



GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA

FREITAS, Karen Medeiros¹; SCHLABITZ, Odette Ottila Brenner²;
JUNGES, Vanessa de Campos³

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Recrutamento. Seleção.

Introdução

Gestão de pessoas (GP) é a maneira que a organização utiliza para gerenciar e orientar seus colaboradores através de princípios, políticas, práticas ou processos de gestão. Sendo assim, é de responsabilidade da área de GP as ações de recrutar, selecionar, treinar, realizar planos de cargos e salários, contratar e remunerar os colaboradores, oferecendo a estes um ambiente agradável para serem desenvolvidos novos talentos e novas ideias (FISCHER, 2002 *apud* ESTEVES; GARCIA, 2009).

O presente trabalho buscará analisar os processos da Gestão de Pessoas utilizados por uma Instituição bancária localizada em Cruz Alta, a qual possui 15 funcionários, distribuídos nos cargos de caixa, plataformistas, operador de negócio, gerente de negócio, supervisor, gerente adjunto e gerente geral, sendo o setor de RH localizado na Unidade Central em Porto Alegre.

Metodologia e/ou Material e Métodos

A pesquisa caracteriza-se como sendo de natureza descritiva, por pretender descrever características de um determinado estudo de caso. Quanto ao método, classifica-se como qualitativa, por ser uma forma de descrever e analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, e possibilitar em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1999). Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se uma entrevista semiestruturada, com preparação prévia do roteiro, a qual foi aplicada inicialmente ao gerente e, consecutivamente, a um funcionário do caixa da agência, sendo este o último a passar pelos processos de GP da Instituição, onde houve formulação das perguntas, estímulo a

¹ Karen Medeiros de Freitas, cursando 6ª semestre de Administração – UNICRUZ, karen_medeiro@hotmail.com

² Odette Ottila Brenner Schlabitz, professora do curso de Administração – UNICRUZ, neca@unicruz.edu.br

³ Vanessa de Campos Junges, cursando 6ª semestre de Administração – UNICRUZ, vcjunges@hotmail.com



respostas completas, registro das mesmas e conclusão da entrevista, a qual oportunizou o maior conhecimento da instituição bancária, objeto desse estudo.

Resultados e Discussões

Os processos de GP, conforme literatura pesquisada, iniciam-se com o recrutamento de pessoas que, conforme Marras (2002), ocorre após a constatação da necessidade de novos profissionais, sendo este processo interno ou externo, ou seja, de pessoas que já trabalham na organização e de profissionais de fora. Bohlander e Snell (2013), afirmam ainda que o recrutamento possui a finalidade de localizar profissionais que estejam dispostos a se candidatar a vagas existentes ou que serão abertas. Na instituição financeira em questão é percebida a necessidade de ser realizado o recrutamento através da identificação de reposição de funcionários por desligamentos, promoções ou abertura de novas agências. A organização realiza recrutamentos internos e externos, porém separadamente, onde as vagas não são ofertadas para os mesmos cargos, sendo divulgadas através de publicações em jornais, internet e rádio para recrutamento externo, e por e-mail e pelo site para recrutamento interno.

A seleção de pessoas na organização pesquisada é realizada através de concurso público, onde uma das técnicas utilizadas é uma prova de conhecimentos específicos. Como forma de recrutamento interno, procede-se entrevista e análise de currículo para vagas de cargos que precisam ser preenchidos somente para quem já é funcionário da instituição, onde estes podem passar a trabalhar em um nível mais elevado ao que trabalhavam anteriormente. Estes processos são de responsabilidade da unidade central, realizados através de profissionais que possuem qualificação e conhecimento na área de RH. Neste sentido Almeida (2008 *apud* BERTO, 2007) relata que os métodos e técnicas científicas são aplicados durante a seleção, com o objetivo de realizar a escolha mais adequada. Dentre as técnicas científicas utilizadas na seleção, podem ser mencionados os testes psicológicos, os de habilidade e conhecimento, a entrevista e as técnicas de simulação, sendo essas técnicas um apoio à tomada de decisão.

A integração de pessoal na instituição é um pouco diferenciada, pois o funcionário fica inicialmente de uma a duas semanas na unidade central em Porto Alegre, fazendo treinamentos relacionados à sua área, com as despesas pagas pelo Banco. Após, ele volta para a empresa e se apresenta para os demais, onde os colegas alocados no mesmo setor, passam a orientar o novo colaborador quanto aos processos e atividades pertinentes. Pode-se afirmar que este treinamento inicial é a integração de pessoal, onde Pontes (1996) entende que é recepcionar o novo colaborador de uma forma que ele se sinta em um ambiente agradável,



compreenda a cultura da organização e se integre a ela, conhecendo suas normas, políticas e programas.

