



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



# Gestão de Pessoas: Desenvolvimento de Talentos da área Operacional do Banco

**Amanda dos Santos Lira**  
**lirasp2007@hotmail.com**  
UNG

**Antonio Carlos Estender**  
**estender@uol.com.br**  
UNG

**Daniela de Macedo**  
**dmacedo@uol.com.br**  
UNG

**Resumo:** Este artigo apresenta ferramentas de melhorias de como realizar um gerenciamento saudável de uma equipe visando o aumento das vendas, como trazer um clima agradável em um ambiente onde há metas e cobranças. O artigo foi fundamentado no estudo de uma organização do ramo Financeiro onde houve o acompanhamento diário das atividades exigidas pela instituição, citadas no artigo. Os problemas encontrados junto as soluções propostas foram estudados com base nas informações colhidas através das pesquisas com funcionários e gestores e dados fornecidos pela instituição através de avaliação individual e coletiva. O intuito é discorrer melhorias contínuas e minimizar os impactos negativos que o trabalho sob pressão pode causar ao funcionário, fazendo que o colaborador seja capaz de realizar suas tarefas de forma que não lhe gere transtornos e nem a queda de sua produtividade, assim proporcionando um ambiente onde o mesmo saiba sua real importância em fazer parte de uma equipe de profissionais capazes e qualificados. Foram realizadas entrevistas com os colaboradores da organização para a averiguação do clima organizacional e satisfação dos funcionários do setor operacional a fim de realizar melhoria dos processos internos da instituição e alavancar seus resultados sobre as vendas no demonstrativo final de cada mês.

**Palavras Chave:** Gerenciamento - Vendas - Pressão - Motivação -



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 1. Introdução

Gestão de Pessoas se trata da área dos Recursos Humanos voltada à aprimoração do capital humano dentro da Organização, estuda o desenvolvimento e os métodos que serão aplicados em grupos de colaboradores, de acordo com o perfil de cada departamento e de seus funcionários. Tem como foco contribuir para o desenvolvimento da empresa como um todo, focando o crescimento saudável da Organização, de modo que os funcionários acompanhem o ritmo e se adequem, agregando valor a companhia e adquirindo o conhecimento a si como bagagem profissional. Portanto a gestão de pessoas tem como objetivo a valorização e o desenvolvimento do capital humano através de estudos e treinamentos que se comprovaram ao longo destes anos.

Logo no início das duas primeiras décadas do século XX ocorreu uma grande mudança econômica nas regiões industrializadas do Hemisfério Norte, desenvolvimento que caminhou junto ao crescimento da tecnologia produtiva. Todos os dias existiam filas frente as fábricas que tinham a produção, e o capataz se encarregava de realizar a “seleção” de funcionários para aquele dia de trabalho, não existiam critérios predefinidos para o mesmo, inicialmente se davam por questões visuais. Como o processo era mecânico, a Indústria elevou o custo da rotatividade de pessoas, ou seja, o requisito para seleção de operários ficou mais criteriosa e nasceu uma preocupação na retenção destes colaboradores e o desenvolvimento dos mesmos. (Magalhães Filho, et al 2013).

Sendo assim, Como alcançar as metas de vendas estabelecidas pela empresa com uma pressão minimizada? Esta é uma pergunta intrigante, visto que a maioria das instituições financeiras trabalha com metas altíssimas, e para a entrega da mesma, dispõem de uma equipe de vendedores que carregam sobre si essa responsabilidade da entrega de numeral da área.

O investimento em cursos para o total conhecimento do produto vendido por parte dos colaboradores, a realização de premiações/comemorações com os vendedores destaques de cada mês, e os incentivos monetários são motivadores, porém se faz necessário os incentivos de valorização pessoal do funcionário, para que o mesmo se sinta capaz como profissional, para que desperte em si a automotivação.

O objetivo deste artigo é fazer o Gestor refletir sobre o método utilizado para que os funcionários venham alcançar as metas, identificando o ponto estratégico que pode ser trabalhado junto aos colaboradores para incentiva-los ao resultado de sua empresa ao final de cada mês. O que resulta na satisfação não somente da empresa, mas, em contrapartida, a satisfação do colaborador por tê-la alcançado, e a sua auto realização como profissional capaz, gerando estímulos e dando objetivos para que os mesmos possam trabalhar focando em um algo a ser atingido; não tornando o ambiente de trabalho uma disputa desgovernada, mas sim uma competição sadia.

