



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E  
SECRETARIADO EXECUTIVO  
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

LEILA DIAS LOPES

AS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: UM  
ESTUDO DE CASO

FORTALEZA

2010

LEILA DIAS LOPES

AS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: UM  
ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada à Faculdade de  
Economia, Administração, Atuária,  
Contabilidade e Secretariado Executivo,  
como requisito parcial para obtenção do grau  
de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Joelma Soares da Silva

FORTALEZA

2010

LEILA DIAS LOPES

AS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: UM  
ESTUDO DE CASO

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Secretariado Executivo, como parte dos requisitos à obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

-----	Nota
Prof(a). Joelma Soares da Silva	-----
Prof(a). Orientadora	
-----	Nota
Prof(a). Carlos Manta Pinto de Araújo	-----
Membro da Banca Examinadora	
-----	Nota
Prof(a). Conceição de Maria Pinheiro Barros	-----
Membro da Banca Examinadora	

A Deus, pelo sublime dom da vida.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, saúde e força para lutar pelos meus objetivos.

Aos meus pais, Pacelli e Francisca, pelo apoio e incentivo ao longo dessa caminhada.

À professora e orientadora, Joelma Soares, pela paciência, pelos ensinamentos, e pelo grande exemplo de profissional.

Ao meu querido esposo Francisco, pelo carinho, apoio e compreensão durante a realização desse trabalho.

Ao meu irmãozinho Luan, pela presença constante.

Aos meus queridos amigos Alex, Aline, Graci, Joana, Nara, Sara, Thiago, Davidson e Gabriel, pelas diversas e sinceras demonstrações de amizade, pelas palavras de afeto nos momentos mais difíceis, enfim, por estarem sempre ao meu lado.

Ao professor Carlos Manta e a professora Conceição, por fazerem parte da minha banca examinadora.

E aos demais que, de alguma forma, contribuíram na elaboração desta monografia.

As pessoas de sucesso  
simplesmente deram um passo a  
mais das que desistiram.  
(Autor Desconhecido)

## RESUMO

Devido as constantes e intensas mudanças ocorridas no mundo após o final da segunda guerra mundial, a competitividade e exigência por altos padrões de qualidade tornou-se ainda maior. Nesse contexto, o capital financeiro deixou de ser visto como o recurso mais importante para as organizações, abrindo espaço para uma nova visão, que considera as pessoas um dos seus recursos mais valiosos. O presente trabalho tem por objetivo principal, analisar as políticas utilizadas pelo Banco do Nordeste do Brasil S/A para reconhecer, recompensar e capacitar seu corpo funcional, bem como investigar, à luz das teorias abordadas, se estas políticas podem ser consideradas motivadoras. O presente estudo se justifica por proporcionar uma maior discussão acerca do assunto abordado, gerando conhecimento e possibilitando novas indagações. Trata-se de um estudo de caso de natureza exploratória e descritiva quanto aos fins, onde os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e bibliográfica, tendo como principal fonte de dados documental, a Consolidação Interna de Normas de Pessoal – CIN-PESSOAL, normativo interno do Banco que rege os direitos e deveres de seu corpo funcional. A análise do estudo de caso evidenciou que as políticas de gestão de pessoas utilizadas pelo Banco do Nordeste do Brasil podem ser consideradas motivadoras, tendo em vista que buscam proporcionar a seus funcionários oportunidades de crescimento profissional, educação constante, reconhecimento, valorização, benefícios adequados as necessidades de seus empregados e saúde e qualidade de vida, contribuindo dessa forma para o aumento dos índices de motivação, da produtividade, da qualidade e conseqüentemente, para o sucesso organizacional.

Palavras-chaves: Gestão de pessoas, valorização profissional, políticas internas.

## ABSTRACT

Because of the constant and intense changes in the world after the end of World War II, competitiveness and demand for high quality standards has become even greater. In this context, the financial capital is no longer seen as the most important resource for organizations, making room for a new vision, which considers people one of their most valuable resources. This work has the aim to analyze the policies used by the Banco do Nordeste do Brazil S / A to acknowledge, reward and train its staff, as well as investigate the theories discussed, whether these policies can be considered motivating. The present study is justified by providing a greater discussion of the subject, enabling knowledge and generating new questions. This is a case study of exploratory and descriptive as to the purposes, where data were collected through desk research and literature, the main source of documentary data, the Consolidated Standards for Internal Staff - CIN-STAFF, Bank's internal regulations governing the rights and duties of its staff. The analysis of the case study showed that people management policies used by the Bank of Northeast Brazil can be considered motivational in order seeking to provide its employees with opportunities for professional growth, continuing education, recognition, appreciation, appropriate the benefits needs of their employees and health and quality of life, thereby contributing to increased levels of motivation, productivity, quality and hence to organizational success.

