

PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Jaqueline dos Santos Maciel¹

José Correia Gonçalves²

RESUMO

A prática da gestão de pessoas, vem por agregar valores a organização. O objetivo deste trabalho, está em poder analisar o papel da gestão de pessoas no processo de atendimento e serviços prestados pela instituição em estudo. Os principais resultados obtidos neste trabalho, é que a empresa em análise precisa manter a verificação constante do nível de satisfação de seus clientes (internos) e isso será possível por meio da implantação de uma gestão de pessoas “humanizada”, isto é, abrindo espaço para reclamações, sugestões e adequações ao ato de gerir, ou seja, uma gestão participativa. As principais metodologias utilizadas no desenvolvimento do trabalho foram observações *in loco*, entrevistas informais com os colaboradores e gerência da instituição em análise aliado ao uso de referências bibliográficas de autores renomados no tema aqui apresentado.

Palavras-chave: Gestão. Pessoas. Instituição.

PROCESS PEOPLE MANAGEMENT IN A FINANCIAL INSTITUTION

ABSTRACT

The practice of people management comes to add values to the organization. The objective of this work is to be able to analyze the role of people management in the care and services provided by the institution under study. Considering the effects obtained in this work, the company under analysis must maintain constant verification of the level of satisfaction of its

¹ Acadêmica do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

² Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

(internal) customers and this will be possible through the implementation of a “humanized” people management, that is, opening space for complaints, suggestions and adjustments to the act of managing, that is, participatory management. The main methodologies used in the development of the work were on-the-spot observations, informal interviews with employees and management of the institution under analysis combined with the use of bibliographic references from renowned authors on the theme presented here.

Key words: Management. People. Institution.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo trata do processo de gestão de pessoas em uma instituição financeira. A ideia geral do tema, é destacar que umas das alternativas para se obter vantagem competitiva e destacar-se frente a concorrência, é dispor de uma gestão de pessoas adequada a estrutura da organização e ainda que a mesma ocorra de forma participativa – interagindo com seus colaboradores.

O estudo apresenta como justificativa, a necessidade de compreender o papel fundamental do atendimento na empresa analisada, onde mediante análise observou-se que o atendimento é uma das principais funções da mesma, pois através do atendimento é possível a empresa conquistar suas metas e ainda o ato de poder fidelizar ao máximo cada cliente, prestando um atendimento modelo para que suas demais franquias possam ter como “padrão” e ainda sobressair-se de seus concorrentes.

O objetivo geral deste trabalho, está em poder analisar o papel da gestão de pessoas no processo de atendimento e serviços prestados pela instituição, tendo como objetivos específicos verificar quais estratégias a serem utilizadas pela mesma na conquista de níveis mais elevados, no que se refere a satisfação dos seus clientes pelos serviços prestados. Discorrer sobre o tema, buscando elucidar a importância da gestão de pessoas no âmbito organizacional, realizar uma análise da atual situação da empresa intercalando com o cenário desejado pela mesma, no que se refere ao tema trabalhado.

As principais metodologias utilizadas no desenvolvimento do trabalho, foram observações *in loco*, conversas informais com os colaboradores e gerente da empresa em análise aliado ao uso de referências bibliográficas de autores renomados no tema discorridos.

O presente estudo permitiu o entendimento do conceito de gestão de pessoas e de sua importância atual nas organizações, bem como de uma atuação profissional nessa área mediante

a compreensão da necessidade de alinhar a gestão de pessoas com as estratégias da empresa.

Por ser uma empresa que está voltada a prestação de serviços, ela precisa estar atenta e preparada para as devidas mudanças do mercado, em especial a satisfação, realização e comprometimento de seus clientes internos, ou seja, de seus colaboradores; vindo estes refletir num atendimento de qualidade que conseqüentemente contribuirá para a fidelização dos clientes externos por ela atendidos.

Este artigo abordará, inicialmente, o referencial teórico, o qual irá expor os principais autores referentes ao tema tratado e posteriormente apresenta-se o capítulo referente ao tema ou problema, no qual é apresentado um breve histórico da instituição e suas principais falhas a serem tratadas, e na seqüência, o capítulo referente à análise teórica e comparativa do tema ou problema, que se trata da resolução ou tratamento das falhas apresentadas anteriormente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Uma vez que no ambiente organizacional nada acontece sem as pessoas, cabe entender a definição de gestão de pessoas integrada aos conceitos de ambiente organizacional. Para Campos (2008, p. 110), a área da Gestão de Pessoas vem se configurando como sendo:

A grande área para a atuação do departamento de Recursos Humanos, mas não só para ela. Desenvolver pessoas é um compromisso sério, envolvido com a promoção do bem-estar e da saúde mental e física das pessoas em toda a sociedade, para todo e qualquer profissional que tenha por ofício “lidar” com gente.

