

Diagnóstico da Gestão de Recursos Humanos: Estudo de caso em uma agência bancária localizada na cidade de Maringá-PR

Ana Carla Fernandes Gasques, DEP, UEM/Campus Sede,

anacarlafgasques@gmail.com

Jordana Dorca dos Santos, EPA, UNESPAR/Campus de Campo Mourão,

jordanadorca@gmail.com

Tainara Rigotti de Castro, EPA, UNESPAR/Campus de Campo Mourão

tainararcastro@hotmail.com

Valderice Herth Junkes

valdericeh@hotmail.com

Resumo: O planejamento da gestão de Recursos Humanos tem grande importância nas organizações e as empresas perceberam que o investimento e o planejamento estão se tornando um diferencial para o negócio. Diante disso, o presente artigo teve por objetivo realizar um diagnóstico da administração de recursos humanos em uma agência bancária localizada no município de Maringá-PR. Para tal a metodologia consistiu em pesquisa exploratória, qualitativa com estudo de caso sendo que as informações foram coletadas a partir de uma entrevista semiestruturada no decorrer do mês de junho. Dentre os pontos fortes identificados, destaca-se: contratação através de concurso público, testes seletivos interno para ascensão de nível hierárquico, benefícios complementares ao salário base. Constatou-se que a gestão de recursos humanos da agência analisada é feita de forma eficaz porém há pontos a melhorar, como o déficit de colaboradores seguindo a demanda, falta de autonomia para terceirização e existência de cargos de confiança.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Gestão de RH; Recursos humanos em bancos.

1. Introdução

Devido a alta competitividade, mercados cada vez mais disputados e saturados, as organizações deixaram de ter seu foco voltado apenas para recursos “físicos”, passando a dar maior destaque a seus recursos intelectuais, que são pessoas únicas, competentes e parceiras ativas das organizações (COSTA et al., 2010). Além disso, a evolução da administração de recursos humanos é caracterizada pela adoção recente deste termo que, historicamente era abordado como Administração de Pessoal, onde não se tinha uma preocupação com as práticas de relacionamento pessoal, o foco estava apenas nas características técnicas dos salários, avaliação, formação e ressarcimento dos colaboradores (CHIAVENATO, 2015).

Contreras, Garnica e Moreno (2009) defendem que os recursos humanos são o maior atrativo do qual a organização dispõe, considerando que é necessária uma boa gestão

de pessoas para que os colaboradores se disponham a trabalhar em prol da empresa para alcançar os objetivos por ela estabelecidos. Além disso, Souza e Dalmau (2012) apontam que a alocação de recursos humanos de forma inadequada prova problemas operacionais, conflitos bem como uma gestão ineficiente das instituições bancárias. Segundo Chiavenato (2015) as empresas já constataram que o planejamento da gestão de Recursos Humanos tem grande importância, pois o investimento e o planejamento estão se tornando um diferencial tanto na área comercial quanto na produtividade.

Dessa forma, observa-se que cada vez mais, o sucesso das organizações está “ligado ao conhecimento das competências e deficiências de seus funcionários, o que possibilita o planejamento de ações que desenvolvam e estimulem o crescimento profissional” (SOUZA; DALMAU, 2012, p. 195). A forma como as organizações fazem a gestão dos seus colaboradores pode ser uma forma de se obter vantagem competitiva e estratégica desde que tenha por enfoque o desenvolvimento e motivação do indivíduo (NOGUEIRA et al., 2013).

Para Las Casas (2007) a essência do produto comercializado pelos bancos é a prestação de serviços. A recomendação é que este seja diferenciado a partir da interação direta com o cliente, um dos fatores mais importantes para a sua satisfação. Os clientes do banco não desejam ter problemas na hora da contratação dos serviços e desejam ser atendidos de maneira eficaz pelos que trabalham na agência bancária.

É importante, então, que as instituições bancárias gerenciem seus colaboradores a fim de mantê-los dedicados, motivados e com perfil para atender ao setor de serviços. O trabalho em agências bancárias exige qualificação profissional, amplo conhecimento do mercado financeiro, domínio da tecnologia para realização de simulações financeiras, habilidade de relacionamento com o cliente e com a equipe de vendas (NOGUEIRA et al., 2013).