Key Words: People management, professional development, internal policies

## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1	Hierarquia das necessidades segundo Maslow .....	16
Figura 2	Teoria dos dois fatores segundo Herzberg.....	18
Quadro 1	As pessoas como recursos ou parceiras da organização.....	25
Quadro 2	As novas necessidades da ARH.....	29
Quadro 3	Vantagens dos benefícios para organização e para os empregados.....	35

## LISTA DE SIGLAS

ARRH – Administração de Recursos Humanos

BNB – Banco do Nordeste do Brasil

CAMED – Caixa de Assistência Médica dos Funcionários do BNB

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CIN-PESSOAL – Consolidação Interna de Normas de Pessoal

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Tecnológico

CVA – Comunidade Virtual de Aprendizagem

DH – Desenvolvimento Humano

DORT – Doenças Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

FIES – Financiamento Estudantil

GRH – Gerente de Relações Humanas

GRI – Gerente de Relações Industriais

INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social

LER – Lesão por Esforço Repetitivo

MBA – Master in Business Administration

MEC - Ministério da Educação

NR – Norma Reguladora

PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

RH – Recursos Humanos

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
2.	AS ORGANIZAÇÕES E AS PESSOAS .....	13
2.1	Histórico das organizações .....	13
2.2	As pessoas na organização .....	14
2.2.1	Motivação no ambiente de trabalho .....	15
2.2.2	Principais teorias motivacionais .....	15
2.2.2.1	Hierarquia das necessidades de Maslow .....	16
2.2.2.2	A teoria de X e Y de McGregor .....	17
2.2.2.3	A teoria dos dois fatores de Herzberg .....	18
2.3	O relacionamento pessoas e organizações .....	18
2.3.1	Clima organizacional.....	20
3.	EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS .....	21
3.1	Histórico .....	21
3.2	Fases evolutivas da gestão de pessoa .....	123
3.3	Gestão contemporânea de pessoas .....	24
3.4	Gestão estratégica de pessoas.....	26
3.5	Remuneração benefícios e treinamento.....	29
3.5.1	Remuneração .....	29
3.5.2	Administração de salários .....	30
3.5.3	Novos sistemas de remuneração .....	31
3.6	Benefícios.....	32
3.7	Treinamento e desenvolvimento .....	35
3.7.1	Tipos de treinamento .....	37
4.	METODOLOGIA DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS .....	39
4.1	Classificação da pesquisa .....	39
4.2	Objeto de estudo: Banco do Nordeste do Brasil S/A (BNB) .....	40
4.3	Apresentação dos dados .....	41

4.3.1	Princípios e políticas de Desenvolvimento Humano.....	41
4.3.2	Reconhecimento de seus funcionários .....	43
4.3.3	Benefícios ofertados .....	44
4.3.4	Educação corporativa .....	49
4.3.4.1	Educação formal.....	49
4.3.4.2	Universidade Corporativa .....	53
4.3.4.3	Comunidade Virtual .....	54
4.3.5	Saúde e qualidade de vida .....	55
4.4	Análise dos dados.....	57
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	59
	REFERÊNCIAS	60

## 1. INTRODUÇÃO

Na era da globalização, da competitividade e da exigência por altos padrões de qualidade, o desempenho humano tornou-se evidente. As empresas estão cada vez mais conscientes que o sucesso organizacional não está associado apenas a fatores como tecnologia e capital financeiro. É necessário também manter pessoas preparadas para administrar adequadamente estes recursos.

A partir desse contexto surge a necessidade de aprofundar questionamentos sobre o papel das pessoas para as empresas, tendo em vista que elas são responsáveis pelas decisões, negociações e atendimento ao cliente interno e externo. O objetivo deste trabalho é analisar as políticas de gestão de pessoas adotadas pelo Banco do Nordeste do Brasil, para reconhecer, recompensar e capacitar os seus funcionários. O objetivo específico centram-se em investigar, à luz das teorias abordadas, se as políticas de gestão podem ser consideradas motivadoras.