O artigo discorre como minimizar os impactos da pressão psicológica sobre o colaborador de vendas na organização, e em contrapartida estimular o mesmo a alcançar as metas pré-estabelecida pela empresa, fazendo uma parceria entre ambos onde não haja descompensações. O intuito deste, é focar melhorias para o conforto do colaborador e minimizar os impactos da pressão de trabalhar com metas diárias por parte da empresa. Atualmente lidar com metas é um hábito comum, a pessoa ao acordar já possui suas metas diárias, porém quando estas metas são introduzidas na empresa é gerada uma pressão psicológica já que isto abala a segurança de estabilidade dos funcionários. Exploraremos ao longo deste, o modo de como administrar tal situação.

O método científico para a elaboração deste artigo seguiu os passos da revisão de literatura e incluiu: identificação do tema, levantamento bibliográfico, seleção de textos,



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



estruturação preliminar e estruturação lógica do estudo sua avaliação, interpretação dos resultados e síntese do conhecimento obtido. Os critérios de inclusão foram: materiais que reportassem, direta ou indiretamente, ligados à temática, publicados entre o período de 2000 a 2014, A busca dos dados e a análise dos resultados foram feitas entre período de junho a novembro de 2014.

O estudo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão do referencial teórico; Gestão de Pessoas. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória. Na terceira seção, foi apresentado o tema questão em si. Na quarta seção, os resultados e discussões, onde os esforços serão direcionados à motivação e alcance das metas. Na última seção, são expostas as conclusões finais.

O presente artigo está em posteriores seções, além desta introdução. Na primeira são apresentados o tema e a ideia central do artigo, seguidas da fundamentação teórica pela qual este artigo foi descrito, as informações levantadas e os resultados que foram obtidos para a sua somatória no mercado.

## **1. Referencial Teórico**

### **1.1-GESTÃO DE PESSOAS E O GERENCIAMENTO DE PESSOAS E O GERENCIAMENTO DE EQUIPES.**

Conforme Chiavenato (2005), a Gestão de Pessoas, que é proveniente do departamento de recursos humanos surgiu no século XIX com a necessidade de controlar os horários dos colaboradores, ou seja, algo simples que posteriormente tomaria grandes proporções e responsabilidades frente às organizações. A importância da Gestão de Pessoas dentro das empresas de fato é indiscutível, este departamento que começou ligado ao setor de RH da empresa, onde somente um colaborador da equipe desempenhava tal função já tomou níveis expansivos. Hoje em grandes organizações vemos equipes focadas somente no gerenciamento de pessoas, nas técnicas de liderança de obtenção de resultados e manutenção do clima organizacional sadio.

Para Fisher e Fleury (1998), é um conjunto de normas implementadas para orientar o Capital Humano dentro da Organização e suas relações interpessoais no ambiente de trabalho, sendo assim o autor se refere que o departamento foi criado com o intuito de organizar e comandar uma equipe de talentos. Liderar talentos no mercado competitivo das empresas hoje é de fato um estudo que deve ser realizado. As empresas estão focadas em captar mentes brilhantes, mas para a manutenção dos mesmos na companhia, é necessárias motivações que os façam querer permanecer na casa, e para tal, é necessário que o bom Gestor tenha liderança para gerir sua equipe de trabalho.

Segundo Gil (2001), esta área de Gestão não trata somente do clima organizacional, mas também lida com as áreas de Recrutamento e Seleção, Descrição de Cargos, Treinamento e Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho, uma área que contém todos os outros departamentos firmados dentro de si, como sendo o coração da companhia. É a área responsável por Gerenciar todas as outras áreas. A gestão de pessoas veio para somar nas empresas, realizando pesquisas de clima entre funcionários e dando os devidos feedbacks.

De acordo com Oliveira (2004), a Gestão é função de todas as áreas gerenciais de uma empresa, deve ser tratada como uma parte integrante para o sucesso da mesma. O papel da Gestão de pessoas vai além de uma simples organização de departamentos trata-se de desenvolver capacitados que futuramente serão capacitadores e formadores de novos talentos, levando a cultura organizacional para novos ingressantes na empresa e gerindo novos talentos,



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



para que estes possam continuar com os mesmos valores preservando as características da companhia de acordo com os ideais propostos.