Assim, frente a importância dos recursos humanos em atividades de prestação de serviços e a necessidade de um planejamento na gestão destes recursos para que os mesmos auxiliem de forma efetiva no alcance dos objetivos e metas, torna-se fundamental, então, a elaboração de um diagnóstico da situação atual da administração de recursos humanos das organizações bem como identificação de pontos a melhorar e proposição de sugestões.

Diante do exposto o presente artigo teve por objetivo realizar um diagnóstico da administração de recursos humanos em uma agência bancária localizada no município de Maringá-PR. Sendo assim, essa pesquisa se enquadra em uma das dez áreas da Engenharia de Produção, sendo ela a Engenharia Organizacional que, de acordo com a Abepro (2008), é o conjunto de conhecimentos relacionados à gestão das organizações, englobando em seus tópicos a propriedade intelectual que é o foco desse artigo.

2. Metodologia adotada

Quanto aos fins, a primeira etapa pode ser classificada como pesquisa exploratória, pois segundo Gil (2010) este tipo de pesquisa é pertinente quando se pretende localizar informações mais detalhadas sobre um determinado tema. Enquanto a segunda etapa se classifica como descritiva, pois teve por foco conhecer as características de determinada população, examinando as possíveis relações entre as variáveis (FREITAS; GONÇALVES,

2015).

Quanto ao método de abordagem, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa, pois consiste na obtenção dos dados para desenvolvimento dos diagnósticos da empresa concedente do estágio. A pesquisa qualitativa oferece uma perspectiva integrada dos fenômenos, que podem ser mais bem compreendidos no contexto em que ocorrem e do qual fazem parte, levando ao entendimento da dinâmica de suas relações (GIL, 2010).

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, classifica-se como estudo de campo, pois procura representatividade para a população estudada por meio do aprofundamento das questões propostas (FREITAS; GONÇALVES, 2015). Para tal, as informações foram coletadas no decorrer do mês de junho por meio de entrevistas semiestruturadas com o gerente de serviços da agência em questão, sendo que as datas e horários foram previamente agendadas considerando sua disponibilidade. As entrevistas semiestruturadas foram direcionadas partir de um roteiro previamente elaborado (Apêndice A).

As informações coletadas foram analisadas por meio da técnica de análise de discurso para que seja possível a realização do diagnóstico, identificar os pontos fracos e os pontos a melhorar bem como propor sugestões de melhorias.

3. Referencial Teórico

O setor de recursos humanos é considerado uma das ações administrativas mais utilizadas no gerenciamento do conjunto de recursos (humanos, materiais e financeiros) que merecem um tratamento diferenciado em razão dos propósitos da organização e dos valores que expressados por esta. A política de recursos humanos pode ser elaborada e desenvolvida por organizações independentemente de seu ramo de atuação, tamanho ou quantidade de recursos disponíveis (SOUZA, 2009). A definição de Recursos Humanos pode ser entendida de acordo como:

Modelo de gestão de pessoas, que não se restringe apenas ao caráter instrumental da gestão de pessoas, mas engloba também um componente real e dinâmico, uma lógica de atuação que é ao mesmo tempo política, social, ideológica e comportamental (CARVALHEIRO, 2011). A gestão de pessoas é, então, caracterizada pela forma como as empresas tendem a lidar com seus colaboradores.

Considerando, não apenas como portas organizacionais que necessitam ser administrados de forma passiva, porém como seres dotados de inteligência e proativos, sendo dotados de responsabilidade e iniciativa e por terem habilidades e conhecimentos que podem vir a auxiliar a administração dos demais recursos organizacionais (CHIAVENATO, 2015). Assim, a administração de recursos humanos consiste em “conjunto de decisões integradas, políticas e práticas para conduzir os aspectos da gerência relacionados às pessoas, incluindo também seleção, recrutamento, recompensas, treinamento, avaliação e desempenho.

O departamento de Recursos Humanos de uma empresa é constituído por um grupo de pessoas que formam o conjunto de empregados da organização. Este setor mantém como principal objetivo a maximização do retorno do investimento direcionado a contratação de funcionários, reduzindo possíveis riscos financeiros para atingir o equilíbrio das necessidades de cada indivíduo com os da empresa (SOUZA, 2009).