O trabalho foi dividido em cinco capítulos. O segundo capítulo abordará o relacionamento entre os indivíduos e as organizações, e a interação existente entre eles. Abordará também a motivação e a suas principais teorias, enfatizando a sua relevância para o alcance dos objetivos organizacionais. Ressalta ainda a importância do clima organizacional e a sua influência sobre os indivíduos.

No terceiro capítulo será feito um breve histórico da gestão de pessoas e a sua evolução. Será apresentada, a nova visão atribuída às pessoas na contemporaneidade e as novas necessidades da Área de Recursos Humanos. Tratará ainda, dos incentivos usados pelas empresas para atrair e reter seus empregados, os sistemas de remuneração, os tipos de benefícios e as suas vantagens tanto para a organização quanto para o empregado. Discorrerá também sobre os conceitos de treinamento e desenvolvimento, enfatizando a relação entre a capacitação dos empregados e os serviços prestados.

No quarto capítulo será apresentada a metodologia utilizada, apresentando conceitos de pesquisa e sua classificação quanto aos fins e aos meios, bem como o estudo de caso realizado no Banco do Nordeste do Brasil, iniciando com um breve histórico do BNB, suas políticas e princípios de desenvolvimento humano. Destaca também as formas de reconhecimento e valorização funcional, os benefícios oferecidos e os investimentos em capacitação. Ressalta ainda os programas de saúde e qualidade de vida, ofertados ao seu corpo funcional.

No quinto capítulo serão apresentadas as considerações finais do trabalho com ênfase na análise do estudo de caso, evidenciando que as políticas utilizadas pelo Banco do Nordeste contribuem para melhoria do desempenho de seu corpo funcional.

## **2. AS ORGANIZAÇÕES E AS PESSOAS**

O relacionamento entre indivíduos e organização não é um problema novo, os antigos filósofos gregos já discutiam os conflitos oriundo dessa interação. Para superarem suas limitações individuais as pessoas se unem a organização no intuito de alcançarem objetivos comuns. As empresas, na medida que crescem, precisam de mais pessoas para desempenhar suas atividades, e essas pessoas buscam cada vez mais atingir suas metas pessoais, distanciando gradativamente os objetivos organizacionais dos objetivos individuais.

### **2.1 Histórico das Organizações**

Segundo Chiavenato (2004), as organizações passaram por três fases distintas no decorrer do século XX, conforme descritas abaixo:

**a) Era da industrialização clássica (1900 a 1950):** Esse período foi marcado pela intensificação da industrialização, que se iniciou com a revolução industrial. A típica estrutura organizacional foi caracterizada pela centralização das decisões no topo, estabelecimento de regras e normas internas para padronizar o comportamento dos participantes. A cultura organizacional era baseada na conservação de tradições e valores ao longo do tempo, e as pessoas, assim como os outros recursos organizacionais (máquinas, equipamentos e capital), eram consideradas recursos de produção. As mudanças no mundo eram lentas e progressivas.

**b) Era da industrialização neoclássica (1950 a 1990):** Iniciou-se após o fim da segunda guerra quando as mudanças passaram a ser mais rápidas e intensas, a competição entre as empresas ficou mais acirrada e antigo modelo burocrático, funcional e centralizador tornou-se inflexível e lento demais para acompanhar as mudanças, surgiu então a estrutura matricial com um esquema lateral de departamentalização por produtos e serviços com a função de agilizar e proporcionar uma estrutura inovadora, dinâmica e de maior competitividade. A cultura organizacional passou a enfatizar o presente e o conservantismo cedeu lugar à inovação. As pessoas passaram a ser visualizadas como recursos vivos e não somente como recursos organizacionais. A tecnologia obteve um grande resultado, passando a influir fortemente na vida das organizações e das pessoas. As mudanças continuavam no mundo, cada vez mais rápidas.