Para Gubman (1999), um dos itens primordiais é a empresa possuir aptidões empresariais, ou seja, construir habilidades únicas e difíceis de serem copiadas pelos competidores em seus funcionários, métodos pelos quais seus colaboradores irão encantar o consumidor. Para isso, se faz necessário o estudo do produto/serviço prestado pela empresa, o colaborador precisa ter total domínio de sua ferramenta a ser vendida, deve passar a segurança para o cliente, e acreditar no que está vendendo, se faz necessário o gestor verificar qual o treinamento mais apropriado para sua equipe. O colaborador é o primeiro cliente da organização. Um cliente satisfeito incentiva novos compradores.

Para Kanaane; Ortigoso (2010), o conhecimento e o domínio sobre o que se faz é um recurso importantíssimo, capacitando e educando o colaborador. O colaborador precisa ter o controle e o domínio da situação quando o assunto é o seu produto. Não pode haver sinais de insegurança na sua fala ou incerteza em suas informações passadas na hora da venda. O Gestor precisa identificar pontos a serem melhorados e trabalhados em sua equipe para que exista esta segurança de todos, e isto se faz através de feedbacks individuais com seus funcionários e reuniões em grupo, relatando os pontos de melhorias e explanando dúvidas.

Conforme Moreno (1974), um método para ampliar o conhecimento do colaborador e ao mesmo tempo realizar uma análise de sua conduta frente as situações cotidianas, é a implementação de “simulações” com os funcionários através de situações extraídas da realidade, para uma aprendizagem dinâmica de correções, e ao mesmo tempo possibilitando a auto avaliação por parte do colaborador. Os simulados foram implantados para quebrar a barreira de nervosismo inicial que possa existir com o colaborador no ato de sua primeira venda por telefone. Geralmente são realizados nas primeiras semanas que o funcionário é admitido, e logo após ser apresentado ao produto. São feitos para que exista a “quebra de gelo”, neste momento dúvidas de como realizar a abordagem são respondidas e o processo de treinamento é levado de modo bem dinâmico, aproximando à equipe de seu líder, fazendo com que os mesmos se sintam confortáveis em levantar questionamentos.

Para Manãs (2007), é necessário dar valor ao conhecimento de uma organização, ou seja, os conhecimentos devem ser disseminados aos colaboradores da organização, de modo com que os mesmos levem adiante o conhecimento e os valores. O conhecimento sobre a organização não pode morrer somente em uma área ou na diretoria da empresa. Para o crescimento da organização o conhecimento deve ser levado adiante como um corredor de oportunidades. É importante a propagação para o crescimento, porem uma expansão saudável acima de toda a meta de alavancagem. Uma boa equipe responde aos investimentos de seu gestor. Se o gestor investe em treinamentos, capacitações, reuniões onde dúvidas sobre o produto possam ser sanadas.

## **2. Aspectos Metodológicos**

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas. O estudo foi realizado com uma visão externa dos pesquisadores, sem envolvimento nem manipulação de quaisquer informações e os fatos levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (2005), nesse trabalho procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207), "... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre". Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, "... mas, ao invés disto: (1) descrição; (2) desenvolvimento teórico; e (3) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão" (p. 206). Na parte empírica deste estudo descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita à organização pesquisada. Adotou-se a pesquisa qualitativa básica de caráter exploratório; conforme definido por Godoy (2006), esse tipo de pesquisa é o mais adequado quando estamos lidando com problemas poucos conhecidos, que têm a finalidade descritiva os quais a busca tem base no entendimento do fenômeno como um todo. Segundo Rynes e Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, sentidos, e processos que constituem os cenários da vida organizacional na realidade. A pesquisa qualitativa vem ganhando espaço reconhecido nas áreas, de educação e a administração de empresa.

A pesquisa qualitativa também parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Envolve por sua vez a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 2006).

