

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS E SUAS INTER-RELAÇÕES EM  
BANCOS DO MUNICÍPIO DE JUIZ DE FORA - MINAS GERAIS**

RANIERI CIPRIANI VICTORINO

JUIZ DE FORA

2016

**RANIERI CIPRIANI VICTORINO**

**OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS E SUAS INTER-RELAÇÕES EM  
BANCOS DO MUNICÍPIO DE JUIZ DE FORA - MINAS GERAIS**

Monografia apresentada pelo acadêmico Ranieri Cipriani Victorino ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof(a) LILIAN ALFAIA MONTEIRO

Juiz de Fora

FACC/UFJF

2016

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, Marcondes e Ana, por todo amor e dedicação para que eu chegasse até aqui.

Aos meus irmãos, Euler, Lucas e Mariana, pela amizade e companheirismo sempre.

A Juliana, pelo amor, amizade e apoio em todas as minhas decisões durante esta trajetória

Aos meus familiares e amigos, que me apoiaram em todos os sentidos, e fizeram desta, uma experiência melhor.

A professora Danielle, pelo direcionamento inicial deste trabalho.

A professora Lilian, pela excelente orientação e conselhos. Muito obrigado!



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu relatório de Estágio Supervisionado é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio. Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Estágio Supervisionado.

Juiz de Fora, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

---

Ranieri Cipriani Victorino

<sup>1</sup> LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

### **ATA DE APROVAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Aos 22 dias do mês de dezembro de 2016, na sala xx da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados, para examinar e avaliar o Trabalho de Conclusão de Curso de RANIERI CIPRIANI VICTORINO, aluno regularmente matriculado no curso de Administração sob o número 201126055, modalidade presencial, desta universidade, intitulado “Os Processos de Gestão de Pessoas e suas Inter-Relações em Bancos do Município de Juiz de Fora – Minas Gerais”. Após a apresentação do aluno e consequente debate, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o aluno \_\_\_\_\_, quando da entrega da versão final e definitiva impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 22 de dezembro de 2016.

---

Profa. Lilian Alfaia Monteiro  
Orientadora

---

Profa. Raphaela Reis Conceição Castro Silva

---

Profa. Lívia Almada Neves

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

|     |                                      |
|-----|--------------------------------------|
| ARH | Administração de Recursos Humanos    |
| RH  | Recursos Humanos                     |
| BSC | Balanced Scorecard                   |
| T&D | Treinamento e Desenvolvimento        |
| QVT | Qualidade de Vida no Trabalho        |
| PLR | Participação nos Lucros e Resultados |

## Sumário

|  |    |
|--|----|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b>                                     | 8  |
| 1.1 Problema de pesquisa                                 | 9  |
| 1.2 Objetivos  | 9  |
| 1.3 Justificativa  | 10 |
| 1.4 Estruturas do trabalho                               | 10 |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>                             | 12 |
| 2.1 Gestão de Pessoas                                    | 12 |
| 2.2 Processos de Gestão de Pessoas                       | 14 |
| 2.2.1 Processos de agregar pessoas                       | 15 |
| 2.2.2 Processos de aplicar pessoas                       | 17 |
| 2.2.2.1 Orientação das pessoas                           | 17 |
| 2.2.2.2 Modelagem do trabalho                            | 18 |
| 2.2.2.3 Avaliação de desempenho                          | 18 |
| 2.2.3 Processos de recompensar pessoas                   | 19 |
| 2.2.4 Processos de desenvolver pessoas                   | 20 |
| 2.2.5 Processos de manter pessoas                        | 22 |
| 2.2.6 Processos de monitorar pessoas                     | 24 |
| <b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b>                         | 26 |
| 3.1 Orientação   | 26 |
| 3.2 Método de abordagem                                  | 27 |
| 3.3 Tipo de pesquisa                                     | 27 |
| 3.4 Universo e amostra                                   | 27 |
| 3.5 Levantamento de dados                                | 28 |
| 3.6 Tratamento dos dados                                 | 28 |
| 3.7 Limitação do método                                  | 29 |
| <b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b>               | 30 |
| 4.1 Processos de agregar Pessoas                         | 30 |
| 4.2 Processos de aplicar Pessoas                         | 32 |
| 4.3 Processos de recompensar pessoas                     | 35 |
| 4.4 Processos de desenvolver pessoas                     | 35 |
| 4.5 Processos de manter pessoas                          | 38 |
| 4.6 Processos de monitorar pessoas                       | 39 |
| 4.7 As inter-relações dos processos de gestão de pessoas | 40 |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>                           | 45 |
| <b>6. REFERÊNCIAS</b>                                    | 48 |
| <b>7. APÊNDICE</b>                                       | 50 |

## 1. INTRODUÇÃO

O atual nível de competitividade das organizações tem gerado intensas modificações em suas estruturas, provocando grandes transformações em um curto período de tempo, cabendo aos seus gestores saber lidar com estas mudanças, e se antecipar a um futuro que promete ser cada vez mais intenso na busca por melhorias e vantagens competitivas entre as organizações. Conforme destacam Nogueira e Silva (2014), a velocidade das mudanças do mercado e sua competitividade, passam a exigir dos empregados maior empenho individual, adaptação e constante atualização para seu aperfeiçoamento e aprimoramento profissional.

A função gestão de pessoas acompanhou este movimento de mudanças nas últimas décadas, e atualmente exerce um papel estratégico nas organizações. Ao contrário de um passado, onde sua função se baseava no registro de horas trabalhadas dos trabalhadores e em questões trabalhistas e legais, hoje, os processos pertencentes à gestão de pessoas proporcionam diversos instrumentos necessários para a gestão de uma organização. Esta diferenciação é exposta por Souza e Bastos (2008), que afirmam que o emprego da expressão gestão de pessoas em detrimento da administração de recursos humanos, parece designar um marco de redefinição principalmente na diferente forma de conceber o ser humano.

A atual complexidade de processos existente na área de gestão de pessoas, causa uma necessidade de seu gestor entender a importância de promover um planejamento integrado de suas ações, conhecendo as inter-relações existentes entre os processos, e assim, impulsionar os resultados e benefícios gerados aos trabalhadores e conseqüentemente a organização.

Diante dessas constatações, a pesquisa aqui apresentada procura uma melhor compreensão a respeito dos diferentes processos propostos por Chiavenato (2005) em uma organização, e obter a percepção de gerentes de bancos a respeito da existência de uma inter-relação entre estes processos.

A aplicação desta pesquisa foi feita com gerentes de empresas pertencentes ao setor bancário da cidade de Juiz de Fora, mais precisamente em bancos públicos e privados da cidade. Os bancos escolhidos foram: Santander, Itaú, Caixa e Banco do Brasil. Neste estudo, o Banco do Brasil foi entendido como banco público, pela necessidade de concurso público para a contratação de funcionários. A escolha de realização com os gerentes destas empresas, se deve a possibilidade de obter uma melhor compreensão a respeito do tema proposto, já que possuem um maior contato entre as fases destes processos.

Como será exposto com maior detalhamento no capítulo referente a metodologia do trabalho, foi elaborada uma entrevista com base nos diferentes processos de gestão de pessoas definidos por Chiavenato (2005), e ainda pontos que abordaram a avaliação dos mesmos a respeito da possível inter-relação entre estes processos.

No desenvolvimento deste capítulo, serão apresentados o problema de pesquisa, o objetivo geral e específicos, além da justificativa, que tem a função de demonstrar a importância e os motivos referentes ao estudo das relações entre os processos de gestão de pessoas.

### **1.1 Problema de pesquisa**

Pretende-se com esta pesquisa responder a seguinte questão: Qual a percepção que os gerentes de bancos de Juiz de Fora possuem sobre os processos de gestão de pessoas e suas inter-relações?

### **1.2 Objetivos**

O objetivo geral desta pesquisa é obter as percepções de gerentes do setor bancário a respeito da aplicabilidade dos processos de gestão de pessoas nos bancos, e ainda sua visão sobre como ocorre a inter-relação entre estes processos.

Para o alcance deste objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Verificar o conhecimento dos gerentes a respeito dos processos de gestão de pessoas existentes, e qual o impacto em suas respectivas funções na empresa.
- Analisar a relevância dos processos de gestão de pessoas na visão dos gerentes
- Analisar a percepção dos gerentes sobre as possíveis inter-relações entre os processos de gestão de pessoas

### **1.3 Justificativa**

A compreensão do efetivo papel dos processos de gestão de pessoas em uma organização, e as inter-relações existentes em seu planejamento e em suas atribuições, contribuem para uma melhor visualização a respeito da importância que a função gestão de pessoas possui no planejamento de uma organização. Para Gil (2007, p.24), “as atividades referentes a função gestão de pessoas estão intimamente relacionadas entre si, influenciando-se reciprocamente”. Neste sentido, o foco do estudo será entender como os processos de gestão de pessoas ocorrem nos bancos na cidade de Juiz de Fora segundo a percepção de seus gerentes, e ainda suas possíveis inter-relações.