**c) Era da informação (A partir de 1990):** A principal característica desse período, que dura até os dias atuais, são as rápidas e inesperadas mudanças. A tecnologia da informação ocasionou o início da globalização na economia, que se transformou em mundial e global. A antiga estrutura matricial tornou-se inviável para propiciar agilidade, mobilidade e inovação, e os processos organizacionais passaram a ter mais ênfase do que os órgãos que compõem a organização. Esses órgãos, tais como departamentos ou divisões, deixaram de ser definidos para se tornarem provisórios, os cargos e funções, em razão das constantes mudanças, passaram a ser constantemente redesenhados e os produtos e serviços passaram a ser ajustados de acordo com a demanda e as necessidades do cliente. O conhecimento passou a ser o recurso mais importante do que o capital financeiro, o trabalho manual foi substituído pelo trabalho mental e as pessoas passaram a ser a base fundamental das organizações.

## **2.2 As pessoas na organização**

Para Chiavenato (2004), as organizações existem por meio de diferentes parceiros (clientes, acionistas, fornecedores, autoridades reguladoras, concorrentes, etc.), que interagem para alcançar um objetivo comum, mas os empregados são o seu bem mais valioso, são eles que produzem, vendem, atendem os clientes, comunicam, supervisionam, gerenciam os negócios e tomam decisões. Falar de empresas é necessariamente falar de gente, pois nada acontece sem o intermédio delas. De outro lado as pessoas dependem das organizações para prover o seu sustento e atingir seus objetivos pessoais e individuais. Quando essa interação é equilibrada ambos ganham e trabalham melhor, por isso as empresas buscam alcançar seus objetivos em paralelo aos objetivos de seu pessoal. A satisfação dos empregados é fundamental para a concretização desses objetivos.

Chiavenato (2004), afirma também que o comportamento humano nas empresas é complexo e depende de fatores internos e externos. Os fatores internos são decorrentes de suas características de personalidade tais como: capacidade de aprender, a motivação e a forma de perceber o ambiente interno e externo, as atitudes, as emoções os valores, etc. Já os fatores externos são decorrentes do ambiente em que se está inserido, das características organizacionais, tais como os sistemas de recompensas e punições, os fatores sociais, dentre outros. Um dos principais fatores internos que influenciam o comportamento humano é a motivação.

### 2.2.1 Motivação

Diante das constantes mudanças tecnológicas e da necessidade de atualização dos conhecimentos, as organizações vêm se preocupando cada dia mais com o nível de motivação de seus colaboradores. Elas têm consciência de que não basta apenas capital, estratégia e tecnologia, é necessário ter profissionais motivados, pois estes constituem o seu principal ativo intangível. São crescentes os investimentos em pesquisas de clima organizacional, dinâmicas e palestras motivacionais com a finalidade de estimular os colaboradores a encontrarem realização pessoal e profissional, obtendo assim o máximo de desempenho de cada um deles.

Para Gil (2008, p.202), “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. Ou seja, a motivação é uma força interior que impulsiona o indivíduo a realizar seus objetivos, é consequência de uma necessidade não satisfeita. Marras (2005 b), afirma que a motivação humana é um tema que vem chamando a atenção dos estudiosos e cientistas desde o início do século XX, pois as primeiras teorias e estudos científicos datam dessa época. No final dos anos 20 e começo dos anos 30, Elton Mayo, professor da universidade de Havard, e sua equipe, estudaram as variações do ambiente de trabalho sobre a produtividade na fábrica de Hawthorne, da General Electric Company, de Chicago. O propósito do chamado Estudo Hawthorne era estabelecer a existência de uma possível relação entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga ou monotomia entre os empregados.