Essa pesquisa também é inspirada no processo de análise interpretativa de Merriam (1998). De acordo com Merriam (1998) estudos qualitativos interpretativistas podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos de prática. Os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e/ou análise de documentos. O que é perguntando, o que é observado, que documentos são relevantes dependerá da disciplina teórica do estudo.

Em conformidade com Flores (1994), os dados qualitativos são elaborados por procedimentos e técnicas tais como a entrevista em profundidade, a observação participante, o trabalho de campo, a revisão de documentos pessoais e oficiais. O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, descritiva, cujos dados foram levantados em fontes bibliográficas, documentais em entrevistas na cidade de Guarulhos. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, há a necessidade de complementação de informações ou também em caso de esgotamento, à medida que se tornam redundantes (MERRIAM, 1998).

O Trabalho foi realizado baseado em um estudo de caso da organização (nome fictício) frente aos problemas enfrentados com relação à alta rotatividade de colaboradores e a insatisfação por parte dos mesmos.

A Organização Financeira é uma das líderes no ramo de vendas de âmbito Nacional, e possui como qualquer outra uma meta considerada alta por seus colaboradores, que em contra partida se dizem desmotivados para o alcance da mesma, e desvalorizados mesmo com o alcance do estabelecido.

Foram aplicadas além da consultoria para averiguação do clima no local de trabalho, entrevistas com 4 colaboradores ligados diretamente a área operacional. As entrevistas foram realizadas do período de 01 à 15 de setembro de 2014 no próprio ambiente de trabalho e seguiu-se em duas etapas: a) análise e compreensão as pesquisas bibliográficas e documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. A análise teve caráter descritivo. A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada e análise de documentos, por meio delas buscou-se compreender a gestão e o nível de estresse dos



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



colaboradores. Os entrevistados foram escolhidos pelo motivo de estarem relacionados, direta ou indiretamente, com o tema. A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, na qual se buscou compreender o problema, explorando a situação com o intuito de estabelecer critérios e promover o melhor entendimento do fenômeno (Creswell, 2010). O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, que é adequado para situações nas quais é necessário obter diferentes relatos (Yin, 2001). Para Creswell (2010), o estudo de caso é uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos. Instituição Financeira Bancária voltada principalmente ao setor de Varejo; atendendo também o público de Pessoa Jurídica e Microcrédito, que incentiva negócios de microempreendedores.

Possui Ações Voltadas a Comunidade ao seu redor e rege como lema o crescimento de sua Organização de forma Sustentável, sempre visando o melhor ao seu cliente e ao seu colaborador. Destaca-se entre as Principais Financeiras do País e já patrocinou inúmeros eventos de âmbito internacional, como sendo a Copa do Mundo.

A Instituição Financeira investe no Brasil porque acredita que, ainda mais importante do que gerar valor financeiro para os brasileiros, é gerar valores mais profundos e perenes que possam ser compartilhados por todos aqueles envolvidos, dos colaboradores aos clientes, passando pelos acionistas, parceiros e fornecedores. O papel da empresa é ir além da satisfação imediata dos clientes, é oferecer a eles instrumentos para que tenham um relacionamento mais saudável e feliz com seu dinheiro.

A empresa do ramo bancário, sempre está modificando a sua forma interna de trabalhar com os clientes, o que impacta na forma de atendimento dos funcionários com os mesmos. Instituições bancárias que anteriormente eram vistas somente para serviços de pagamentos de contas, depósitos, transferências, liberação de cheques e investimentos de clientes em ações mercadológicas; agora investem em seus próprios produtos financeiros, sendo eles:

-Capitalização, é uma aplicação a qual o cliente além de guardar dinheiro ainda participa de sorteios semanais pela loteria federal. É realizado o débito automático da conta do cliente conforme data acordada nos seguintes valores de R\$15,00, R\$30,00 ou R\$60,00 reais segundo a solicitação do cliente, o tempo de permanência máxima é de 48 meses sendo que o período mínimo de contribuição é de 12 meses para resgate, sendo que ocorrendo antes do término do contrato o cliente perde uma porcentagem do valor. O título de capitalização é considerado um produto de sorte, conforme o valor aplicado maior é o prêmio.