### **1.4 Estruturas do trabalho**

Este estudo será dividido em cinco capítulos, divididos da seguinte forma: o primeiro capítulo é a introdução do trabalho, que é composta pelo problema de pesquisa adotado, o objetivo geral pretendido e os objetivos específicos para o seu alcance. Neste capítulo, ainda é proposta a justificativa da escolha do tema, e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo é composto pelo referencial teórico da pesquisa, onde são apresentadas as obras dos autores que fundamentaram a pesquisa, por meio de livros e artigos científicos referentes ao tema proposto.

O terceiro capítulo trata da metodologia da pesquisa, que apresenta os métodos adotados como guia para o desenvolvimento do trabalho.

O quarto capítulo é composto pelo desenvolvimento da pesquisa de campo do trabalho, pela coleta e consequente análise dos dados obtidos nas organizações em estudo.

O quinto capítulo apresenta a conclusão do estudo, composto pelas considerações finais do trabalho, os principais dados e contribuições percebidas, assim como os objetivos alcançados com seu desenvolvimento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica do trabalho, que tem por objetivo oferecer embasamento teórico sobre o tema pesquisado. Inicialmente, será fundamentado a área de gestão de pessoas, e em seguida a divisão de seus respectivos processos, de acordo com Chiavenato (2005): agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

### 2.1 Gestão de Pessoas

Segundo Marras (2011), a função do departamento de recursos humanos nas organizações começou apenas com o objetivo de contabilizar os registros dos trabalhadores, registrando as horas trabalhadas, suas faltas e atrasos para o efeito de pagamento ou de desconto.

Marras (2011) destaca a evolução da função de recursos humanos desde o período da administração científica, onde o trabalhador era visto somente como um instrumento da organização, até o movimento de relações humanas, que com seu desenvolvimento culminou em uma denominação, na década de 1950, que a ligava a área de ciências humanas, a função de gerente de recursos humanos.

Em prosseguimento a esta evolução, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p.18) afirmam que “(...)assistimos atualmente a significativas mudanças de paradigma que apontam para uma nova fase de gestão de pessoas”.

Como forma de demonstrar as transformações que ocorreram na função de gestão de pessoas, Tose<sup>1</sup>, apud Marras (2011) realizou um estudo onde destaca as fases evolutivas da gestão de pessoas e no perfil de seu gestor.

---

<sup>1</sup>TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. 1997. A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1997.

Para Tose, apud Marras (2011), as fases são subdesenvolvidas da seguinte forma: Contábil, Legal, Tecnicista, Administrativa e Estratégica. A fase contábil tinha como objetivo a preocupação com os custos da organização, e assim realizava unicamente registros no sentido de ter um maior controle para ela. A fase legal traz um movimento de acompanhamento das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista no país. A fase tecnicista trouxe o conceito de recursos humanos americano, e com ele vieram avanços na relação entre capital e trabalho, a função alcançou papel gerencial e passava a operacionalizar serviços de treinamento, recrutamento, segurança do trabalho e outros. A fase administrativa foi marcada pela revolução que implementou o movimento sindical denominado “novo sindicalismo. A última fase definida pela autora é a estratégica, onde a função recursos humanos passa a ter preocupações a longo prazo com seus trabalhadores e sofre importante alavancagem organizacional de seu cargo, passando a ser reconhecida como diretoria, em nível estratégico nas organizações.

Sobre a evolução do conceito de gestão de pessoas, Chiavenato (2005) afirma que tratar as pessoas como meros recursos organizacionais é um desperdício de talentos para a organização, e ressalta que o termo gestão de pessoas proporciona uma visão dos funcionários como parceiros e colaboradores do negócio da empresa.

Ainda sobre a redefinição do conceito, Dias<sup>2</sup>, apud Souza e Bastos (2008, p.15) afirma:

Portanto, o uso da expressão “modelo de gestão de pessoas” implica considerar que a área de RH perdeu seu poder de monopólio sobre o comportamento humano nas organizações. Envolve aspectos que vão muito além da estrutura, dos instrumentos e das práticas normalizadas e abrange, então, tudo aquilo que interfere de maneira significativa nas relações entre os indivíduos e a organização.

---

<sup>2</sup>DIAS, J. M. G. Preditores do comportamento organizacional na EMATER/MG. 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – Faculdade de Ciências Econômicas – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995.

Marras (2011) reforça que a gestão de RH está atualmente passando por um estado de transformação radical. Segundo o autor, de um simples departamento inserido nas equipes operacionais, a função evoluiu para um nível tático, e atualmente, a Gestão de Pessoas ocupa um posicionamento de ponta em nível estratégico nas organizações.

No capítulo seguinte, serão abordados os diferentes processos que compõe a área de gestão de pessoas de uma organização, e que guiará o desenvolvimento do trabalho.

## **2.2 Processos de Gestão de Pessoas**

Para Chiavenato (2005), a Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Segundo o autor, são seis processos básicos que compõe a área:

- Processos de Agregar Pessoas;
- Processos de Aplicar Pessoas;
- Processos de Recompensar Pessoas;
- Processos de Desenvolver Pessoas;
- Processos de Manter Pessoas; e
- Processos de Monitorar Pessoas.

Além de Chiavenato, outros autores definem estes processos de forma distinta, seja em relação a suas atividades ou apenas a sua nomenclatura. Na visão de Stoner e Freeman (1999), os processos pertencentes a área incluem sete atividades básicas:

- Planejamento de recursos humanos;
- Recrutamento;
- Seleção;
- Socialização;
- Treinamento e desenvolvimento;
- Avaliação de desempenho; e
- Promoções, transferências, rebaixamentos e desligamentos.

Já para Marras (2011), a divisão é realizada por um conjunto de subsistemas que respondem individualmente por cada uma das funções da Administração de Recursos Humanos (ARH):

- Recrutamento e Seleção (R&S);
- Treinamento e Desenvolvimento (T&D);
- Remuneração ou Cargo e Salários (C&S);
- Higiene e Segurança do Trabalho (HST);
- Departamento de Pessoal (DP)
- Relações Trabalhistas (RT); e
- Serviços Gerais (SG) etc.

Para Chiavenato (2005), todos os processos que compõe a área de Gestão de Pessoas estão bastante relacionados entre si, de uma forma que se interpenetram e se influenciam diretamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, conforme for utilizado. O autor ainda acrescenta que os processos são desenhados de acordo com as exigências das influencias ambientais externas e internas, funcionando como um sistema aberto e interativo.

O conceito que será adotado para o desenvolvimento do trabalho será o adotado por Chiavenato (2005), que utiliza a nomenclatura de um conjunto de processos de gestão de pessoas. Em sequência, serão fundamentados os processos de agregar pessoas, responsáveis por incluir novas pessoas na empresa.

### 2.2.1 Processos de agregar pessoas

Os processos de agregar pessoas, para Chiavenato (2005), constituem as formas de ingresso para novas pessoas na organização. Podem ser denominados processos de provisão, e incluem o recrutamento e seleção de pessoas.

Para Marras (2011), o recrutamento de pessoas é uma atividade que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente a organização, com o objetivo de municiar o subsistema de seleção para atender aos clientes internos da empresa.

Sobre as duas formas de recrutamento, Chiavenato (2005, p.113) as diferencia da seguinte forma:

(...) um privilegia os atuais funcionários para oferecer-lhes oportunidades melhores dentro da organização, enquanto o outro busca candidata externa para trazerem experiências e habilidades não existentes atualmente na organização.

A adoção de uma política de recrutamento interno pode trazer muitos benefícios para a organização, Stoner e Freeman (1999) elencam entre as vantagens, a já existente familiarização do funcionário com a empresa, o estímulo a lealdade e ao esforço na realização de sua função, e ainda o menor custo se comparado ao recrutamento externo.

Para Stoner e Freeman (1999), a capacidade de uma organização para recrutar empregados, está ligada à reputação e atratividade que ela possui no mercado, assim como a oferta propriamente dita. Os autores ainda ressaltam, que caso a organização não encontre os profissionais desejados internamente ou que estejam disponíveis no mercado, pode ser o caso de atrair profissionais de empresas concorrentes ou em algum lugar mais distante.

O processo de seleção, segundo Marras (2011), baseia-se fundamentalmente na análise comparativa de dois campos:

- Exigências do cargo: as características que o empregador deseja para que o profissional possua em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes
- Características do candidato: o conjunto apresentado pelo candidato de seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Na visão de Stoner e Freeman (1999), o processo de seleção para cargos de nível mais baixo, pode ser bastante superficial, onde o maior foco se mostra na triagem inicial ou em

testes escritos. Ele ainda destaca que em casos onde o cargo é de nível médio ou mais alto, as entrevistas podem ser longas e existem poucas ou nenhuma aplicação de testes formais.

Após selecionar o candidato, Marras (2011) destaca que este passa por uma etapa de exames médicos, que indicam sua aptidão para a realização das tarefas que será designado, posteriormente o candidato termina a etapa de agregar pessoas realizando o processo de admissão junto ao departamento pessoal, onde serão tomadas todas as providencias burocráticas necessárias para se tornar empregado da organização.

Em seguida, serão abordados os processos de aplicar pessoas, que auxiliam os primeiros passos das pessoas contratadas na organização.