Para Coda e Coda (2014) é tida como uma área cujo objetivo está em analisar os empenhos focalizados no ser humano, abordando problemas pessoais de um grupo de colaboradores, sendo assim, a administração de Recursos Humanos trata do planejamento acerca do trabalho dos funcionários tendo por finalidade propor estratégias para oferecer melhoramentos para os mesmos visando uma melhoria na qualidade de vida do trabalho, considerando os aspectos empresariais da organização.

Toda organização bem estruturada deve ter como estratégia o planejamento de suas funções sejam quais forem elas sendo que o planejamento deste setor abrange a previsão das necessidades e a adequação voltada aos indivíduos com as de acordo com as vagas esperadas (LAS CASAS, 2007). O planejamento da gestão de Recursos Humanos tem grande importância nas organizações, já que as empresas perceberam que o investimento e o planejamento estão se tornando um diferencial tanto na área comercial quanto na produtividade. Costa (2008) defende que os recursos humanos são o maior atrativo do qual a organização dispõe, considerando que é necessária uma boa gestão de pessoas para que os colaboradores se disponham a trabalhar em prol da empresa para alcançar os objetivos por ela estabelecidos.

Em contrapartida os colaboradores esperam receber salários justos com sua função e benefícios que o façam realizar cada vez melhor suas tarefas estabelecidas. As principais atividades do planejamento de RH envolvem tarefas como planejamento de recursos para novas contratações (recrutamento e seleção), funções administrativas (pagamento de salários e benefícios), atividades de trabalho e relacionamento entre funcionários, segurança e saúde bem como a apresentação dos resultados das tarefas do departamento de recursos humanos (CHIAVENATO, 2015).

3.1 Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e seleção tem por finalidade determinar as políticas e as ações de fornecimento de pessoal e estabelecer as condições para o planejamento, recrutamento, seleção e transferência de colaboradores (CODA; CODA, 2014). O recrutamento é o processo de atrair candidatos qualificados para uma organização, consiste em um conjunto de técnicas que visa atrair candidatos de potencial altamente qualificado com capacidade de ocupar determinado cargo dentro de uma empresa.

Para Chiavenato (2015) o processo de recrutamento é tido como o conjunto de atividades desenhadas para atrair candidatos qualificados para uma organização, podendo ser interno e/ou externo. O recrutamento interno é aplicado sobre os candidatos e/ou funcionários da organização que estão exercendo seu trabalho dentro da empresa para que possa ser transferido para outras atividades motivadoras. Enquanto o recrutamento externo é aplicado a candidatos que estão no mercado de trabalho, fora da organização, para submetê-los no processo de seleção de pessoas para a empresa (FAE, 2007).

Seleção, então, é a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, a escolha, entre os candidatos recrutados, dos mais adequados aos cargos existentes, com o objetivo de manter ou aumentar, tanto a produtividade quanto os resultados (BERTO, 2013). A partir das etapas de recrutamento e seleção, os responsáveis pelo RH focam seus atos e programas no colaborador que ocupará o cargo, ou seja, no candidato que concorre ao exercício das funções que compõem esse mesmo cargo (CHIAVENATO, 2015).

3.2 Treinamento de Pessoal

As habilidades técnicas dos funcionários devem ser desenvolvidas através de cursos e treinamentos, em níveis operacionais com aperfeiçoamentos constantes. A empresa deve participar no desenvolvimento dos seus funcionários, promovendo a capacitação técnica e a valorização dos recursos oriundos no processo de aprendizagem (CODA; CODA, 2014).

A organização deve incentivar programas de educação continuada para desenvolver competências dos seus funcionários. Segundo Silva (2009, p.189), o desenvolvimento de competências não é apenas um “processo lógico, estruturado, mas envolvem comportamentos, relações sociais e também é um processo reflexivo e introspectivo, que culmina em mudanças”.

3.3 Salário e benefícios

A definição de uma política de benefícios tem sido unilateral na grande maioria das empresas, já que grande parte dos colaboradores reivindica a questão salarial. A variedade de pacotes de benefícios mostra a criatividade das empresas na busca de solução de problemas e criação de condições favoráveis à qualidade de vida no trabalho (CODA; CODA, 2014).

