a imagem da organização e o trabalho de forma mais acurada; (ii) reconhecer se os métodos atualmente utilizados proporcionam vantagem competitiva para a organização; (iii) propor métodos eficientes de selecionar pessoas para um cargo de atendente no ramo bancário.

METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos e testar a hipótese de que: a) há um descasamento entre o que é vendido no momento do recrutamento e seleção e o que é encontrado no dia a dia do trabalho, talvez porque não sejam utilizadas as ferramentas adequadas no momento do recrutamento/seleção dos atendentes; b) o uso de métodos específicos para o recrutamento de profissionais para atuarem em centrais de atendimento irá implicar ampliação da qualidade de atendimento ao cliente e maior retenção de talentos, utilizou-se a metodologia quali-quantitativa, pesquisa bibliográfica (livros, artigos e revistas da área em questão) e observação direta extensiva, com uso de coleta de dados, com base em uma mescla de três questionários validados e elaborados por Siqueira & Cols (2008). O questionário desenvolvido foi aplicado em fevereiro de 2015 a 50 colaboradores que trabalham na área de atendimento do Banco X, os quais concordaram em participar da pesquisa e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção trata da descrição dos dados e análise dos resultados da amostra que correspondeu a cerca de 50% do número total de funcionários das áreas pesquisadas (centrais de atendimento que tiveram funcionários recrutados totalmente por terceirizadas). A primeira questão envolve diversos sentimentos que o colaborador pode ter com relação a sua empresa (Escala de comprometimento organizacional afetivo), e identificou-se que os construtos que demonstram sentimentos positivos (como, por ex.: confiante, contente, entusiasmado, interessado) apresentam certa concentração nas respostas de escala como “muito” e “extremamente”; com exceção das questões que demonstram sentimentos negativos, as quais são, respectivamente, “Distante dela”, “Desgostoso com ela” e “Desiludido com ela”. A análise da primeira questão leva à conclusão que a maioria dos respondentes está satisfeita com relação à empresa para a qual presta serviços. A pesquisa mostra também que, em média, apenas 2% da amostra demonstrou estar descontente com a organização. Provavelmente, essa pequena parcela foi mais ousada em demonstrar sua real opinião, isto é, pode haver fatores como: medo de perder o emprego, receio de que o questionário seja identificado perante a chefia e outros, que levam as pessoas, muitas vezes, a responder não o que pensam, mas sim aquilo que consideram, estrategicamente, mais adequado que se leia. A segunda questão (Escala de identificação organizacional) visa verificar a percepção do colaborador frente a questões referentes à empresa que trabalha e questões gerais que podem envolver qualquer organização. Foi detectado que 76% dos respondentes concordam que

trabalhariam em uma organização que tivesse valores parecidos com os deles, porém 44% dos respondentes concordaram em parte que compartilham os valores de sua organização, o que apresenta indícios que pode existir certa insatisfação com a empresa atual. A terceira questão (Escala de confiança do empregado na organização) visa analisar a empresa como um todo. Os maiores índices de respostas na escala 'Concordo totalmente' foram os seguintes: 'Esta organização é forte no seu ramo de atuação' com 80%; "Acredito na estabilidade financeira desta organização" com 70%; "As pessoas acreditam que esta organização continuará existindo nos próximos anos" com 70%. Identifica-se que a maioria dos funcionários acredita no poder econômico da empresa, o que pode ser conectado com a questão anterior, no qual os 66% colaboradores consideram que pertencer à organização é importante para sua autoimagem, ideia que pode ser completada pelo maior índice da questão 1, no qual os respondentes informam estar muito envolvidos com a empresa. Associando esta teoria com o questionário aplicado, verifica-se que 60% das expectativas estão baseadas em fatores psicológicos (Participação nas Decisões; Liberdade e Autonomia; Camaradagem e Coleguismo; Divertimento, Alegria e Satisfação; Qualidade de vida no trabalho); e que os maiores índices de respostas positivas tratavam de questões que envolvem o poder da empresa e fator monetário, dado que 50% dos respondentes acreditam que aumentar salário é uma forma de reconhecimento da organização.

CONCLUSÕES

Observa-se que o a ação de recrutamento e seleção de fato, apresenta-se como um item de vantagem competitiva para as organizações, dado que a seleção adequada resulta, provavelmente, em maior retenção e satisfação com a empresa, o que vai gerar mais lucros por uma melhor performance na qualidade de atendimento e menor rotatividade. Diversos estudos demonstram que um funcionário satisfeito produz mais e melhor e, portanto, a porta de entrada em qualquer organização – que é o recrutamento e a seleção – deve estar devidamente estruturada para atender aos objetivos desejados. Terceirizar a primeira fase do recrutamento é danoso porque a empresa recrutadora não tem a experiência do que realmente acontece no dia a dia da organização e por não estar na realidade da organização, pode sofrer um desvio de percepção dessa realidade, comprando o que é vendido como imagem organizacional. Portanto, sugere-se que haja uma internalização do sistema de recrutamento e seleção, método mais adequado para que haja uma melhor percepção do real clima organizacional e se possa, assim, ter mais retenção e satisfação do funcionário que entra na organização, reduzindo a rotatividade e aumentando a qualidade do trabalho. Por fim, conclui-se que se houver uma aplicação da internalização do processo de recrutamento e seleção, haverá a aplicação de métodos mais precisos para identificação e seleção do funcionário mais adequado para a organização, bem como haverá uma visão mais apurada da realidade organizacional, resultando maior probabilidade de redução de *turnover* e ampliação da qualidade de atendimento e da retenção de talentos. Embora os resultados da amostra analisada não demonstrem que haja insatisfação dos funcionários com a organização, ou seja, não levem à afirmação da hipótese de que haja um descasamento entre o que é ofertado e o que é entregue, tal fato não elimina esta afirmação, dado que fatores exógenos, tais como, dependência financeira, medo de retaliação, preocupação com a identificação do respondente, levam as pessoas a responderem certas questões com aspectos valorativos positivos quando não é o que pensam ou sentem. É necessário que se façam mais estudos sobre o tema, com outros questionários que permitam verificar, de maneira mais profunda, os impactos que a terceirização no recrutamento e seleção podem causar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. Trad. Maria L. Leite Rosa, Arlete Simille Marques, Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2002.

MAEMURA, Mitie; DIAS, Renato Assis. Recrutamento e seleção externa: o processo terceirizado. **XII Semead – Seminários em Administração**. Empreendedorismo e Inovação, 27 e 28 de agosto de 2009.

MOBLEY, William H. **Turnover**: causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MORETO, Laércio. **A gestão eficaz de contratos**: Suporte para a Implantação de Terceirização de Serviços – Caso Petrobras – Unidade Espírito Santo. 2000. 172 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Teoria geral da administração**, ed.compacta (livro digital). São Paulo: Atlas, 2009.

PONTES, Benedito R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: Ltr, 2005.

SILVA E SOUZA; Fernanda da. **Rotatividade de funcionários no setor de call center**: um estudo de caso na empresa ATENDEBEM. Porto Alegre: UFRGS, 2010, 48 f. Trabalho de conclusão de curso, apresentado à Escola de Administração, Curso de Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias & Cols. **Medidas do comportamento organizacional**. Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

STRAPASSON, Ângela Maria Honaiser *et al.* Rotatividade de pessoal: um estudo de caso na agroindústria. **I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Natal, 2007.

VENCO, Selma. Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, vol.31, nº114, São Paulo jul./dez. 2006.

AGRADECIMENTOS

À Universidade de Mogi das Cruzes, pela oportunidade de aprimorar meu conhecimento;