## 2.2.2 Processos de aplicar pessoas

Segundo Chiavenato (2005), os processos de aplicar pessoas envolvem os primeiros passos para a incorporação dos novos membros na organização, o desenho do cargo a ser desempenhado, e ainda a avaliação de seu desempenho.

Sendo assim, o desenvolvimento dos processos de aplicar pessoas será dividido em três partes: orientação das pessoas, modelagem do trabalho e a avaliação de desempenho.

### 2.2.2.1 *Orientação das pessoas*

Para Chiavenato (2005), a orientação das pessoas é o primeiro passo para a correta adequação do funcionário nas atividades da empresa, é a etapa de posicionar as pessoas em suas respectivas atividades e esclarecer o seu papel e objetivos que ela possui com ele.

Após o processo de recrutamento e seleção, Stoner e Freeman (1999) destacam a importância dos programas de socialização nas organizações:

Os programas eficazes de socialização reduzem a ansiedade dos novos empregados, dando-lhe informações sobre o ambiente de trabalho e sobre os supervisores, apresentando-os aos colegas e encorajando-os a fazer perguntas (STONER e FREEMAN, 1999, p.285).

O processo de socialização organizacional pode ser composto, segundo Chiavenato (2005), por métodos que se iniciam no processo seletivo, onde são passadas para o candidato informações acerca da organização, sua cultura e ambiente de trabalho para que ele já tenha tais informações e as avalie pessoalmente. A utilização de um supervisor como tutor também é lembrada pelo autor, para exercer um papel de ligação entre a organização e a imagem da empresa.

#### *2.2.2.2 Modelagem do trabalho*

Para Chiavenato (2005), a maneira como as pessoas trabalham na organização está ligada diretamente a como o trabalho foi planejado, modelado e organizado. De maneira geral, como é feita a distribuição das tarefas nas organizações.

A compilação de todas as descrições de cargos na empresa é realizada, segundo Marras (2011), no manual de descrição de cargos da organização. Para o autor, “(...) este manual reveste-se de grande importância pelo fato de ser o registro vivo de toda a tecnologia da mão de obra da empresa e, também, a base para reconhecer os contornos da estrutura organizacional”. (Marras, 2011, p.84).

Um programa eficiente de descrição e análise de cargos, segundo Chiavenato (2005), gera subsídios para o processo de recrutamento e seleção, na identificação das necessidades de treinamento, na avaliação de critérios de salários, de desempenho, entre outros.

#### *2.2.2.3 Avaliação de desempenho*

A avaliação de desempenho é conceituada por Marras (2011), como um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por seus empregados em um período e área específicos.

Conforme Chiavenato (2005, p.223):

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Trata-se de um instrumento importante dentro da área de gestão de pessoas, pois gera uma resposta ao investimento que é feito nas pessoas. Neste sentido, Marras (2011), lista alguns benefícios da utilização desta ferramenta:

- Identificar empregados que necessitam de aperfeiçoamento;
- Descobrir o surgimento de novos talentos na organização;
- Facilitar o autodesenvolvimento dos empregados;
- Fornecer *feedback* aos empregados; e
- Subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

A avaliação de desempenho proporciona que as pessoas avaliem seus próprios resultados e identifiquem qual é sua parcela de contribuição no desempenho geral da organização. Para Chiavenato (2005), isto dá liberdade para que as pessoas possam escolher os próprios meios para desenvolver suas habilidades individuais e sociais para a organização.

Na sequência, os processos de recompensar pessoas serão abordados, responsáveis pelas formas de incentivo e motivação para as pessoas nas organizações.

### 2.2.3 Processos de recompensar pessoas

Para Chiavenato (2005), os processos de recompensar pessoas constituem os elementos para o incentivo e motivação dos funcionários na organização, integrando os objetivos organizacionais com os objetivos individuais a serem satisfeitos.

Na visão de Milkovich e Boudreau (2006), as implementações dos sistemas de pagamento podem ser projetadas para atingir um grande número de objetivos para a

organização, entre eles o melhor controle dos custos, o aumento do nível de produtividade e a maior satisfação do cliente.

Chiavenato (2005) propõe o conceito de remuneração total, sendo composto principalmente por sua remuneração básica, os incentivos salariais e benefícios. Para o autor, a remuneração básica é representada pelo salário do funcionário, sendo pago mensalmente ou por hora, os incentivos salariais são concedidos por meio de recompensas por resultados alcançados, e os benefícios são compostos de férias, seguro de vida, transporte subsidiado, entre outros.

Marras (2011) destaca que, recentemente, as organizações de países desenvolvidos tem adotado planos de benefícios mais flexíveis, onde os funcionários têm a opção de escolher entre os benefícios disponíveis, quais que acham mais interessantes. Este modelo oferece uma imagem mais transparente da organização, criando uma relação aberta entre as partes, possibilitando uma análise e discussão sobre a relação custo-benefício de ambos.

Na visão de Chiavenato (2005), compreender os aspectos básicos do sistema de recompensas é importante na área de gestão de pessoas, pois são responsáveis por provocar o impacto necessário para atrair, reter e motivar os funcionários.

Em seguida, os processos de desenvolver pessoas serão fundamentados, responsáveis pelo treinamento e desenvolvimento das pessoas dentro das organizações.

#### 2.2.4 Processos de desenvolver pessoas

Os processos de desenvolver pessoas são, segundo Chiavenato (2005), utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas. Para o autor, são compostos pelo treinamento e desenvolvimento, gestão de conhecimento e competências,

programas de mudanças e de desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.

Na visão de Chiavenato (2005), o processo de treinamento deve ser cíclico e contínuo, sendo composto por quatro etapas:

- Diagnóstico: etapa de levantamento das necessidades de treinamento a serem realizadas.
- Desenho: etapa de elaboração do programa de treinamento que será realizado.
- Implementação: aplicação e condução do programa de treinamento.
- Avaliação: verificação dos resultados obtidos com o programa.

Milkovich e Boudreau (2006) destacam a importância destes programas de treinamento serem administrados de forma efetiva e que tenham objetivos claros ou integradas em outras ações da área de recursos humanos. Os autores afirmam que as melhores empresas realizam esta integração, junto a ações de provimento interno e externo, sistema de recompensa e planejamento correto das funções.

Ainda acerca da importância da correta administração dos planos de treinamento organizacional, Marras (2011), destaca o modelo de composição dos custos de treinamento, sendo divididos em três grupos:

- Despesas com pessoal: são compostos por salários, ajuda de custos e horas extras pagos aos participantes dos cursos.
- Material: toda a estrutura que é dada para a aplicação do treinamento, como apostilas, vídeos, computadores e materiais de escritório.
- Despesas diversas: são consideradas as demais despesas que podem compor o processo, como transporte, aluguel de salas e contratação de instrutores.

Para evitar desperdícios e garantir o retorno desejado do investimento, o pragmatismo, segundo Chiavenato (2005), é imprescindível na programação do treinamento. O treinamento

deve ser voltado para resultados, estabelecer metas de treinamento e compará-las posteriormente é indispensável para o autor.

O desenvolvimento de pessoas nas organizações, está mais relacionado com a orientação a longo prazo para o funcionário. Este processo pode ser considerado mais profundo do que o treinamento, de acordo com Chiavenato (2005, p.370), “(...)o desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual”.

Milkovich e Boudreau (2006, p.338) conceituam o processo de desenvolvimento nas organizações da seguinte forma:

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torna-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

Assim como os programas de treinamento, que deveriam segundo Milkovich e Boudreau (2006), ser integrados para gerar melhores resultados, o desenvolvimento de carreiras nas organizações também ocorre desta forma. Chiavenato (2005, p.375) afirma que “o desenvolvimento de carreiras é alcançado quando as organizações conseguem integrar o processo com outros programas de RH, como avaliações de desempenho, T&D e planejamento de RH”. Neste sentido, pode-se compreender que assim como a função Gestão de Pessoas, os processos que a compõe possuem um recorte de integralização de seus processos e atividades para que consigam gerar melhores resultados.

Em seguida, os processos de manter pessoas serão abordados, responsáveis por criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas

#### 2.2.5 Processos de manter pessoas

Para a Gestão de Pessoas, uma organização viável não é somente aquela que consegue selecionar e aplicar corretamente os seus recursos humanos, mas também os manter satisfeitos

a longo prazo na organização. Para Chiavenato (2005), os processos de manutenção das pessoas têm a função de manter as pessoas satisfeitas e motivadas, além de assegurar as condições físicas, psicológicas e sociais necessárias para isto.

O relacionamento entre organização e empregado é importante fator na satisfação geral do funcionário. Para Chiavenato (2005), existem pessoas que conseguem administrar problemas pessoais na organização, e outras não, cabendo aos gerentes lidar com esta situação, tratando estes funcionários com justiça e equanimidade. O autor ainda ressalta que “é de interesse da organização motivar e proporcionar assistência aos funcionários nestas situações” (Chiavenato, 2005, p. 403).