-Seguro de vida, trata-se de um seguro onde a família do assegurado recebe uma importância se o mesmo vier a falecer. Além da quantia dada a família em caso de óbito o cliente ainda, possui cobertura, para a seu cônjuge e seus filhos menores de 21 anos de idade, como benefício o banco ainda disponibiliza check up com clínico e exames laboratoriais ao cliente, além de suporte de uma assistente social no caso do óbito.

-Seguro de acidentes pessoais, é um seguro onde o cliente tem um custo mais baixo e cobertura mais específica, o cliente/beneficiários só possui direito em caso de óbito ou cobertura por acidente onde o mesmo adquira ou contraia uma doença grave ou acidente permanente.

-Seguro residencial, é voltado para as necessidades do lar, onde o banco cobre acidentes, como explosão, queda de raio ou impacto de carro e nesses serviços o segurado dispõe de benefícios como troca/manutenção de utensílios como eletro eletrônico, vidros, limpeza de caixa d'água, limpeza de calha, assistência a chaveiro, troca de telhas em caso de acidentes ocorridos por conta de chuva de granizo e cobertura a terceiros por conta de qualquer



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



-Seguro Cartão, é uma proteção básica com o custo de R\$4,99 a.m, onde disponibiliza das seguintes coberturas/benefícios, em caso de assalto/furto, cobertura de R\$1.000,00, caso o cartão da cliente esteja dentro da bolsa para compra de produtos e ainda os clientes participam de sorteios semanais de R\$10.000,00 todos os sábados pela loteria federal.

-Previdência privada, é um investimento para complemento de renda para aposentadoria, onde oferece juros maior que a poupança, o valor mínimo de aplicação mensal é de R\$50,00, pode ser feito em nome do titular da conta ou de terceiros como dependente, ainda o cliente caso deseje pode fazer aportes extraordinários, sem valor pré fixado.

-Consignados, é um produto onde é ofertado com taxas de juros mais baixo que o crédito ofertado pelos bancos, existem o crédito consignado para aposentados/pensionistas do INSS, funcionários públicos e consignado empresa, onde a renda que pode ser comprometida pode ser de no máximo 30% para os 3 tipos de consignados, em alguns casos o contrato pode ter 96 meses em caso de funcionário público, 72 INSS e empresa é conforme regra de cada uma.

-Consortio, é um meio do cliente adquirir um bem a longo prazo sem pagar juros, onde o mesmo paga apenas uma taxa de 3% que é uma taxa de administração do grupo, o valor da carta pode ser utilizado para aquisição de bens como carro ou casa.

Ou seja, a instituição financeira visando obter maior lucro, expandiu seus produtos que antes eram exclusivos da área comercial para a operacional. O banco percebeu que grande parte dos clientes que iam até a agência não passava pela área comercial, e perdiam com isso as oportunidades de venda. Portanto ocorreu a reavaliação de função, o que gerou desconforto para os colaboradores que agora enfrentam a necessidade de realizar as funções anteriores e exercer as novas.

Nosso foco de estudo será a área Operacional do banco (caixas), que exercem as funções básicas citadas, e que agora lidam também com a função de Vendas. Dentro da Organização existe a área Operacional (serviços de Pagamentos) e a área Comercial (responsável pelas vendas), no entanto, visando o crescimento da organização financeiramente, a empresa resolveu expandir esta área de vendas acoplando agora os funcionários do setor de caixa.

Para o Banco esta expansão de deveres a serem realizados é de suma importância, sendo assim, estipularam-se metas para as vendas dos novos produtos e tempo para atendimento dos clientes, o que é nomeado como “papeleta”, um documento que é entregue ao último cliente da fila do caixa e tem até 30 minutos para retornar ao funcionário que a entregou. O colaborador precisa ser ágil para administrar seu tempo em atender o cliente nas suas necessidades (pagamentos de contas/transferências/docs.), em ofertar um novo produto do banco e concretizar a venda não ultrapassando o tempo de chegada do último cliente da fila ao caixa, o que nos dias de pagamentos se torna um clima extremamente de pressão, já que a fila para atendimento obtém proporções maiores.