Na percepção de Boudreau e Milkovich (2000), treinamento é melhorar ou ensinar novas habilidades, regras, conceitos e atitudes do colaborador, adequando isto com as características deste e com as que a função do cargo requer. A instituição oferece a seus colaboradores um treinamento terceirizado e um interno, sendo que há pouco tempo também foi oferecido um curso de libras. É interessante salientar que este treinamento interno EAD ocorre todos os meses, onde os funcionários podem fazer até dois cursos por mês, sendo que estes cursos somam pontos a favor dos funcionários quando ocorre o recrutamento interno.

Na sequência dos processos de gerenciamento de pessoas Neto (2006 *apud* ALMEIDA *et al*, 2007), comenta que as remunerações podem ser diretas ou indiretas, onde a direta se refere ao salário e a indireta representa os serviços e benefícios sociais. Para a empresa em estudo, os funcionários recebem uma remuneração variável a cada semestre, onde é oferecida, também, a participação nos lucros de resultado (PLR) anualmente, gratificação mensal (bônus), gratificação de caixa (bônus), auxílio babá, creche, moradia e vale alimentação. Pode-se dizer que a empresa possui salários compatíveis com o mercado, pois está sempre realizando reajustes acima da inflação.

A instituição utiliza a análise e descrição de cargos para todos os funcionários, porém ela está relatada de uma forma muito complexa, onde sua linguagem poderia ser melhorada, pois assim facilitaria a compreensão. Na percepção de Pontes (1996), a análise e descrição de cargos é o estudo das responsabilidades dos cargos, sendo a análise a especificação dos requisitos do cargo, enquanto a descrição detalha como e porque as atividades são realizadas.

Para Rodrigues (1994 *apud* Moretti, 2004), a qualidade de vida no trabalho traz satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa. Sendo assim, a empresa oferece ginástica laboral, onde de 15 a 30 minutos os funcionários que estiverem dispostos participam deste momento de descontração. São realizadas também corridas com um professor de educação física para os funcionários que se interessarem. A empresa oferece um bom ambiente físico, psicológico e com aplicação de princípios de ergonomia.

Conclusão

Este trabalho buscou explorar informações sobre a Gestão de Pessoas de uma instituição bancária, a fim de conhecer como funcionam seus processos, sendo possível observar que os procedimentos que regem a GP estão sendo realizados de uma maneira adequada.



Entretanto, é válido salientar que o processo de análise e descrição de cargos está exposto de uma forma muito complexa, onde poderia ser mais objetivo para facilitar a compreensão dos colaboradores. Além disso, acredita-se que a integração de pessoal deveria receber maior atenção, sendo realizada por meio de processos que familiarizassem mais os novos colaboradores.

Referências

ALMEIDA, K., *et al.* **A remuneração baseada no desempenho e seus impactos no negócio: um estudo de caso.** 2007. Disponível em:

<<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/143.pdf>>

acesso em: 09 Ago. de 2015.

BERTO, A.R. **Gestão de Pessoas: a importância da seleção por competências.** 2007.

Disponível em: <http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013_34_7551.pdf> acesso em: 09 Ago. de 2015.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.. **Administração de Recursos Humanos.** 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

BOUDREAU, J. W.; MILKOVICH, G. T. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

CORREA, A. P. F.; SCHERER, T. V.. **Análise do custo de implementação de novos benefícios para retenção de operações de máquinas CNC em uma prestadora de serviços de usinagem de Caxias do Sul.** 2013. Disponível em:

<<http://ojs.fsg.br/index.php/anaiscontabeis/article/viewFile/26-35/745>> acesso em: 09 Ago. de 2015.

ESTEVES, M. L. M.; GARCIA, F. C.. **Valores individuais e valores relativos ao trabalho: estudo dos norteadores da atuação de profissionais de RH.** 2009. Disponível

<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/134.pdf>> acesso em: 12 Ago. de 2015.

FLORENTINO, M. M.; RUSIGNELLI, J. B. **Gestão de Pessoas: Recrutamento e Seleção.**

2013. Disponível em: <http://www.lyfreitas.com.br/ant/pdf/Recrutamento_Selecao.pdf>

Acesso em: 09 Ago. de 2015.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MORETTI, S. **Qualidade de Vida no Trabalho x Auto Realização Humana.** 2004.

Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev03-12.pdf>> acesso em: 17 Ago. de 2015.

PONTES, B.R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** 2. ed. São Paulo: LTr, 1996.



XX SEMINÁRIO
INTERINSTITUCIONAL DE ENSINO,
PESQUISA E EXTENSÃO

XVIII MOSTRA
DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA
XIII MOSTRA
DE EXTENSÃO
II MOSTRA
DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO
I MOSTRA
DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA JR.



RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social Métodos e Técnicas**. 3ed. Atlas: São Paulo 1999.

SANTOS, J. G. W.; FRANCO, R. N. A.; MIGUEL, C. F.. **Seleção de Pessoal: Considerações Preliminares sobre a Perspectiva Behaviorista Radical**. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v16n2/a03v16n2.pdf>> acesso em: 09 Ago. de 2015.