Outro importante fator na satisfação do funcionário, é o envolvimento que ele possui na organização. Segundo Fisher (1991) citada por Milkovich e Boudreau (2006, p.477):

Envolver as pessoas na estruturação de suas funções e fornecer a elas o treinamento e as ferramentas necessárias para um desempenho eficiente é uma fórmula aprovada para a melhoria da qualidade e da produtividade. O objetivo é motivar as pessoas a serem mais criativas e produtivas.

De maneira geral, pode-se entender este capítulo pelo conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que Chiavenato (2005, p.448), define como a preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas, envolvendo tanto aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local de trabalho.

Definindo a importância dos componentes da QVT na organização, Chiavenato (2005, p.449) afirma que:

A qualidade do trabalho elevada conduz a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual as pessoas tendem a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico enquanto a administração tende a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

Ainda na visão do autor, a utilização da QVT nas organizações proporciona um indicador das experiências humanas no local de trabalho, criando uma forma de mensuração da satisfação das pessoas no desenvolvimento de suas atribuições.

No próximo capítulo, serão discutidos os processos de monitorar as pessoas, que são utilizados para acompanhar as atividades das pessoas, controlando os resultados obtidos.

#### 2.2.6 Processos de monitorar pessoas

Os processos referentes ao monitoramento das pessoas são os últimos dos seis processos de Gestão de Pessoas. Segundo Chiavenato (2005), monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas de acordo com o desejado.

O autor destaca que os processos têm o sentido de monitorar a forma que a organização alcançará seus objetivos. Neste contexto, a função de *staff* e a responsabilidade gerencial ganham atribuições específicas. Para Chiavenato (2005), a função de staff consiste na coleta de base de dados, para que o sistema de informações coletados sirva de suporte para a tomada de decisão dos gerentes de linha.

Na visão de Stoner e Freeman (1999, p. 440), o controle é “(...) um conceito que ajuda os administradores a monitorar a eficácia de seu planejamento, de sua organização e de sua liderança, e que ajuda a tomar atitudes corretivas quando necessário”.

Como uma forma de controle, dentro de cada organização existem vários sistemas de informação. Drucker (1992) citado por Chiavenato (2005, p.467), define o conceito de sistemas de informação de Recursos Humanos (RH):

Sistema de informação de RH é um sistema utilizado para coletar, registrar, armazenar, analisar e recuperar dados a respeito dos recursos humanos da organização. A maioria dos sistemas de informação de RH é computadorizada.

Sobre os benefícios gerados pela implementação de um sistema de RH, Milkovich e Boudreau (2006) ressaltam o auxílio ao planejamento da organização, fornecendo informações acerca da oferta de pessoal e previsões de demanda, no recrutamento e seleção, e

ainda no desenvolvimento de treinamentos, com informações sobre os custos dos programas e os resultados obtidos.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Em seu sentido mais geral, Cervo, Bervian e Silva (2007) definem o método como a ordem que se deve adotar nos diferentes processos necessários para se atingir um certo fim ou resultado desejado. Os autores ainda afirmam que o método científico não se trata de um modelo ou fórmula de sucesso, mas um conjunto ordenado de procedimentos que se mostraram eficientes na busca do saber, se configurando como um instrumento de trabalho a ser utilizado por seu usuário. O método científico ainda é definido por Gil (2008, p.8), “como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Este capítulo apresenta e discute os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento deste estudo, na finalidade de obter a consecução do objetivo da pesquisa. As escolhas metodológicas são descritas, justificando-se as principais decisões tomadas no decorrer do estudo, e ainda as limitações encontradas para o seu desenvolvimento. A ênfase é dada à explicitação dos procedimentos técnicos empregados.

#### 3.1 Orientação

A pesquisa, teve orientação qualitativa, por buscar obter uma percepção pessoal mais aprofundada dos sujeitos participantes. Para Bardin (2006), a análise qualitativa tem seu melhor resultado sobre *corpus* reduzidos e na elaboração de categorias mais discriminantes, pelo fato de que diferentemente da análise quantitativa, não necessita de frequências muito elevadas para se realizar cálculos.

### **3.2 Método de abordagem**

O método de abordagem utilizado foi o indutivo. Para Lakatos e Marconi (2003, p.86), “o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam”. Dessa forma, foi realizada uma revisão bibliográfica a respeito do tema, que ofereceu uma base fundamentada para o desenvolvimento do trabalho.

### **3.3 Tipo de pesquisa**

Com base na divisão proposta por Vergara (2011), quanto aos fins, a pesquisa é definida como descritiva, pelo fato de se propor a expor as características de determinada população ou de determinado fenômeno. Para Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p.61), “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”

Seguindo a metodologia de Vergara (2007), quanto aos meios, o estudo foi uma pesquisa de campo, por terem sido realizadas as entrevistas no local estudado. Para os autores Lakatos e Marconi (2003, p.186), a pesquisa de campo “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los”. Ainda quanto aos meios, a pesquisa pode ser caracterizada como bibliográfica, por ser realizada com base em livros e artigos na formação de seu referencial teórico, e ainda como estudo de caso, por se concentrar em bancos públicos e privados da cidade de Juiz de Fora.

### **3.4 Universo e amostra**

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, o número de pessoas participantes da pesquisa não representa uma amostra probabilística de uma população. As pessoas

entrevistadas na pesquisa são gerentes, que atuam em diferentes agências bancárias na cidade de Juiz de Fora. A amostra, do tipo não probabilística, foi composta por 10 gerentes do setor bancário, sendo destes, 6 de bancos privados e 4 de bancos públicos. O critério adotado foi a acessibilidade, que para Vergara (2007) seleciona elementos pela sua facilidade de acesso.

### **3.5 Levantamento de dados**

O levantamento de dados foi realizado por meio de uma entrevista semiestruturada. Para Roesch (1999), a pesquisa semiestruturada permite ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa, e assim não predetermina o resultado da pesquisa em categorias fechadas, como ocorre na pesquisa quantitativa. A entrevista foi composta por dez questões, em seis delas, se procurou avaliar a percepção dos entrevistados sobre como ocorrem os diferentes processos de gestão de pessoas. Nas outras quatro questões, se buscou obter respostas relacionadas as inter-relações existentes entre estes processos, e como se manifestam na empresa que trabalham.

### **3.6 Tratamento dos dados**

A técnica utilizada para o tratamento de dados foi a análise de conteúdo, que é definida de forma sucinta por Dellagnello e Silva (2005, p.97), como “um método de análise de dados em pesquisa que pode utilizar diferentes técnicas para tratamento do material coletado”. Para Tesch<sup>3</sup>, apud Vergara (2005, p.18) “o procedimento básico da análise de conteúdo refere-se a definição de categorias pertinentes aos propósitos da pesquisa”. Desta forma, foram criadas categorias referentes a cada processo de gestão de pessoas, e ainda uma categoria destinada as inter-relações dos processos.

---

<sup>3</sup>TESCH, Renata. **Qualitative research: analysis types and software tools**. New York: Falmer Press, 1990

### **3.7 Limitação do método**

Embora a escolha da amostra tenha sido direcionada para os gerentes das agências bancárias pelo motivo de possuir maior conhecimento sobre os processos de gestão de pessoas, foi visualizado que mesmo em cargos de gerencia, no geral, ainda falta um maior conhecimento teórico sobre a função gestão de pessoas nos bancos. Outro ponto de limitação do método foi a distância existente entre a função gestão de pessoas e as agências bancárias, visto que as decisões referentes a este departamento são concentradas regionalmente, causando um distanciamento físico entre estes gestores e os funcionários e gerentes das agências.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo, os dados coletados na pesquisa de campo foram analisados sob a perspectiva do roteiro semiestruturado de entrevista adotado, em conjunto com o referencial teórico adotado na pesquisa. O método adotado foi a análise de conteúdo, proposta por Bardin (2006), que é basicamente realizada, a partir da definição de categorias pertinentes aos propósitos da pesquisa, que foram aqui definidas de acordo com o padrão estabelecido no referencial teórico e na organização do roteiro de entrevista aplicado. Desta forma, os dados coletados foram analisados inicialmente em referência aos diferentes processos de gestão de pessoas definidos por Chiavenato (2005), os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas. Por fim, as inter-relações entre estes processos foram analisadas conforme pontos específicos abordados com os entrevistados, e ainda com impressões obtidas ao longo da entrevista que auxiliaram para sua efetiva compreensão.