No atual cenário organizacional vem ocorrendo uma redescoberta das pessoas em sua essência e plenitude. Onde segundo Marras Marras (2002, p. 156), isso ocorre para:

Poder atender às exigências da era do mercado informatizado e globalizado, a empresa hoje procura o profissional criativo, bem-informado e capacitado a exercer suas tarefas com flexibilidade. E mais, deve ser crítico, alerta, curioso e possuir espírito de liderança e elevado senso de trabalho em equipe.

As pessoas se tornaram um dos recursos mais importantes que a empresa dispõe para alcançar seus objetivos. Para Ulrich (2000, p. 35) nisto nota-se que:

As forças competitivas que os gerentes enfrentam hoje em dia, e continuarão a enfrentar no futuro, exigem excelência organizacional. Os esforços para alcançar tal excelência – por meio da ênfase no aprendizado, na qualidade, no trabalho em equipe e na reengenharia – são direcionados pelo modo como as empresas conseguem fazer com que as tarefas sejam realizadas e como elas tratam seu pessoal. Essas são questões fundamentais em gestão de pessoas. Resumindo, alcançar excelência organizacional deve ser a tarefa de RH.

Os desafios das organizações dia a dia vem apresentando crescimento em muitas das vezes desproporcional. Porém, segundo Domenico de Masi (1999, p. 108): “[...] sofrendo da

velha miopia de visualizar as pessoas como recursos produtivos ou meros agentes passivos cujas atividades devem ser planejadas e controladas a partir das necessidades da organização.”

Na era da informação o CHA³ são os ativos mais distintos e renováveis tidos como base nas empresas. Bohlander; Snell (2009, p.41) afirma que: “Pode-se obter capital e construir edifícios, mas é preciso pessoas para se montar uma empresa.”

As pessoas não são recursos que a organização consome, utiliza e que produzem custos. Drucker (2002, p. 16) afirma que: “As pessoas constituem um fator de competitividade, da mesma forma que o mercado e a tecnologia.”

As organizações competem crescentemente com base em seus ativos intelectuais. Aktouf (1996, p. 128), salienta que:

Nenhuma organização poderá se manter ou alcançar a excelência sem a capacidade de renovação e esta necessariamente perpassa por uma transformação pessoal. Isto ocorre, pois é o indivíduo a única fonte real de renovação de uma empresa e esta não pode mudar sem que as pessoas tomem consciência de si mesmas. Por outro lado, o que se vê são inúmeras organizações desestimularem as pessoas, inibindo suas ideias e atitudes e assim eliminando sua capacidade de mudar, inovar, criar, desenvolver e de transformar a si mesmas.

As empresas passam por contínua renovação e crescimento que vão alterando os costumes tradicionais, dando lugar à gestão moderna, ágil, desburocratizada. Para Lucena (1999, p. 40) há uma necessidade de investimento na área de gestão de pessoas, pois quando isso não ocorre, acontece que:

Fugindo o quanto podem do investimento em seus Recursos Humanos, as organizações provocam a própria obsolescência de seu pessoal, que se torna descartável, e vão abastecer no vizinho o atendimento de suas necessidades, sem perceber que estão comprometendo o futuro (bem próximo) de seu sucesso empresarial.

Sabendo-se da importância do assunto, a prática da gestão de pessoas vem por agregar valores a organização. Conforme Chiavenato (2010, p. 258): “As pessoas são o patrimônio das organizações e essas organizações são compostas desde um simples operário até a função de executivo e são essas pessoas que fazem o sucesso da organização.”