De acordo com Fae (2007) a forma mais tradicional de remuneração é baseada em cargos, onde o que vale é a atividade desenvolvida pelos empregados, onde é o único parâmetro para a definição do salário. Segundo Chiavenato (2015) o salário é uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa a organização, e depende de fatores internos ou organizacionais (considerando: tipologia dos cargos da organização, política de recursos humanos da organização, política salarial da organização, desempenho e capacidade financeira da organização e competitividade da organização) e externos ou ambientais (levando em consideração situação do mercado de trabalho, conjuntura econômica, sindicatos e negociações coletivas, legislação trabalhista, situação do mercado de clientes, concorrência no mercado).

Para Chiavenato (2015) há três categorias de salário, sendo elas: 1) Salário por unidade de tempo: remuneração de acordo com o tempo que a pessoa fica na empresa sendo paga em hora, semana, quinzena ou mês; 2) Salário por resultado: Número de quantidades produzidas pela pessoa, abrangendo os incentivos como prêmios de produtos; e, 3) Salário por tarefa: a pessoa recebe o salário por jornada de trabalho ao mesmo tempo em que o salário é determinado por peças produzidas.

Segundo Limongi-França (2007, p. 65) é importante diferenciar os termos recompensa, remuneração e salário, muitas vezes confundidos e tratados como sinônimos. O salário é basicamente a parte fixa da remuneração, paga em dinheiro e de forma regular (geralmente mensal). De acordo com Favero, Oliveira e Oliosio (2008) as organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que elas recebam contribuições de acordo com o alcance dos objetivos (conceito de remuneração total).

O conceito de remuneração total é constituído de três componentes principais: Remuneração Básica: Pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal ou na forma de salário por hora; Incentivos Salariais: Programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho, podendo ser concedido de diversas formas, como bônus e participação nos resultados alcançados; Benefícios: Concedidos através de diversos programas, como férias, seguro de vida, transporte subsidiado, refeições subsidiadas, dentre outros (FAVERO; OLIVEIRA; OLIOSI, 2008).

Segundo Limongi-França (2007) o planejamento de cargos e salários precisa acompanhar o avanço tecnológico, as mudanças de mercado, a política econômica, como também participar de decisões maiores da organização quando do planejamento orçamentário anual. Precisa ter conhecimento sobre as metas e objetivos da empresa para melhor se adequar e se encaixar nas práticas políticas gerais da organização.

3.4 Higiene e Segurança do Trabalho

Segundo a Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, um dos maiores perigos encontrados no ambiente de trabalho são os acidentes, que podem vir a causar lesões corporais ou perturbações funcionais causando a morte ou perda temporária ou permanente da capacidade de trabalhar (BRASIL, 1991). De acordo com Santos, Pereira-Moro e Ensslin (2015) as empresas devem estar atentas e ter preocupação com a segurança e os riscos à saúde dos trabalhadores. Nesse contexto, a agência se atenta em disponibilizar aos funcionários, instrumentos que proporcionem segurança e que previnam o contágio com artigos que irão afetar a saúde do empregado. Algumas empresas ainda fornecem planos de saúde aos colaboradores, sendo um dos principais fatores de motivação (SOUZA, 2009).

Assim, os profissionais desta área devem precaver problemas relacionados aos seus colaboradores, dando motivação e assim interferindo de forma positiva no desenvolvimento do trabalho, sendo que, este, por sua vez, necessita de alto investimento e é função do departamento de Relações Humanas avaliar e decidir se o investimento trará vantagens para funcionários e empresa, além de adotar decisões acerca da implantação dos melhores programas para servir a empresa (SOUZA, 2009).

4. Estudo de Caso

4.1 Caracterização da Empresa

A empresa analisada está localizada na cidade de Maringá – Paraná, sendo uma instituição financeira configurada como sociedade de economia mista. A agência é designada como varejo, ou seja, é uma unidade organizacional do nível operacional, destinada a operacionalização das estratégias de negócios do Conglomerado, por meio de relacionamento com clientes, de prestação de serviços e de atendimento a consumidores bancários. A composição societária é caracterizada como banco múltiplo, sendo subdividida da seguinte forma: tesouro nacional (50,73%), fundo fiscal de investimento e estabilização (3,67%), *free float* (ações destinadas à livre negociação no mercado) (29,37%), caixa de garantia da construção naval (3,05%), previdência (10,38%), fundo garantidor de investimentos (0,26%) e ações em tesouraria (2,54%).