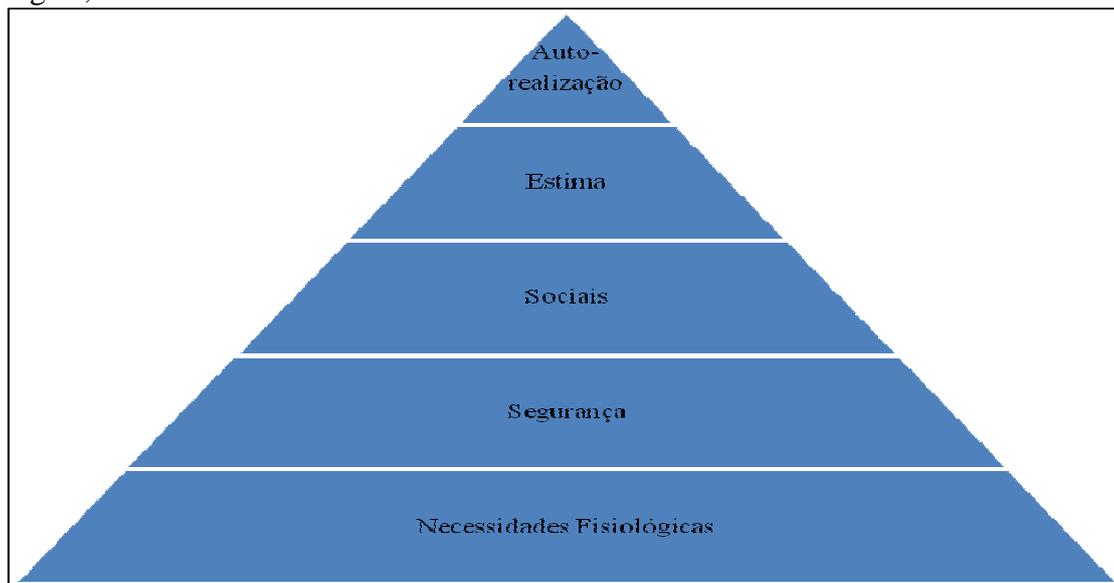
Descobriu-se que o aumento da produtividade independia da melhoria das condições de trabalho, e sim, da atenção dada ao trabalhador, ou seja, o desempenho das pessoas estava muito mais ligado aos fatores emocionais ou comportamentais do que aos métodos de trabalho. O estudo Hawthorne é considerado o primeiro dos experimentos e o passo inicial para que fossem reiniciados os estudos sobre o processo motivacional, por volta de 1950.

### 2.2.2 Principais teorias motivacionais

Buscando entender o fenômeno motivação foram desenvolvidas diferentes teorias, tais como a hierarquia das necessidades de Maslow, Teoria do X e Teoria do Y, de McGregor, Teoria dos dois fatores de Herzberg, entre outras. Essas teorias estudam os fatores que agem sobre as pessoas influenciando o seu comportamento.

### 2.2.2.1 Hierarquia das necessidades de Maslow

Abraham H. Maslow foi professor de psicologia da Brandeis University e presidente da American Psychological Association. Em 1954, em seu livro *Motivação e Personalidade*, tornou-se conhecido pela sua teoria de hierarquização nas necessidades humanas. Segundo Maslow (apud GIL, 2008), as necessidades humanas estão divididas em cinco níveis ou estágios, conforme FIG abaixo:



**Figura 1:** Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow  
Fonte: Chiavenato (2004, p.67)

As necessidades fisiológicas são aquelas básicas para a manutenção da vida tais como: alimentação, abrigo, sono, vestimenta. A tendência é que o indivíduo só passe para o segundo nível de necessidade quando as necessidades fisiológicas estiverem satisfeitas. As necessidades de segurança referem-se ao sentimento de estar livre de perigos e das privações das necessidades básicas. Refletem por tanto, a preocupação com o futuro, a manutenção do emprego, a casa própria, plano de saúde, etc.

Satisfeitas as necessidades de segurança, o indivíduo sobe ao próximo nível, que são as necessidades sociais, tais como o amor, a formação de família, grupo de amigos e equipes. Em seguida vêm as necessidades de estima, que consistem em reconhecimento, prestígio e respeito. As pessoas passam a querer não apenas participar de um grupo, mas ser valorizado por ele.

Por último, no topo da escala, vêm as necessidades de auto-realização, que representa a realização do máximo das potencialidades e a expressão do crescimento profissional. Nesse nível, as pessoas desejam tornar-se o máximo que são capazes de ser.

Analisando as idéias de Maslow, pode-se concluir que todas as pessoas têm suas necessidades, com diferentes características e intensidades, e isso faz com que elas estejam sempre em busca de satisfazê-las. Para Gil (2008), a motivação é a força que permite que as pessoas busquem essa satisfação. Enquanto permanece uma necessidade, permanece a motivação. Depois que se alcança o que se deseja, a motivação perde força e surge uma nova necessidade.