### **4.1 Processos de agregar Pessoas**

Os dados coletados referentes aos processos de agregar pessoas ofereceram informações que podem ser divididas de acordo com o perfil do entrevistado. A pesquisa foi realizada com entrevistados que possuem cargos de gerência em bancos públicos e bancos privados, causando uma característica peculiar na avaliação deste processo. Os entrevistados que trabalham em bancos públicos ingressaram na instituição por meio de concurso público, e a receptividade quanto a este processo foi muito positiva, destacando ser um processo justo e eficiente. Entre os entrevistados que trabalham em bancos privados, existiram insatisfações em alguns pontos, como na falta de clareza e profundidade no processo, podendo gerar futuros problemas para a empresa e funcionários, como apontado nos trechos a seguir:

*Vejo o processo de recrutamento e seleção com falhas em sua realização. Primeiramente, não existe uma divulgação clara para os candidatos sobre qual será o trabalho desempenhado por eles, e o que se espera com sua contratação. Poderia*

*ser realizado de forma mais completa, para não haver futuras insatisfações dos funcionários e também da empresa, quanto aos resultados esperados.*

*(...) é feito um banco de dados de currículos na filial, utilizando entrevistas para selecionar os melhores candidatos e envia esse banco de dados para a sede. A continuidade do processo não fica muito claro na empresa(...)*

As entrevistas permitiram avaliar que existe uma clara preferência do recrutamento ocorrer internamente nas empresas, o que vai ao encontro com o proposto por Stoner e Freeman (1999), que citam entre as vantagens desta prática, o desenvolvimento da lealdade e esforço por parte dos funcionários, e ainda a sua já familiarização com o ambiente de trabalho. Esta situação se evidenciou nos bancos públicos, onde se caracterizou uma preferência de promoção entre os funcionários da própria agência bancária, como retratado abaixo:

*As seleções para promoção avaliam aspectos objetivos como graduação, certificação e resultado profissional bem como aspectos subjetivos como perfil de liderança e entendimento quanto às expectativas da empresa, o que torna a avaliação bem ampla. Existe uma certa preferência por quem já atua na agência onde surge a vaga, por possuir maior conhecimento do ambiente que atua.*

*A preferência de ascensão de funcionários da própria agência existe mais pelo conhecimento mais profundo do potencial e da forma de trabalhar que o gestor tem do funcionário, do que por outros fatores.*

Os entrevistados que trabalham em bancos privados afirmaram que o critério mais importante na avaliação dos resultados, e consequente meio para alcançar promoção em seu trabalho é o atingimento de metas. Ademais, a meritocracia foi citada durante muitos pontos da entrevista:

*O recrutamento na maioria das vezes é feito internamente, acontecendo sempre pelo merecimento. Existem requisitos claros quanto a promoção, mas dentro das agências, o critério mais avaliado é a entrega de resultados, das metas.*

*Acredito sim existir uma preferência interna para cargos superiores, neste sentido o banco oferece ferramentas que disponibilizam as vagas disponíveis e os requisitos necessários para se candidatar a vaga, como nível de escolaridade, tempo de casa, e depois são avaliadas questões mais subjetivas, referentes ao cargo mesmo.*

*A empresa preza pela contratação interna. O fator determinante para a mudança de cargo é o atingimento das metas, a meritocracia.*

Neste sentido, é possível visualizar uma associação muito clara entre os entrevistados que trabalham em bancos privados com o atingimento de metas. Embora a presença de

aspectos objetivos seja sempre presente em avaliações deste tipo, em bancos privados ou públicos, existem também aspectos subjetivos a serem avaliados, e que acabaram por ser deixados em segundo plano pelos gerentes de bancos privados.

#### **4.2 Processos de aplicar Pessoas**

A análise dos processos de aplicar pessoas será feita com base nas ações de integração dos funcionários quando contratados, e ainda acerca da avaliação de desempenho desenvolvida na empresa em que trabalham.

De maneira geral, os entrevistados demonstraram que as empresas onde trabalham oferecem um programa de integração eficiente para os novos funcionários. Estes programas costumam ser divididos em duas etapas, sendo a primeira uma apresentação prática sobre as futuras atribuições na empresa, e a segunda oferece uma visão teórica, que compartilha pontos mais subjetivos, como os valores esperados que seus funcionários compartilhem. São ações que auxiliam o funcionário a entender os objetivos e a cultura da empresa, para Chiavenato (2005) isto é a Orientação das Pessoas, pois esclarece o papel e objetivos da empresa para com ele.

*Ocorre durante duas semanas de treinamento em uma das sedes do setor de gestão de pessoas. Um grupo de funcionários novos participam de uma semana de curso teórico (onde são apresentados os valores e o que se espera do novo funcionário) e uma semana de curso prático onde são apresentados aos sistemas que vão utilizar no dia a dia.*

*Por uma semana são passados os conceitos que a empresa adota quanto à gestão de pessoas e mercado, noutra semana são introduzidos os sistemas profissionais da empresa.*

Embora este processo tenha se mostrado presente em grande parte das respostas, também é interessante ressaltar que alguns entrevistados apontaram que a empresa não possui um processo elaborado e estratégico neste sentido. Se percebe que em alguns casos, estas ações ficam a critério do superior imediato, ou ainda a empresa apenas disponibiliza

ferramentas para que esta pessoa realize sozinha estas ações, não existindo um processo claro para ocorrer esta integração:

*A empresa disponibiliza vários cursos para serem realizados pelo colaborador, cursos sobre ética, produtos da empresa e cultura organizacional. Quando entramos, nos indicam a realização destes cursos, mas pelo menos no meu caso, não existiu uma exigência ou preocupação futura sobre sua realização.*

*Este processo não ocorre de forma planejada pela empresa. Acredito que fica muito a critério do superior imediato a qual o funcionário é alocado, se vai ou não acontecer esta integração. Eu me preocupo em dar um suporte para os novos funcionários na minha agência, mas não acredito que em todas as agências seja dessa forma, então acredito que este processo acontece ao longo do trabalho, de forma natural.*

Ainda sobre este período de orientação, foi possível compreender que a empresa tem o objetivo de que o funcionário de uma agência bancária se adeque ao perfil exigido, isto é, um perfil de vendedor.

*O período de avaliação em trabalho, por 90 dias. Este período de avaliação visa verificar se o candidato é adequado à função que irá exercer. Hoje, em uma agência bancária o perfil exigido é o do "vendedor", entretanto muitas vezes outros fatores influenciam a decisão sobre permanência ou não de determinados candidatos sem este perfil exigido, desde questões "paternalistas" do tipo "ele precisa da vaga porque é pobre" até a ideia, também nobre, de que qualquer pessoa pode ser "formada" para exercer qualquer função, com o treinamento e motivação adequados, política muito difundida pela empresa.*

Após a avaliação do processo de integração dos funcionários, se buscou avaliar como ocorre a avaliação de desempenho nos bancos. Este processo se mostrou presente nas empresas pesquisadas, muito embora não ofereça em muitos casos resultados práticos. Durante as entrevistas, ficou claro que todas as empresas possuem um sistema de avaliação de desempenho estruturado, alguns entrevistados inclusive elogiaram muito o sistema deste processo na empresa. Apesar de sua existência, em grande parte dos entrevistados, foi constatado uma grande dificuldade de se obter resultados efetivos com este processo, com dificuldades para se colocar em prática o que foi determinado no modelo, e principalmente pela falta de uma maior conscientização de todos que participam deste processo.

*Processo de avaliação foi muito bem construído, baseado nos conceitos de competências necessárias para exercício da função, em constante acompanhamento e no estabelecimento de trilhas de formação profissional, visando superar lacunas no desempenho. Entretanto, na prática, é de difícil aplicação, o acompanhamento nem sempre é feito da forma prevista no modelo, levando a distorções como avaliação feita sem acompanhamento ou acompanhamento apenas com viés negativo.*

*Acredito que não exista mobilização entre os gerentes, e tampouco entre os funcionários. O processo precisa ser revisto ao meu ver, destacar a importância que isto pode fazer para os funcionários.*

*O feedback não é dado certamente, isso atrapalha o processo. Noto que as pessoas tentam mudar mais porque as notas impactam na PLR do que para o desenvolvimento pessoal e da empresa*

*Apesar de ser um bom sistema, acredito que a empresa deveria realizar campanhas que conscientizem e incentivem os funcionários a dar uma importância maior ao processo, uma vez que às vezes por falta de tempo ou mesmo preguiça muitos colaboradores realizam as avaliações do jeito mais simples possível.*

Foi ainda possível avaliar diferentes modelos de avaliação de desempenho adotadas nos bancos, existindo avaliações do tipo 360°, que oferece a possibilidade de todos se avaliarem no processo, e também modelos onde o gerente não é avaliado pelo funcionário, o modelo 180°.

*É realizado através de uma pontuação relativa ao cumprimento de metas pela agência e por uma componente pontuada através de avaliação 360 °.*

*Ele é realizado uma vez ao ano. Primeiro, próprios funcionários têm a oportunidade de se avaliarem. Depois, o gerente tece sua avaliação. É feita através de notas e comentários.*

No processo de aplicar pessoas, foi avaliado que no ambiente bancário existe uma busca incessante por resultados, fazendo com que os gerentes e funcionários focalizem todas suas ações para o atingimento das metas. Esta visão, aliada a uma falta de conscientização dos participantes do processo sobre sua importância, acabam influenciando que atividades que teoricamente não impactam diretamente no atingimento das metas estabelecidas, sejam realizadas de maneira ineficiente.

### **4.3 Processos de recompensar pessoas**

A avaliação dos processos de recompensar pessoas foi o processo de melhor avaliação por parte dos entrevistados, considerando que os bancos públicos e privados oferecem boas condições para o desempenho das atividades de seus funcionários.