A abertura desta agência da empresa aconteceu em 01 de janeiro de 1975 e se deu para expansão de novos mercados. A estrutura organizacional da agência analisada engloba: Gerente Geral, Gerentes (subdividido em: Negócio Rural, Negócios de Pessoas Jurídicas, Negócios de Pessoas Físicas, Serviços e RH e supervisor de atendimento), Assistentes de negócios, Escriturários, Caixas, estagiários, menor aprendiz e serviços terceirizados, conforme exemplificado no organograma a seguir (Figura 01):

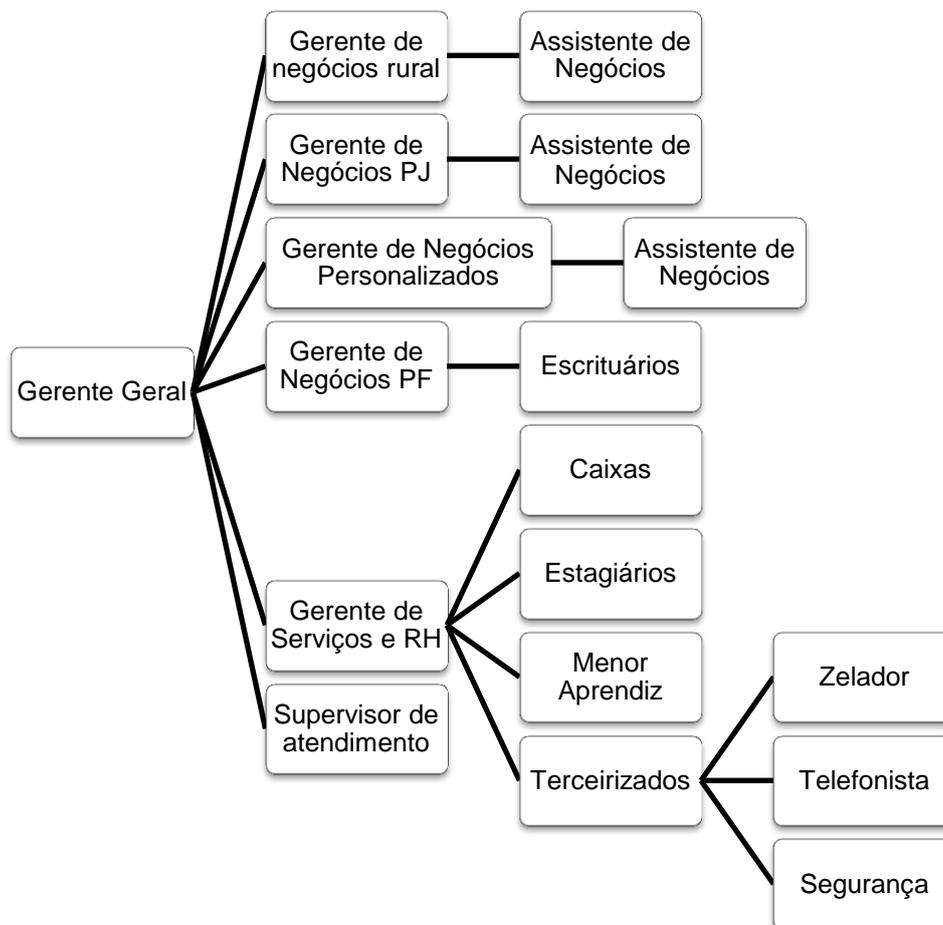


FIGURA 1 – Estrutura Organizacional. Fonte: Os autores (2017).

O gerente geral tem por responsabilidade comercializar produtos e serviços financeiros; implementar processos operacionais; planejar processos de operações bancárias; coordenar e gerenciar a implantação de produtos, serviços e processos; gerenciar pessoas; traçar estratégias locais para alcançar os objetivos do plano diretor para áreas de crédito, produtos e comercialização. Para atingir este nível hierárquico o profissional deve ter ensino superior completo nas áreas de Administração ou Economia e 05 anos na área de gerência.

O gerente de negócios é responsável pelo cumprimento das políticas e diretrizes estabelecidas para sua área de atuação, planejamento das atividades, disseminação das políticas e estratégias da empresa, gerenciamento de equipe, atingimento de objetivos e

metas estabelecidas para sua área. Responde pelos resultados esperados, satisfação dos clientes e qualidade das ocupações sob sua direção.