Salientando que muitas das vezes é esquecido um fator relevante; as empresas são constituídas por pessoas tangíveis, e com sentimentos diversos; Ferreira, et.al. (2002, p. 148) registra que:

A gestão de pessoas, no tempo e no espaço, representa o protótipo da ação em si e a vida dos atores de uma instituição, desencadeando-se num amplo processo de uma gestão, culminando na eficácia e na otimização do trabalho. O gestor poderá também fortalecer a interação na gestão de pessoas, tornando-as capazes de anunciar e denunciar aspectos inerentes ao processo da educação, construindo um ambiente onde todo corpo da instituição possa se tornar agente de uma sinergia capaz de mover o mundo.

³ CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude.

Diante do exposto, se faz necessário atentar para o indivíduo em todos os seus aspectos, vindo por perceber que apesar do grande desafio que se está à frente, isto é, a prática de uma gestão de pessoas inovadora; é crucial para as organizações gerir de maneira que o ser humano seja favorecido, ou seja, respeitando o ser humano como “parte essencial” no que se refere a construção do progresso da sociedade como um todo.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A empresa em estudo pertence ao grupo Itaú Unibanco Holding S.A. Fundado por João Moreira Salles, a Casa Moreira Salles, teve seu início em 27 de setembro de 1924, na cidade de Poços de Caldas em Minas Gerais; que vendia de tudo: louças, roupas, sapatos, bebidas -, recebeu do governo federal a carta patente que lhe permitia funcionar como seção bancária, ou seja, correspondente de bancos importantes do estado, se tornando mais tarde como Unibanco.

Nos anos 1960, a Casa Moreira Salles viria a se tornar Unibanco, e o Banco Central de Crédito passou a se chamar Itaú. Em 2008, dois dos mais importantes e populares bancos do Brasil se uniram, numa operação que representou uma das maiores fusões da história brasileira. Naquele histórico 04 de novembro, nasceu também um dos maiores bancos do mundo e um gigante brasileiro.

As histórias do Itaú e do Unibanco têm como pontos comuns a preocupação com a ética e a transparência nos negócios, o respeito às leis e a valorização de seus colaboradores. Também são aspectos convergentes entre as duas organizações a busca pela satisfação dos clientes e o incentivo à cultura e à educação, preocupações que se materializaram no Instituto Moreira Salles, no Instituto Itaú Cultural e, na área social, na Fundação Itaú Social e no Instituto Unibanco.

Durante nove décadas de história, o Itaú Unibanco atravessou fronteiras, inaugurando sua atuação global e lançando bases em outros países da América Latina, e continua seguindo os princípios e os valores daqueles que lhe deram origem. Sempre de olho no futuro e com a preocupação de construir um mundo melhor.

Uma empresa do tamanho do Itaú Unibanco tem muita coisa para contar. Ao longo de sua trajetória, acompanhando a evolução do país e as histórias de inúmeros colaboradores e clientes. Uma das nossas maiores riquezas, portanto, é a sua memória.

Depois da apresentação nacional do Banco Itaú, será focada a agência em específico da cidade de Lages, sito a Rua: Coronel Córdova - Centro – referência para o presente estudo.

A agência é integrada por 15 colaboradores, e atende os seguimentos: varejo, Uniclass, personalite e empresas.

Tendo como principais produtos comercializados: linhas de crédito, seguros de vida, imóveis e veículos, consórcios, planos de capitalização, linhas de investimento de diversas categorias, assim como serviços bancários, tais como: pagamentos, depósitos e transferências para PF e PJ.

Seus principais fornecedores, destacam-se: Banco do Brasil (fornecedor do papel moeda - produzido na Casa da Moeda do Brasil), e Prosegur responsável pelo serviço de transporte dos numerários.

Dentre seus concorrentes estão: Banco do Brasil, Caixa, Santander, Bradesco, Cooperativas financeiras (Sicoob, Sicred, Ceced, Credicomim, entre outras, e ainda, as novas fintechs financeiras: Nubank, Neon, Guiabolso, as quais vem apresentando um crescimento bastante expressivo.

A partir das observações realizadas *in loco*, fica evidente o ponto crucial que vem refletindo de forma negativa a estrutura da empresa em estudo. Onde se faz necessário atentar para o indivíduo em todos os seus aspectos organizacionais, a gestão de pessoas é a base que irá melhor fundamentar os demais pilares que constituem a construção, crescimento e reconhecimento empresarial.