A percepção dos entrevistados ficou concentrada no conceito da remuneração total proposto por Chiavenato (2005), que é composto pela remuneração básica, os incentivos salariais e benefícios ofertados pela empresa. Neste sentido, os entrevistados ressaltaram a importância dos incentivos salariais e dos benefícios que compõe sua remuneração:

*A empresa me oferece os insumos necessários, penso que nesse sentido os bancos nos oferecem muitos benefícios além do salário, o que acaba fazendo a diferença quando comparamos com outras empresas*

Os entrevistados de bancos públicos, ainda ressaltaram que o fato de serem concursados e possuírem estabilidade na empresa, auxilia na motivação para o melhor desempenho de suas atribuições, como citado abaixo:

*(...)reconheço que as condições que o banco oferece para nós é muito boa. Tenho uma boa remuneração hoje, e ainda possuo estabilidade no banco por ser concursado, então são condições que me motivam no dia-a-dia.*

A partir das entrevistas, foi possível analisar que existem insatisfações por alguns entrevistados em relação as atividades que realiza, ou mesmo nas cobranças excessivas existentes quanto aos resultados. Mas todos afirmam que os bancos oferecem uma boa remuneração, e isso acaba por auxiliar na satisfação geral destes gerentes.

### **4.4 Processos de desenvolver pessoas**

Os processos de desenvolver pessoas foram bem avaliados pelos entrevistados, principalmente destacando em sua maioria a excelente estrutura que os bancos disponibilizam para seus funcionários neste sentido. Mesmo oferecendo essas condições, também foi avaliada a dificuldade em rodar este sistema para trazer resultados efetivos à empresa.

Os bancos em que os entrevistados trabalham, oferecem cursos que complementam as atividades cotidianas dos funcionários, e também cursos relativos a sua cultura, como maneira de reforçar seus valores e objetivos na empresa.

Os entrevistados de determinado banco público exaltaram a estrutura de treinamentos da empresa, e também a possibilidade de um processo de desenvolvimento do funcionário, não se restringindo apenas a treinamentos relacionados a seu cargo, mas com a possibilidade do desenvolvimento de sua carreira, como relatado em entrevista:

*(...) o banco oferece inúmeras oportunidades de formação, nas mais diversas áreas, inclusive oferecendo bolsas para graduação, especialização e mestrado.*

*A empresa investe muito em treinamentos presenciais, cursos online e disponibiliza diversas bolsas de estudos para os funcionários que desejam se aperfeiçoar*

Os autores Milkovich e Boudreau (2006) destacam que o processo de desenvolvimento não inclui apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências. A disponibilização de bolsas de estudo incrementa o desenvolvimento dos funcionários, oferecendo uma visão a longo prazo para a empresa.

Como analisado em processos anteriores a este, foi visto que embora possua uma excelente estrutura para treinamento, ainda existem dificuldades para sua aplicação ocorrer de forma efetiva. Um ponto abordado nas entrevistas, foi a percepção de que os funcionários realizam o treinamento de forma ineficiente, e também pela inaplicabilidade em alguns momentos, e assim não gerando o resultado esperado. Sobre estes pontos, é destacado que:

*(...), mas os problemas, mais uma vez, surgem na prática diária, pois existe certo distanciamento da teoria do treinamento em relação às condições reais de trabalho nas agências, além da falta de tempo para liberação dos funcionários para treinamento, que somente são cumpridos quando fazem parte das metas de desempenho das agências, e ainda assim, muitas vezes os funcionários fazem os cursos às pressas, de forma incorreta, sem aproveitar verdadeiramente seu conteúdo.*

*A ferramenta é muito boa, temos uma universidade corporativa com cursos em todas as áreas, mas infelizmente o treinamento não gera maiores resultados por falta de tempo dos funcionários para realiza-los.*

*(...), mas estes treinamentos não são realizados de maneira eficiente, pois existe uma maior preocupação quanto ao funcionamento e negócios da agência, e vejo que as pessoas fazem estes treinamentos muitas vezes às pressas por pressão interna, ou mesmo de seus superiores.*

Neste ponto, se analisou que como forma de tentar corrigir os erros de aplicabilidade dos treinamentos, alguns bancos incluíram as horas de treinamentos dos funcionários como um indicador da meta de resultados da agência. Embora ações como essa, ajudem na realização dos treinamentos disponíveis, não se é garantido que estes sejam feitos de forma eficiente pelos funcionários, podendo ser realizado às pressas como falado pelos entrevistados, apenas para alcançar as metas da agência.

Na visão de Chiavenato (2005), o processo de desenvolvimento é composto de quatro etapas, sendo a última delas, a etapa de avaliação, onde é realizada a verificação dos resultados alcançados com o treinamento realizado. Neste sentido, foi visualizado uma grande variedade de opiniões entre os entrevistados, existindo opiniões que acreditavam existir resultados com os treinamentos realizados, e ainda as quais não percebiam reais resultados com sua realização. Entre as que acreditam existir resultados reais, foi ainda citada a importância destes treinamentos ocorrerem presencialmente, como citadas abaixo:

*A política gera resultados satisfatórios, principalmente quando se trata de cursos presenciais, pois acredito existir maior integração entre as partes, facilitando o aprendizado.*

*Os cursos são muito intuitivos e facilitam a disseminação do conhecimento que fazem total diferença nos resultados da empresa, pois os funcionários ficam muito mais alinhados aos objetivos institucionais.*

Os entrevistados que afirmaram não visualizar resultados práticos com os treinamentos aplicados, atribuem isto aos erros existentes nos processos, e ainda pela falta de feedback e acompanhamento entre as partes presentes no processo. Para Chiavenato (2005), o treinamento deve ser voltado para resultados, sendo assim, estabelecer metas e acompanhar seu resultado posterior é indispensável para o sucesso deste processo.

#### 4.5 Processos de manter pessoas

Os processos de manter pessoas demonstraram grande divisão na resposta dos entrevistados em sua avaliação, existindo uma parcela que se considera atualmente satisfeita, e outra que não está com suas atribuições. Esta divisão mostrou estar presente tanto em funcionários de bancos privados, como em funcionários de bancos públicos.

Embora exista satisfação em grande parte dos entrevistados em relação a remuneração por eles recebida, como visto anteriormente, isto não é fator decisivo para existir o sentimento de satisfação pelo trabalhador. A análise referente a estes processos mostrou que o principal fator para os entrevistados se sentirem atualmente satisfeitos no cargo que ocupam, é gostar das atividades que realizam em seus respectivos cargos, como demonstram abaixo:

*Gosto muito do que faço, pois, a empresa me dá todo o suporte em treinamentos, me oferece opções de cursos, como bolsa de graduação, pós, mestrado e também doutorado, o que dá tranquilidade e expertise no desenvolvimento das minhas atividades.*

*Me considero satisfeito porque faço o que gosto. Atendo os meus clientes sempre procurando soluções adequadas às suas necessidades.*

Entre os entrevistados que afirmaram não estar atualmente satisfeitos, foi visto que esta insatisfação se deve, principalmente, a estarem atualmente exercendo funções ou em cargos que não lhe agradam, como visto nos trechos abaixo:

*Não me sinto satisfeito atualmente. No meu caso, tenho a pretensão de atingir certos cargos que possuem atribuições muito diferentes das que exerço atualmente.*

*Em relação as minhas atribuições não me sinto satisfeito, pois não me sinto realizado fazendo este tipo de serviço, mas estou satisfeito quanto aos benefícios e remuneração que recebo, então por enquanto vou permanecendo.*

Um ponto interessante a respeito do processo de manter pessoas, é concluir após as entrevistas realizadas com os gerentes, que não existe relação direta entre a remuneração e satisfação do trabalhador. Como visto anteriormente, os gerentes se mostraram satisfeitos quanto à remuneração recebida, embora isto não se reflita em sua satisfação geral.

#### 4.6 Processos de monitorar pessoas

Os processos de monitorar pessoas ofereceram percepções diversificadas quanto à sua aplicação nas empresas. Os bancos são empresas caracterizadas por possuir uma estratégia muito agressiva no mercado, buscando um alto retorno em seus negócios. Para o atingimento de seus objetivos, os gerentes e funcionários presentes nas agências são partes fundamentais para isso, pois são eles que realizam de forma geral, o contato com seus clientes.

Os dados coletados a partir dos entrevistados, mostraram que de maneira geral, existe uma insatisfação quanto aos métodos de definição e cobrança das metas pelos bancos. O processo de definição das metas foi definido por muitos entrevistados como sendo abusivo. Isto ocorre por muitos motivos, como a falta de critério na definição das metas, ocasionando metas iguais, por exemplo, para regiões distintas e também pela inexistência do diálogo ocorrer entre as partes, sendo feito de maneira totalmente de cima para baixo, como visto nos pontos abaixo:

*O processo é baseado no BSC, mas não é realizado de forma justa, uma vez que, baseado em parâmetros meramente estatísticos e econômicos e no perfil de clientes baseado em renda. É totalmente feito "de cima para baixo" sem qualquer possibilidade da discussão de sua viabilidade na praça em que estamos atuando(...)*

*Em alguns setores a empresa não leva em conta o tamanho da região atendida para definir a meta. A meta é a mesma para várias regiões do País. Na minha área a empresa continua contando e cobrando metas mesmo quando o quadro de funcionários está incompleto.*

Entre os entrevistados que estão satisfeitos com este processo, foi visto que esta satisfação ocorre quando o funcionário entende e aceita a condição no qual está situado na empresa. Outro ponto destacado por um entrevistado, foi a satisfação por existir uma certa flexibilidade da empresa quanto ao resultado apresentado, como a compensação de indicadores com resultado acima da média com outros de resultado abaixo.