O gerente de serviços é o responsável pelo cumprimento das políticas e diretrizes estabelecidas para sua área de atuação, planejamento das atividades, disseminação das políticas e estratégias da empresa, gerenciamento de equipe, gestão de pessoas, gestão de serviços terceirizados, atingimento de objetivos e metas estabelecidas para sua área. Responde pelos resultados esperados, satisfação dos clientes e qualidade dos serviços sob sua condução. Gerenciamento e manuseio de numerário, fornecimento de numerário para circulação diária, numerário sob sua guarda, execução de serviços internos de tesouraria, do atendimento, autoatendimento e caixas.

O caixa é responsável por executar pagamentos por meio da autenticação da documentação concernente bem como por liberar cheques, também deve conferir, repassar e acondicionar o dinheiro, garantindo a segurança e a conveniência das autenticações. É de responsabilidade dos colaboradores do caixa, também, suprir o dinheiro necessário para as ações diárias, executar serviços internos referentes a tesouraria, ao atendimento bem como ao autoatendimento.

O supervisor de Atendimento é o colaborador responsável pela excelência no atendimento, segurança do padrão no ambiente interno da agência, organização e direção dos clientes sobre os canais alternativos, monitoração dos terminais e equipamentos das salas de autoatendimento, e pelo resultado esperado das metas sob sua condução.

Os escriturários têm por finalidade prestar atendimento a clientes e usuários de serviços bancários; fornecer documentação necessária aos clientes e executar atividades de cobrança. Também apoiam as atividades das agências e demais setores do banco; administram fluxo de malotes; compensam documentos e controlam documentação de arquivos, estabelecendo um relacionamento com os clientes, informando-os sobre os serviços bancários.

4.2 Diagnóstico da Gestão de Recursos Humanos

O quadro de funcionários da agência analisada é composto por 17 colaboradores efetivos (concursados), sendo eles: três escriturários, quatro caixas, três assistentes, um supervisor de atendimento, um gerente de serviço, quatro gerentes de contas, um gerente geral. Além do menor aprendiz, como colaboradores terceirizados têm-se: dois seguranças, uma secretária, um estagiário e uma zeladora.

Apesar de ser uma empresa de economia mista, a efetivação de colaboradores ocorre através de Seleção Externa por concurso público, de modo a garantir um processo público, claro e idôneo. Estas seleções podem acontecer por região ou a nível nacional, de acordo com as necessidades. Dessa forma, o processo de recrutamento e seleção da agência 0773, na cidade de Mandaguaçu-Paraná segue o padrão estipulado pelo regimento do Banco do Brasil e é de responsabilidade da GEPES, uma unidade organizacional de nível operacional, a qual diz respeito à Rede de Apoio aos Negócios e à Gestão, e tem por finalidade a execução e operacionalização de táticas e métodos para a gestão de Recursos Humanos.

No que se refere ao treinamento de pessoal, assim como recrutamento e seleção, este também é de responsabilidade da GEPES. É obrigatória a participação dos

colaboradores de um curso denominado auto instrucional, o qual tem por finalidade conscientizar acerca da filosófica, pressupostos e procedimentos da rotina de trabalho na instituição. Além disso, é preciso que cada agência mantenha seus cargos específicos atualizados de acordo com a estrutura organizacional e área de atuação, a solicitação de cursos específicos e a seleção dos participantes é de responsabilidade do gerente geral, porém a realização do treinamento é de responsabilidade da GEPES.

Com relação aos salários e benefícios, os colaboradores efetivos têm seu salário dividido em duas frações: vencimento padrão e comissões. A primeira, diz respeito ao cargo no qual o colaborador foi aprovado em concurso público, quase linear e com reajustes relativos ao tempo de serviço. Já a segunda parte, varia de acordo com a responsabilidade do colaborador. Além disso, estes funcionários recebem benefícios como previdência privada, plano de saúde pagos mensalmente e, ainda, participação nos lucros e resultados, paga uma vez ao ano.

No que diz respeito à higiene e segurança no trabalho, existem algumas regras padronizadas com relação à serviços de limpeza:

- As áreas de circulação interna devem ser limpas fora do horário de expediente ou de atendimento ao público, antes ou depois do fechamento da agência, sendo que deve acontecer até as 22h;
- As salas de autoatendimento devem ser limpas no mínimo duas vezes durante o horário de atendimento ao público e devem ser colocados avisos ou placas indicando piso molhado e/ou necessidade de atenção.