O artigo estuda como os colaboradores do caixa se adaptaram as novas funções, e o seu ponto de vista, como foram as reações dentro da organização e os impactos que foram gerados com a delegação das novas funções, visto que as novas funções não foram introduzidas sob um método de aprendizagem ministrado por um interlocutor presencial e sim através de cursos EAD individuais, o que não traz a rentabilidade de produção esperada por parte da empresa, já que os funcionários não sabem introduzir o produto ao cliente de forma eficaz para a conclusão da venda, e desconhecem a rota e a função para tela de vendas dos produtos no sistema.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



### 3. Resultados e Discussões

Através dos Resultados das Entrevistas e da análise de campo na prática, foi possível o mapeamento do ambiente de trabalho para o estudo e a solução do mesmo.

Foi constatado que os funcionários lidam com metas altas diárias e o nível de seu estresse no local de trabalho é elevado devido ao despreparo, o que gera pressão causando afastamentos por afetos psicológicos constatados.

Conforme Gil (2001), a área de Gestão é uma área grande por si só, capaz de compreender o conjunto que a forma não somente pontos isolados. Sendo assim é necessário que Gestor e Equipe se conversem e que haja interação dos meios, pois o crescimento da empresa é de todo comum e para que ocorra um crescimento, se faz necessário ajustes.

Foram realizadas entrevistas com 4 colaboradores do setor Operacional estudado que abrange: Caixas, Supervisor Operacional e Gerente Operacional, para o refinamento das informações e conjuntura dos dados.

Entrevistado 1, a funcionária trabalha na empresa há 3 anos e exerce a função de caixa. A colaboradora entrou na organização através do programa de estágio da empresa, e se sente realizada em ter conquistado o posto de funcionaria registrada, porém, relata que as metas constantes e altas em partes a desmotiva. A entrevistada diz ter maior facilidade de vendas se comparado a outros funcionários visto que no cargo anterior de estagio trabalhava somente com vendas da organização. No entanto, confessa que a função exercida do caixa acoplada às vendas e o tempo restrito gera uma pressão diária maçante.

Para serem promovidos, os funcionários dependem de um resultado chamado “trilhas”, que se trata de uma pontuação dentro de um semestre, onde a nota de avaliação é de 0 à 5 pontos de acordo com as vendas realizadas e o índice de cancelamentos após a venda, os serviços básicos de caixa e seu tempo de atuação. Se o colaborador tiver uma nota superior a 4 recebe a oportunidade de promoção de acordo com a liberação de vagas do banco, e se obter nota inferior a 2 o mesmo é desligado. Funcionários com nota 3 são considerados na média para permanência na empresa.

Entrevistado 2, trabalha na organização a 10 anos, e possui o posto de caixa. O funcionário que participou das mudanças de realizações de função, diz que até hoje sente dificuldades em realizar certas vendas, pois não se sente à vontade de passar as informações aos clientes e não ser de acordo com sua necessidade, o colaborador adverte que as metas existem para serem cumpridas, porém falta informação como base para eles efetuarem as vendas. O entrevistado diz que desde sua entrada na empresa até hoje não recebeu um treinamento adequado dos produtos a serem vendidos e formas de abordagem dos clientes, ele informa que ao adentrar na organização também teve dificuldades nos serviços operacionais de caixa justamente por falta de treinamento, e teve várias diferenças em seu caixa no fim de cada mês, o que impactava no seu “trilhas” individual, e em seu pagamento.

Os funcionários Operacionais recebem um salário fixo e um valor extra para “diferenças” do caixa de R\$ 350,00. Se o funcionário possuir diferença de valores dentro do mês ele possui até este valor de importância para cobrir o saldo faltante, se o valor da diferença de seu caixa for superior o valor deverá ser descontado do pagamento do funcionário.

Entrevistado 3, exerce a função de Supervisora Operacional, e está na empresa há 8 anos. A funcionária diz estar saturada com as pressões diárias e números exigidos, dentro destes 8 anos de estadia na empresa a colaboradora já teve 2 afastamentos por saúde mental. A entrevistada foi afastada pela doença da síndrome do pânico que ela relata que adquiriu dentro da organização por conta das exigências, a mesma diz que o problema não são as novas



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



funções e sim o despreparo para exercê-las, o que tira a segurança na estabilidade de seu emprego.