Esta situação mostra a importância que existe na compreensão por parte dos funcionários a respeito dos objetivos da empresa, e a forma com que ela busca atingi-los. Uma

comunicação clara neste sentido entre os diferentes níveis hierárquicos da empresa, auxilia no sentimento de pertencimento por parte dos funcionários, influenciando em sua satisfação e produtividade.

A insatisfação em relação às cobranças abusivas das metas por parte dos gestores, indicaram muitos pontos que os entrevistados consideram importantes para entender o ambiente vivido nas agências bancárias e as causas para isso. Alguns entrevistados afirmaram que a consequência do sistema de pressão que é realizado nas agências é a perda da qualidade do serviço ofertado ao cliente, como visto nos trechos abaixo:

*Este tipo de situação acaba por contribuir para que o serviço oferecido seja de baixa qualidade, e em muitas vezes os clientes acabam por ser prejudicados pela necessidade do funcionário de vender produtos e serviços, e assim o cliente acaba fazendo essa opção sem ter real conhecimento das condições. É um grande problema dos bancos.*

*(...) é necessário ludibriar os clientes a todo momento para atingir as metas e se não cumpridas colocam sob risco a função exercida pelo funcionário.*

Os processos de monitorar pessoas, talvez sejam o de maior ponto de discussão entre os processos definidos por Chiavenato (2005) no ambiente no qual se foi aplicada a pesquisa. Durante as entrevistas, claramente foi visto que o atingimento das metas definidas pela empresa, é ponto central na análise de todos os processos, fazendo com que este, influencie diretamente na eficiência da realização dos demais processos que compõe a gestão de pessoas.

#### **4.7 As inter-relações dos processos de gestão de pessoas**

Neste ponto, buscou-se avaliar a percepção dos entrevistados sobre a inter-relação existente entre os processos de gestão de pessoas na empresa onde trabalham. Esta visão se mostra importante, pois demonstra a capacidade de análise das funções de gestão de pessoas como um todo, no qual os diferentes processos se interagem em muitos momentos para que se cumpram os resultados desejados.

Inicialmente, o objetivo foi avaliar se os entrevistados acreditavam existir de fato uma inter-relação entre os processos de gestão de pessoas abordados durante a entrevista. Neste sentido, se mostrou indiscutível que todos acreditavam existir esta inter-relação, embora tenham existido pequenas variações nas opiniões a respeito da forma com que se manifestavam ou sobre a intensidade como isto ocorre.

Alguns entrevistados afirmaram conseguir visualizar esta inter-relação ocorrer de forma muito intensa, e que seus resultados influenciam diretamente na organização da empresa e na sua capacidade de entregar resultados, como mostra o trecho abaixo:

*(...) todos estes processos estão fortemente inter-relacionados, desde o recrutamento e seleção, a admissão e o aculturação do novo funcionário na empresa, sua formação, o estabelecimento das metas, a avaliação do desempenho, tudo isso tem forte influência no desempenho do funcionário, não só com relação aos resultados, mas também na sua capacidade de trabalhar de forma integrada e em equipe.*

De outra forma, mesmo acreditando existir esta inter-relação, outros entrevistados afirmaram ser difícil visualizar sua aplicação na prática. Além disso, eles ressaltam a supervalorização do processo de definição e cobrança das metas perante os demais processos, fazendo que esta inter-relação se torne superficial, conforme nos seguintes relatos:

*Na prática, a balança pende fortemente para o processo de definição e cumprimento de metas. Muitas vezes as horas de treinamento, por exemplo, que compõem a meta da agência, são exigidas de última hora. Dessa forma o funcionário não consegue absorver o conteúdo do curso.*

*Acredito que os processos estão interligados sim, mas são superficiais. Tudo é muito bem elaborado, mas não funciona na prática. Tudo funciona em torno da meta.*

Em um segundo momento, se buscou entender quais os impactos que efetivas ações de integração entre os processos de gestão de pessoas podem trazer para a empresa. De forma geral, foi observado que todos os entrevistados entendem que quando a empresa promove de maneira efetiva esta inter-relação, os maiores beneficiários são justamente os funcionários desta organização.

Os entrevistados visualizaram que ações de integração entre os processos de gestão de pessoas poderiam valorizar o funcionário como pessoa, e não somente como uma ferramenta

da empresa que busca resultados a todo instante. O sentimento de fazer parte da empresa como um todo foi citado por alguns entrevistados, demonstrando que este aspecto influencia diretamente na qualidade de vida do funcionário em seu ambiente de trabalho, e também na geração de resultados para a empresa. Isto se percebe nos seguintes relatos:

*Teria um forte impacto na qualidade de vida do funcionário. Uma vez que com o processo efetivamente integrado desde sua contratação, passando pela ambientação, treinamento e avaliação (por metas e pelos colegas) traz a sensação de fazer parte do processo de cumprimento de metas e não de ser somente a ferramenta.*

*Valorização e satisfação do funcionário com seu emprego, a valorização do trabalho e um sincero espírito de "pertencimento" à empresa e de que a mesma tem um papel importante em sua vida, gerando maior comprometimento do funcionário em relação aos objetivos empresariais.*

*Penso que quando trabalhados de forma integrada, todos na empresa acabam por ser beneficiados. Algumas ações só tem o benefício esperado quando trabalhadas de forma conjunta, essa consciência é muito importante para que se alcance o resultado.*

De forma complementar, um entrevistado exaltou o papel e a importância da função de gestão de pessoas neste processo de integração entre os processos, no sentido de conseguir alinhar os funcionários aos objetivos da empresa.

*A gestão de pessoas na minha opinião é o maior desafio de qualquer instituição e também o principal responsável pela formação de resultado. Quando se tem um corpo funcional alinhado aos objetivos institucionais da empresa os resultados são apenas consequências. E os funcionários são beneficiados, pois agregam conhecimento que proporcionam normalmente sua ascensão profissional, ou mesmo o aprimoramento de suas atividades, proporcionando satisfação e gerando significado para seu trabalho.*

A partir de uma análise conceitual a respeito do tema entre os entrevistados, o objetivo foi de avaliar as percepções dos entrevistados sobre seu conhecimento sobre o tema, para posteriormente entender como esta inter-relação entre os processos se manifesta na empresa onde trabalham. Neste ponto, obteve-se distintas opiniões, sobre processos que se mostram interligados e oferecem reais resultados, e também em situações onde a empresa demonstra falhar neste sentido.

Um funcionário destacou a inter-relação existente entre a avaliação de desempenho, a motivação e resultado apresentado pelos funcionários. Ele destaca que quando a avaliação ocorre de forma efetiva, ela consegue auxiliar o funcionário a direcionar sua carreira dentro do banco, fazendo-o se sentir mais valorizado e motivado nas atribuições de seu cargo. Este mesmo entrevistado, destaca não existir relação entre o desempenho individual ou grupal e a remuneração recebida:

*O desempenho individual ou do grupo tem pouca influência na remuneração, já que apenas se uma agência não atinge as metas haverá alguma redução apenas na participação nos lucros, não existe remuneração por comissão.*

De uma forma geral, muitos entrevistados destacaram a influência positiva que os treinamentos realizados exercem em suas atividades, impactando diretamente na qualidade dos serviços ofertados aos clientes. Embora esta relação seja clara e traga resultados, segundo os próprios gestores, em muitas ocasiões não é disponibilizado o tempo necessário para se realizar estes treinamentos de forma efetiva, como visto no capítulo dos processos de desenvolver pessoas.

Uma crítica feita neste sentido foi realizada por um entrevistado, que acredita que o processo de recrutamento da empresa apresenta falhas, que acabam influenciando no futuro, com possíveis insatisfações da empresa e também por parte do funcionário.

*Penso que por exemplo, o processo de recrutamento e seleção deveria ser realizado de melhor maneira, porque acaba que gera problemas depois. Temos problemas com isso que poderiam ser evitado muitas vezes, se contratando pessoas com o perfil adequado ao trabalho.*

Por fim, buscou-se avaliar, quais as possíveis ações de melhoria, que contribuiriam para uma melhor integração dos processos de gestão de pessoas. Entre as ações mencionadas pelos entrevistados, a maior conscientização por parte de todos a respeito da importância dos processos de gestão de pessoas e a maior interação e *feedback* entre os funcionário e gestores foram as mais citadas.

Como visto durante todo o trabalho, o quase exclusivo foco das agências bancárias no atingimento das metas estabelecidas, acabam por prejudicar a realização de outras ações no cotidiano dos funcionários.