Cada agência deve ter instituído seu Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT), ao qual compete à função de realizar campanhas e programas, como por exemplo: preventivos de segurança e saúde no trabalho, riscos ambientais, de controle médico de Saúde Ocupacional, prevenção e atuação em incêndios, bem como sensibilização quanto à prevenção de acidentes, notificações e autuações relativas à segurança e saúde no trabalho e relacionamento com órgãos de fiscalização referentes à segurança e saúde no trabalho.

A partir da análise dos dados obtidos nas entrevistas realizadas, elaborou-se um quadro referente aos Pontos Fortes e Fracos do setor de Administração de Recursos Humanos da empresa, conforme indicado a seguir:

QUADRO 01 - Resumo pontos fortes e a melhorar

Pontos Fortes	Pontos a melhorar
<ul style="list-style-type: none">• Contratação por meio de concurso público;• Testes seletivos para subir nível hierárquico;• Benefícios motivam os colaboradores e incrementam o salário base;• Remuneração pertinente ao cargo.	<ul style="list-style-type: none">• Número de colaboradores não condiz as necessidades da agência;• Falta de autonomia para contratação de terceirizados;• Há casos de cargos altos serem distribuídos considerando outros interesses e não a competência ou o conhecimento

Fonte: Os autores (2017).

A partir do Quadro, constata-se que um dos pontos a melhorar na gestão de recursos humanos da agência analisada refere-se à autonomia. As agências seguem o regulamento nacional e, assim, o processo para contratação de terceirizados é burocrático e o número de colaboradores, tanto terceirizados quanto efetivos pela seleção externo é insuficiente a demanda da agência. Outro aspecto observado diz respeito a alguns cargos em que deveriam ter sido assumidos por meio de teste seletivo interno e não houve. Sendo assim, a elevação de nível na agência ocorreu por interesse diferente de conhecimento, contradizendo o estatuto nacional do banco.

5. Considerações Finais

O presente artigo teve por objetivo realizar um diagnóstico da administração de recursos humanos em uma agência bancária localizada no município de Maringá-PR, visto a importância da propriedade intelectual para a gestão das organizações na atualidade. Pode-se afirmar que o tema em questão vem sendo alvo de discussões, principalmente no que se refere ao atendimento das expectativas e exigências dos clientes.

A agência já está estabilizada mas apresenta potencial para desenvolvimento e crescimento de suas operações e de seu portfólio de clientes. Além da estabilização outras características foram identificadas no decorrer do diagnóstico realizado, tanto na gestão da organização quanto na área específica analisada, recursos humanos, e são fatores que auxiliam na gestão da organização com vistas à obtenção de resultados positivos. Apesar disso, alguns aspectos negativos foram identificados, os quais merecem atenção por parte da alta administração da agência.

Com o auxílio da metodologia utilizada na empresa objeto de estudo, pode-se alcançar o objetivo a que se propôs este trabalho. Com a entrevista e questionário aplicado ao gerente de serviços da empresa conseguiu-se obter um levantamento da situação geral da empresa em relação ao atendimento e aos produtos oferecidos pela empresa.

Por fim, recomenda-se uma maior autonomia da agência perante a legislação específica, já que cada agência possui uma realidade diferente. É necessário que os gerentes procurem fortalecer as relações com os clientes e com a comunidade local além de tratar de questões específicas no que se refere a elevação de cargo bem como contratação de terceirizados.

As limitações da pesquisa em relação ao tema, refere-se a sua ampla popularidade e à dificuldade de enquadrar a empresa como uma empresa madura, já que o mesmo tem capacidade de aumento de produção e crescimento. Isso devido à localização privilegiada e uma grande demanda obsoleta de público, por se tratar de um espaço de tamanho médio e limitado, diversos clientes deixam de entrar no estabelecimento e consumir seus produtos por indisponibilidade de espaço físico. Essa questão é de conhecimento dos proprietários e os mesmos têm consciência da capacidade de aumento de produção e crescimento organizacional, mas não têm interesse em aumentar sua capacidade devido ao aumento dos custos, jornada de trabalho exaustiva, acúmulo de funções e até comodismo dos mesmos.