Entrevistado 4, a Funcionária exerce como Gerente Operacional, e está na organização há 5 anos. Relata que seu crescimento dentro da organização foi rápido, visto que iniciou seu trabalho como caixa, porém obteve notas boas em seu relatório de ‘trilhas’ o que alavancou sua carreira rapidamente na empresa. No entanto, diz que sua facilidade em exercer a função operacional e de vendas se deve a outra instituição bancária. A colaboradora migrou de banco com a mesma função e encontrou facilidade se comparado aos outros funcionários, visto que sabia das funções devido ao treinamento ministrado na outra Organização.

O Banco trabalha com o critério de Meritocracia, os funcionários que se sobressaem no trilhas são promovidos de forma rápida de acordo com as vagas disponibilizadas.

Através de tais entrevistas, foi constatado os funcionários não estão satisfeitos, pois não possuem base de informações para suas vendas, não acreditam no que vendem, o que impacta seu pessoal e profissional dentro da empresa gerando impactos no relatório final da empresa ao termino do mês.

Sendo assim, foi averiguado que o clima dentro da organização é de pressão maior devido ao despreparo, que gera uma maior pressão psicológica do que o próprio número estabelecido. Conforme Manãs (2007), citou, uma boa equipe responde aos investimentos de seu gestor, portanto, com base nos estudos, a solução proposta para o estudo de artigo é a implantação de cursos presenciais na empresa, visto que somente os cursos EAD não condizem com a necessidade atual dos funcionários, e não são suficientes para sanar as dúvidas, sendo que periodicamente aconteça acompanhamentos dos funcionários com um orientador indo até o local do trabalho para orientar também o Gerente auxiliando-o no gerenciamento de sua equipe. A base de salários deve ser revista, visto que as funções foram acrescentadas se fazendo necessária a reavaliação do valor pago ao funcionário podendo haver acréscimos de seus benefícios, e a alteração do nome da função para Agente de Negócios.

Para a boa Gestão e Gerenciamento da equipe é necessário realizar reuniões frequentes com os colaboradores, em grupo e individualmente, para medir o nível de satisfação e desenvolvimento dos mesmos, abrir espaço para que os mesmos possam expor suas ideias e analisar o que pode ser melhorado, se existem ainda funções que não estão claras no seu dia a dia e se existe a possibilidade de implantação de um curso para sanar a dúvida, ou acompanhamento com um profissional já experiente.

De acordo com o estudo da organização e os resultados obtidos através das entrevistas e observações diretas, notou se que para motivar os funcionários a alcançarem as metas estabelecidas pela empresa é necessário trazer o conhecimento desejado por parte dos colaboradores para que os mesmos se sintam confiantes a respeito dos produtos da empresa, para que eles acreditem nos produtos vendidos se tornando os primeiros clientes do banco. O conhecimento gera o domínio e a satisfação em trabalhar, quando dominamos o nosso trabalho, tudo gira em torno do termo “ágil e descomplicado”, conseguimos administrar de forma ágil nosso tempo e vender de forma segura e assertiva, trazendo a rentabilidade de produção esperada pela empresa e diminuindo a tensão das metas, visto que as metas se tornam altas quando não sabemos como alcançá-las por falta de preparo.

#### **4. Considerações Finais**

É comprovado que Instituições Financeiras Bancárias, arrecadam muito do mercado externo, e em contrapartida exigem do seu público interno (seus colaboradores). Portanto o principal cliente do Banco deve sempre ser o funcionário, porque é ele quem propaga o nome da empresa, ele que responde com o nome daquela determinada Instituição. É entender qual o



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



melhor modo de atendê-lo como o cliente, fazendo com que se sinta satisfeito e realizado em trabalhar no local como profissional capacitado.

Através do artigo foi possível refletir sobre a importância da Gestão de Pessoas e estudos de suas necessidades de capacitação dentro da organização, para o alcance das metas e o crescimento da empresa, para que possam ser cumpridos de forma benéfica para ambos os lados, gerando a satisfação dupla, o que no estudo realizado na organização foi identificado que se dará através da implantação de cursos presenciais.