*Acho que primeiramente deve ser feita uma campanha de conscientização de todos da importância destes outros aspectos na empresa, porque isto acaba influenciando nos resultados do banco*

*Essa cultura da valorização destes processos não existe no banco, porque tudo gira em torno da meta a ser alcançada, e dessa forma, todas as atividades que não impactam diretamente nisso acabam por ficar em segundo plano.*

Além disso, outro ponto de questionamento e que os entrevistados demonstraram valorizar para que estes processos ocorram de melhor forma é uma melhor interação entre os gestores e funcionários da empresa, e ainda a valorização do *feedback* como uma ferramenta de melhor comunicação, principalmente entre os funcionários da mesma agência bancária.

*Na minha opinião a empresa deveria "levar" a gestão de pessoas até as agências, para uma avaliação in loco de como esses processos estão sendo conduzidos.*

*Uma ação que contribuiria certamente, seria uma utilização mais intensa de feedbacks pelos gestores de equipe. Vejo que traz bons resultados, mas tenho consciência que em outras agências isto não ocorre.*

Por fim, alguns entrevistados ainda avaliaram que os atuais critérios utilizados para definir a ascensão profissional deveriam ser modificados. Para eles, este processo deveria levar em consideração critérios mais subjetivos, e assim, avaliar o desempenho do funcionário sob diferentes aspectos, como seu alinhamento ético aos padrões estabelecidos pela empresa, e não exclusivamente os seus resultados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal, obter as percepções de gerentes do setor bancário a respeito da aplicabilidade dos processos de gestão de pessoas nos bancos, e ainda sua visão sobre como ocorre a inter-relação entre estes processos. Para chegar a essas respostas, procurou-se inicialmente avaliar o conhecimento dos gerentes sobre como ocorrem os processos no ambiente que estão inseridos, e posteriormente abordar sobre a existência de inter-relações entre estes processos e quais resultados gerados para os funcionários e a empresa.

Na avaliação do processo de agregar pessoas, foi visto que existe uma considerável distinção entre os gerentes que trabalham em banco público e os que trabalham em banco privado. Sua avaliação foi concentrada quanto aos meios de promoção adotados pela empresa. Neste sentido, foi visualizado que em bancos públicos, existem critérios mais amplos de avaliação que consideram pontos que vão além dos resultados obtidos, como o perfil adequado para o futuro cargo. Já nos bancos privados, o critério adotado é quase que exclusivamente o resultado atingido, deixando questões mais subjetivas de lado.

Quanto ao processo de aplicar pessoas, primeiramente, foi avaliado que existe uma boa receptividade dos gerentes às ações de integração realizada para os novos funcionários, embora outros afirmaram não existir um sistema estruturado neste sentido. Em um segundo momento, os gerentes afirmaram que o processo de avaliação de desempenho dos bancos existe, porém, de maneira geral não geram resultados práticos, existindo uma falta de conscientização geral sobre sua importância para a empresa.

Os processos de recompensar pessoas foram avaliados de forma muito positiva pelos gerentes dos bancos. Foi destacado o conceito de remuneração total, que os bancos oferecem incentivos salariais e benefícios, que aliadas à remuneração básica, resultam em uma satisfação geral quanto a este processo.

No processo de desenvolver pessoas, os gerentes avaliaram positivamente a estrutura de treinamento e desenvolvimento que os bancos oferecem para seus funcionários. Apesar de existir uma excelente estrutura, os gerentes admitiram que o aproveitamento destas ferramentas ainda está longe do ideal, e que os treinamentos são realizados muitas vezes de forma ineficiente, e não gerando o melhor resultado possível.

Os processos de manter pessoas demonstraram grande divisão na opinião dos gerentes, sendo eles de bancos públicos ou privados. A satisfação foi vista e justificada, quando o gerente gosta de suas atuais atribuições e entende o propósito delas em um contexto geral. Entre os gerentes que afirmaram não estarem satisfeitos, foi visto que seu motivo se deve a insatisfação em seu atual cargo, ou mesmo não sentindo realização das atuais tarefas. Como visto anteriormente, existe uma satisfação geral dos gerentes quanto à remuneração recebida, o que evidencia que o salário e a satisfação não estão diretamente ligados.

Os processos de monitorar pessoas, de maneira geral, foram avaliados negativamente pelos gerentes, que consideram existir uma cobrança abusiva de seus superiores. A insatisfação se mostrou pela falta de clareza nos critérios de definição das metas, e também na forma como são cobrados. Existiu ainda a percepção dos gerentes sobre os efeitos que estas ações acabam por causar para os clientes dos bancos.

Finalmente, se procurou avaliar a compreensão e avaliação dos gerentes quanto as inter-relações dos processos destacados anteriormente. Em um primeiro momento, todos afirmaram existir estas inter-relações, e que estas certamente podem trazer melhores resultados para os funcionários e conseqüentemente para a empresa. Após este primeiro contato, buscou-se aprofundar sobre como isto ocorre efetivamente nos bancos, e embora alguns gerentes tenham sido capazes de realizar esta avaliação, a maior parte sentiu dificuldade para aprofundar este conceito e a sua aplicabilidade em seu ambiente de trabalho.

Por fim, existiram pontos positivos quanto a inter-relação em alguns processos destacados pelos gerentes, como também críticas e sugestões de melhorias para sua aplicação.

Dessa forma, pode-se dizer, após a conclusão da pesquisa, que nos bancos existe uma preocupação quase exclusiva com a determinação e cumprimento das metas. Neste sentido, foi visto que os gerentes e funcionários de agências bancárias exercem suas atividades exclusivamente para este objetivo, e as atividades pertencentes aos processos de gestão de pessoas acabam que ficam em um segundo plano. Outro ponto importante a se destacar, é que, de forma geral, existe uma falta de conscientização sobre a importância que estes processos possuem nas empresas, e os efeitos que podem gerar, principalmente para os funcionários.

Espera-se que o estudo possa contribuir para a divulgação do tema para o desenvolvimento de novas pesquisas relacionadas ao universo de bancos, e que proporcionem uma maior reflexão sobre o ambiente estudado. Obter a percepção dos funcionários, mais especificamente a respeito dos métodos de definição e cobrança praticados nas agências bancárias, pode ser um estudo interessante neste sentido. Para o autor, esta pesquisa foi uma importante ferramenta de conhecimento e reflexão a respeito do tema e sua aplicabilidade nas empresas.

## 6. REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurance. **Análise de conteúdo**. – 4ª edição – Lisboa: Edições 70, 2006.
- CERVO, Amado L. e BERVIAN, Pedro A. e DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. – 6. Ed – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho de; Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- DIAS, J. M. G. **Preditores do comportamento organizacional na EMATER/MG**. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – Faculdade de Ciências Econômicas – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais** – 1.ed – São Paulo: Atlas, 2007
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. – 6.ed – São Paulo: Atlas, 2008.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. - 5 edição - São Paulo: Editora Atlas S.A, 2003.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. – 14.ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- NOGUEIRA, Arnaldo Jose França Mazzei; SILVA, Otavio Tosi da. **Transformações Organizacionais e Gestão de Pessoas no Setor Financeiro**. RAD Vol.16, n.1, Jan/Fev/Mar/Abr 2014, p.105-129.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guias para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. – 2.ed – São Paulo: Atlas, 1999.
- SOUZA, Janice Janissek de; BASTOS, Antônio Virgílio Bastos. **Gestão de Pessoas e a Construção da Inovação Organizacional: Uma Análise do Pensamento Gerencial**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 291-305, mai./ago. 2008
- STONER, James A.F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. – Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1999.
- TACHIZAWA, Takeshy e FERREIRA, Victor Cláudio Paradela e FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. – 4.ed.rev. e atual. – Rio de Janeiro : Editora FGV, 2004
- TESCH, Renata. **Qualitative research: analysis types and software tools**. New York: Falmer Press, 1990

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil**. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. – São Paulo: Editora Atlas S.A. – 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. -9 edição – São Paulo: Editora Atlas S.A - 2007

## 7. APÊNDICE

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

|                         |
|-------------------------|
| <b>Função:</b>          |
| <b>Tempo na função:</b> |

1. Como você avalia a política e as práticas de recrutamento e seleção na organização que trabalha? Existe a preferência do recrutamento ocorrer internamente?
2. Ao ser contratado, existe um processo de integração do novo funcionário quanto aos valores da organização e os objetivos esperados? Como ocorre?
3. Como você avalia o processo de avaliação de desempenho na organização que trabalha?
4. De que forma você avalia a política de treinamento adotada pela empresa? Ela gera resultados?
5. Você se considera atualmente satisfeito no desenvolvimento de suas atribuições? Justifique
6. O processo de definição e cobrança das metas é realizado de forma justa na empresa onde trabalha? Justifique
7. Você acredita existir uma inter-relação entre os processos abordados nas perguntas anteriores? Justifique.
8. Na sua opinião, quais impactos que uma efetiva inter-relação dos processos de gestão de pessoas pode trazer para os funcionários e para a organização?
9. Como esta inter-relação ocorre na organização em que trabalha?
10. Na sua opinião, quais seriam as ações necessárias para uma melhor integração destes processos na organização em que trabalha?