Sugere-se, por fim, a realização de novos estudos acerca da administração de recursos humanos em agências bancárias, tanto estudos de revisão de literatura quanto estudos de caso, por exemplo, em outras instituições a fim de comparar os dados obtidos.

Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ABEPRO. Áreas e sub-áreas de Engenharia de Produção. 2008. Disponível em: <<https://www.abepro.org.br/interna.asp?p=399&m=424&ss=1&c=362>>. Acesso em 27 de junho de 2017.
- BERTO, A.R. *Gestão de Pessoas: a importância da seleção por competências*. 2013. Disponível em: <http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013_34_7551.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2017.
- BRASIL. Lei nº 8.213 de 24 de julho de 1991. *Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 25 de julho de 1991.
- CARVALHEIRO, C. D. S. *A evolução da gestão de recursos humanos*. 91 f. Relatório de estágio curricular (Graduação em Administração) – Universidade de Coimbra, Lisboa, 2011.
- CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos – O capital humano das organizações*. São Paulo: Elsevier, 2015.
- CODA, R.; CODA, D. A. Desempenho estratégico do departamento de gestão de recursos humanos: Uma pesquisa exploratória acerca das implicações dos estilos comportamentais de seus profissionais. *Brazilian Business Review*, v. 11, n. 4, p. 116-140, 2014.
- CONTRERAS, F. G.; GARNICA, J. V.; MORENO, J. E. A.. Diagnóstico y prospectiva de la administración de recursos humanos. *Revista Gaceta Laboral*, v. 15, n. 3, p. 53-73, 2009.
- COSTA, Carlos Eduardo da. *Os processos de gestão de pessoas*. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/os-processos-de-gestao-de-pessoas/519//>>. Acesso em: 18 jun. 2017.
- COSTA, L.R.E.; et al. Planejamento estratégico de recursos humanos: Análise de uma empresa de eletrodomésticos de Bambui/MG. In: *VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET*, 2010.
- FAE. *Gestão de Pessoas*. 2014. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2017.
- FAVERO, A.P.O.; OLIVEIRA, A.B.; OLISOSI, L.B. *Influência das metas no processo de seleção de pessoal, um estudo de caso: Central de Compras de Nova Venécia – ES*. 2009.
- FREITAS, A. R.; GONÇALVES, M. N. *Trabalho de conclusão de curso: o processo de construção de artigo científico*. Maringá: Eduem, 2015.
- LAS CASAS, A. *Marketing bancário*. São Paulo: Saint Paul, 2007.
- LIMONGI-FRANÇA, A. *Qualidade de vida no trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2º edição. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- NOGUEIRA, G.J.M.R.; et al. A percepção dos colaboradores de uma agência bancária sobre seu trabalho. In: *X SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão*, 23 a 25 de outubro de 2013.
- SANTOS, S.D.; PEREIRA-MORO, A. T. P.; ENSSLIN, L. State of the art of ergonomic costs as criterion for evaluating and improving organizational performance in industry. *Dyna*, v. 82, n. 191, p. 163-170, 2015.
- SILVA, Anielson Barbosa. *Como os gerentes aprendem?* 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2009.
- SOUZA, J.C.L. *Comportamento humano e gestão de pessoas nas organizações*. 46 f. Monografia (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) – Universo Cândido Mendes – Rio de Janeiro, 2009.
- SOUZA, M.F.; DALMAU, M.B.L. *Banco de talentos como ferramenta de apoio à gestão estratégica de pessoas: Um estudo de caso no Tribunal de Justiça Catarinense*. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012.

APÊNDICE A – Roteiro utilizado na entrevista semiestruturada

1) No que diz respeito à caracterização da agência:

- a) Como é sua estrutura organizacional?
- b) Como é a divisão societária?
- c) Quais os produtos e serviços oferecidos?
- d) Quantos funcionários são e quais suas atribuições/cargos?
- e) Quando a agência foi fundada? Como é a relação da agência com a matriz?

2) Acerca da administração de recursos humanos:

- a) Como está organizado o processo de gerenciamento de pessoas?
- b) Quais as etapas do processo de recrutamento e seleção?
- c) Há uma avaliação periódica de desempenho? Se sim, como esta ocorre?
- d) A agência tem por prioridade a higiene e segurança do trabalho?

Além das perguntas acima citadas, há alguma outra consideração que deseja compartilhar para o desenvolvimento desta pesquisa?