Em resultado destas mudanças, o profissional da área operacional irá desenvolver sua capacidade de atuação, visto que terá domínio sobre suas telas de trabalho e produtos ofertados conseguindo assim alcançar os números pré-estabelecidos pela empresa dentro do tempo de ação, para que a organização possa alcançar suas metas e em contra partida ofertar um plano de carreira passível de ascensão ao colaborador, o que o incentiva a fazer com prazer e ousadia suas funções. Pois conforme Kanaane; Ortigoso (2010), o conhecimento e o domínio sobre o que se faz é um recurso importantíssimo, não pode existir desconcompensações entre o exigido e o ensinado.

Portanto o presente estudo contribui para o âmbito acadêmico, ampliando o material teórico e agregando o conhecimento aos Gestores de Talentos, trazendo um estudo de tema atual no ambiente de trabalho, possibilitando a aplicação dos conceitos de Gestão de Pessoas e Gerenciamento de Equipes voltadas aos departamentos de Vendas na prática, desenvolvendo o senso crítico abordado pelos autores do referencial teórico, agregando uma nova explanação a respeito da Gestão.

Como sugestão de estudo futuro, podem ser realizadas pesquisas voltadas a Gestão de Pessoas e Gerenciamento de Equipes no setor de vendas, visto que falta material de estudo voltado à equipe de vendas se comparados com outros estudos. Também podem ser feitas pesquisas relacionadas a plano de carreira e plano de remuneração para motivação e retenção destes talentos das áreas de vendas.

Conclui-se que o artigo trará aumento na produtividade sobre seus produtos ofertados/vendidos da Organização com relação ao alcance de suas metas, pois os colaboradores terão maior conhecimento dos produtos e conhecimento sistêmico. Com isso gerando satisfação para ambos, pois o banco terá seu lucro esperado para o mês e o colaborador terá uma maior bonificação, pois aumentou seu índice de vendas o que traz destaque no seu relatório “trilhas” possibilitando maior rapidez do seu plano de carreira.

A despeito das limitações da pesquisa, a primeira delas está relacionada ao tamanho da amostra por se tratar de um caso único, não possibilitando a comparação com outras empresas a fim de compreender as semelhanças e diferenças existentes, o esforço da investigação permitiu identificar melhorias nos processos dentro da organização utilizados dentro da Instituição Financeira, abrindo espaço para futuras pesquisas, em particular a sugerida anteriormente.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## Referências

**CHIAVENATO, I.** Gestão de Pessoas São Paulo, Manole, 2014

**ERVILHA, A.J.** Liderando Equipes. São Paulo: Nobel, 2003.

**FIGUEIREDO, R.** Metodologia da pesquisa: como planejar, executar e escrever um trabalho científico. João Pessoa: EDUEPB, 2003.

**GRAMIGNA, M.** Modelo de Competências e Gestão dos Talentos. São Paulo: Makron Books, 2002.

**KAHNEMAN, D.** Rápido e Devagar São Paulo: Nobel, 2002

**LAKATOS, E.M. Fundamentos de Metodologia Científica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.**

### Liderar Pessoas

Disponível em: <http://equipedebra.pini.com.br/construcao-reforma/49/como-liderar-pessoas-muitas-vezes-engenheiros-e-mestres-de-261026-1.aspx> 06/2012 **Juliana Nakamura.**

### Liderança Com Criatividade: A Chave Da Gestão De Pessoas

Disponível em: [http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Lideranca-Com-Criatividade:-A-Chave-Da-Gestao-De-Pessoas&idc\\_cad=4pn6r3xd3](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Lideranca-Com-Criatividade:-A-Chave-Da-Gestao-De-Pessoas&idc_cad=4pn6r3xd3) 15/08/2013 Marisa de Fátima

Liderança: O Desafio na Gestão de Pessoas

Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/11828/lideranca-o-desafio-na-gestao-de-pessoas> 17/04/2012 VANESSA APARECIDA

Magazine Luiza Cresce com Foco em Gestão de Pessoas

Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/magazine-luiza-cresce-com-foco-em-gestao-de-pessoas/6590/> 28/03/2006 Paulo Florêncio,

**MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. Metodologia do trabalho científico. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.**

**SILVA, W; RODRIGUES, C.** Motivação nas Organizações. São Paulo: Atlas, 2007:93.

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

**PERRENOUD, P.** Avaliação: da excelência à regulação das aprendizagens. Porto Alegre: ARTMED Editora, 1999.

**CRESWELL, J. W.** Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.