Para melhor elucidar o processo de gestão de pessoas da empresa em análise, segue descritivo das áreas da mesma, e suas respectivas deficiências, vindo por corroborar com o tema trabalhado:

- Área de Treinamento e capacitação: esta área segue padrões pré-estabelecidos, não permitindo alterações, vindo assim comprometer a aplicação desta ferramenta;
- Qualidade no atendimento: segue normatizações estabelecidas, vindo por “engessar” a prestação dos serviços prestados pela instituição;
- Rotatividade de clientes: por seguir padrões estabelecidos pela administração geral, muitas das vezes o colaborador fica de “mãos atadas” na resolução de determinado problema trazido pelo cliente, vindo assim comprometer o grau de satisfação deste para com a empresa, e em muitos casos provocando a migração deste para o concorrente;
- Gestão de pessoas: para o cumprimento dos objetivos propostos, a área de gestão de pessoas vem “colhendo” frutos onerosos a equipe; onde por não serem abertas oportunidades de sugestões, adaptações ao referido processo, esse time de colaboradores vem desempenhando suas atribuições de forma insatisfatória e desmotivadora.

4 ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

Na empresa em análise, o problema identificado foi o “engessamento” à rotina e práticas de sua gestão de pessoas e seus respectivos processos. Renner (2005, p. 114) aborda que:

A Gestão de Pessoas é um conjunto de boas práticas de um RH bem definido e de um Líder, ou Gestor que realize ações que condizem, ou que estejam alinhadas neste tipo de gestão. O gestor precisa saber utilizar os recursos organizacionais no sentido de obter eficiência e eficácia, bem como alto grau de satisfação entre as pessoas que fazem o trabalho e o cliente que o recebe.

Por ser uma instituição financeira que atende diferentes classes sociais, a gestão da mesma segue padrões internos que são estabelecidos pelo alto escalão da mesma, vindo por comprometer o desempenho de cada colaborador; tal situação poderia ser amenizada e porque não afirmar resolvida se fosse aberto o direito de “ouvir e falar” de ambas as partes, que viria contribuir para a integração de todos num todo.

Essa deficiência vem por refletir na prática improdutiva quanto na aplicação do treinamento dado pela empresa em estudo. Segundo Almeida (2007, p. 122) as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquire um papel de:

Preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, especificamente no cargo que ocupam. Ultimamente visualiza-se no treinamento e no desenvolvimento uma maneira eficaz para ampliação de competências que aumentam a produtividade e a criatividade, como também, à competitividade no atual mercado.

Como mencionado por não ser aberto espaço para interferências internas nos processos, todos seguem normas, diretrizes – e, o treinamento aplicado não é diferente; ele vem sendo insatisfatório para integração e formação de escalas de conhecimento a equipe de colaboradores; ele é tido como ineficiente no que tange a uma melhor preparação de cada indivíduo à prática de suas funções e rotinas administrativas e operacionais. Este fator pode ser minimizado se a gerência da unidade comece a abrir oportunidades de interação e integração de cada um no quesito realização dos processos e atribuições.

Outra situação negativa observada na empresa estudada que vem contribuindo para tal situação, é a queda da qualidade no atendimento prestado. Carvalho; Paladini (2005, p. 32) descrevem que:

O papel dos gestores das empresas é fazer com que as pessoas acreditem que a qualidade é importante para a empresa e para elas próprias. As pessoas precisam entender que qualidade não é responsabilidade de apenas algumas pessoas. Mas, sim, que está na nossa forma de pensar e agir em todas as etapas do processo. Atualmente, sem qualidade, a empresa estará “fora do jogo”, e as pessoas também.

Entender que a qualidade começa internamente é a primícia para a conquista de um grau de satisfação elevado e tangível, quando cada pessoa inserida em seu respectivo processo está comprometida para o alcance desta ferramenta, todos ganharão. É nesta ação que a direção

(neste caso – a gerência) da empresa necessita focar, permitindo que todos sintam-se integrantes o processo e não partes.

Para a empresa estudada o giro de clientes é contínuo, onde mantê-los fidelizados não depende somente de suas forças internas (seus colaboradores), mas de normatizações ditadas pelas hierarquias superiores, vindo “engessar” a ação dos mesmos na manutenção daqueles que já são clientes da agência, gerando assim uma rotatividade bastante expressiva. Para Marques (2018, p. 1):

Independentemente dos fatores que levam à rotatividade, é importante destacar que ela não é uma causa, mas sim o efeito de inúmeras variáveis, tanto internas, quanto externas, que podem gerar consequências e impactar no comportamento e atitude dos colaboradores e também da própria organização, uma vez que o seu alto índice traz reflexos imediatos na produtividade, no ambiente organizacional como um todo, na relação entre os profissionais, entre muitos outros, capazes de causar alguns prejuízos aos negócios.

Para a gerência da empresa em análise sugere-se que a mesma busque melhor interagir com cada colaborador, onde este irá trazer as reais necessidades de cada cliente, e, de base destas em conjunto (gerência e colaborador envolvido naquela situação) juntos busquem a melhor alternativa para auxiliar o cliente na resolução de tal intempérie. Quando se tem as devidas informações fica mais prático e fácil a conquista da satisfação no respectivo processo.

Neste interim a gestão de pessoas departamento responsável por cada uma das etapas que integram sua atuação; mas, além disso, uma empresa que possui este departamento estruturado conquista a confiança e fidelidade do colaborador, o que interfere diretamente no desempenho, motivação e expectativas do mesmo. E, por falta desta estruturação a empresa estudada não disponibiliza a prática de treinamentos contínuos (segue a prática esporádica e pré-estabelecidas), refletindo na baixa qualidade em seus referidos processos; sendo que a prática desta ação refletirá na elevação do nível de qualidade e da satisfação de seus clientes pelos serviços prestados.

Mesmo seguindo os “padrões estabelecidos” pela instituição financeira, a gerência deve procurar meios e canais dos quais seja possível agregar novas inovações e ações das quais possa ser possível a integração de cada pessoa em cada etapa inerentes a esta área.

5 CONCLUSÃO

Este artigo teve como tema principal, gestão de pessoas em uma instituição financeira voltada ao setor de prestação de serviços. Com base nos conceitos aqui apresentados de diferentes autores, mostra-se não só a teoria, mas a importância dos mesmos em seu ambiente

organizacional, gerir de forma eficiente e participativa, sua gestão de pessoas; vindo esta ação refletir nas demais áreas que integram a instituição.

O presente estudo permitiu o entendimento do conceito de gestão de pessoas e de sua importância atual nas organizações, bem como de uma atuação profissional nessa área mediante a compreensão da necessidade de alinhar a gestão de pessoas com as estratégias da empresa.

Considerando os efeitos obtidos neste trabalho, a empresa em estudo deve manter a verificação constante do nível de satisfação de seus clientes (internos) e isso será possível por meio da implantação de uma gestão de pessoas “humanizada”, isto é, abrindo espaço para reclamações, sugestões e adequações ao ato de gerir, ou seja, uma gestão participativa, com objetivo de acompanhar as eventuais mudanças no perfil de cada colaborador, proporcionando treinamento específico para área de atendimento e prestação de serviço, visando atingir melhores níveis no que tange a satisfação exigida pelos clientes por ela atendidos, inibindo assim a rotatividade dos mesmos a concorrência.

Este trabalho proporcionou uma visão mais ampla no que se refere a gestão de pessoas. Contudo, deve-se ter em mente que a missão e os valores da empresa devem ser o norte da política de gestão de pessoas. Eles servem de base para as estratégias desta área e, por isso, as pessoas são contratadas a partir de um perfil delineado para o cargo a ser ocupado a fim de atender às metas da organização. Cada organização deve desenvolver sua própria gestão estratégica de pessoas, já que possui suas próprias estratégias organizacionais.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ALMEIDA, Marcelo Araújo de. **Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão por competências em organizações no Brasil**. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- CAMPOS, Dinael Corrêa. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.
- CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teorias e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

DRUCKER, Peter. **Eles não são empregados, são pessoas.** Harvard Business Review *in* Edição Especial Exame. 764. ed. São Paulo: Abril, 2002.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial:** de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

LUCENA, Maria Diva Da Salete, **Planejamento de recursos humanos.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARQUES, José Roberto. **Aprenda como calcular o índice de rotatividade.** Goiânia: Instituto Brasileiro Coaching, 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/aprenda-como-calcular-o-indice-de-rotatividade/>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MASI, Domenico de. **O ócio criativo.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RENNER, Universidade. **Navegação:** rumo à liderança eficaz. Porto Alegre: Lojas Renner S/A. Maio/2005.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos:** novas perspectivas para os profissionais de RH. 1. ed. São Paulo: Futura, 2000.