#### 2.2.2.2 A Teoria de X e Y de McGregor

Posterior as idéias defendidas por Maslow, o psicólogo Douglas McGregor no final da década de 1960, propõe duas formas diferentes dos gestores veem seus empregados. Para Marras (2005 b), um trabalhador X, ou trabalhador visto por um gestor de visão X, é um indivíduo que não gosta do trabalho e necessita ser coagido para fazê-lo, não gosta de assumir responsabilidades, é pouco ou nada ambicioso e busca, acima de tudo, segurança.

Nesse sentido Gil (2008), afirma que um gerente adepto da Teoria X, acredita que grande parte das pessoas não gosta de trabalhar e que o bom funcionamento da equipe depende apenas da disciplina e da possibilidade de recompensa. Essa teoria apresenta semelhança com os princípios da Escola de Administração Científica. Embora estes princípios estejam obsoletos, pois derivam da época da revolução industrial, ainda existem organizações que pensam dessa forma e conduzem seus empregados como se não fossem capazes de auto-conduzir suas tarefas, exercendo sempre uma rigorosa supervisão.

Marras (2005), considera que um trabalhador Y, ou visto por um gerente de visão Y, é alguém que sente-se bem no trabalho, procura alcançar objetivos que lhes são colocados, é criativo e possui potencial que pode e deve ser explorado. Ainda sobre o assunto Gil (2008), informa um gerente adepto da Teoria Y, considera que seus empregados trabalham por satisfação e que estão dispostos a darem o melhor de si em busca de resultados satisfatórios. Essa teoria apresenta semelhanças com os princípios da Escola de Relações Humanas, que acredita que o homem tem a capacidade de se auto-disciplinar e que em condições favoráveis de trabalho, este pode ser vivido como fonte de satisfação.

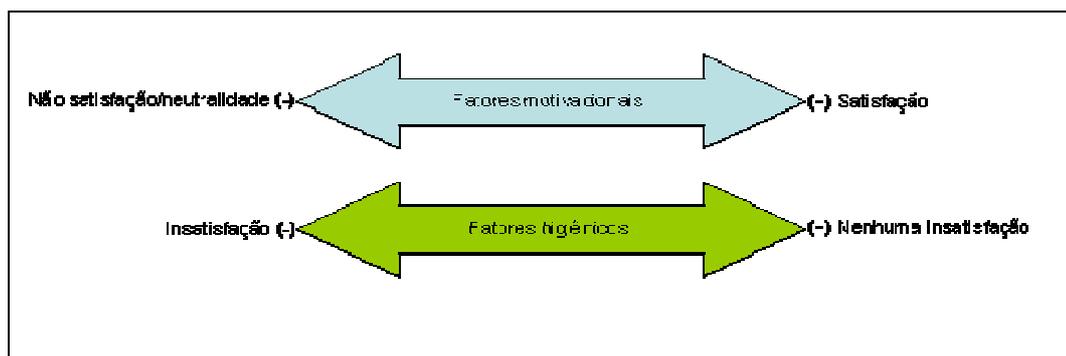
Apesar da Teoria X e Y apresentarem hipóteses opostas, a sua aplicação poderá variar de acordo com o caso. É possível que um gestor adepto da Teoria Y seja, em

determinadas situações, mais incisivo e controlador caso isso seja mais adequado para empresa naquele momento.

### 2.2.2.3 A teoria dos dois fatores de Herzberg

Em 1959, o professor Frederick Herzberg em seu livro *The motivation to work* (motivação para o trabalho), foi que mais enfatizou a questão da importância da motivação no trabalho. Para Herzberg (apud GIL, 2008), dois fatores explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Os fatores higiênicos são aqueles que não motivam. Quando presentes podem causar satisfação, enquanto sua ausência pode causar insatisfação. Refere-se às condições que estão em volta das pessoas enquanto elas trabalham, são extrínsecos a ela, estão relacionados às condições de trabalho, salários, benefícios sociais, políticas, segurança no trabalho entre outros.

Os fatores motivacionais são aqueles que motivam, e sua falta não necessariamente causa insatisfação. São intrínsecos, refere-se aos sentimentos de auto-realização, reconhecimento, ao desenvolvimento pessoal e o trabalho em si. Chiavenato (2004), afirma que Herzberg chegou a conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são fatores distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação, ou seja, o oposto da satisfação profissional não seria a insatisfação, e sim um estado neutro, de nenhuma satisfação e vice-versa.



**Figura 2:** Teoria dos dois fatores, segundo Herzberg.

Fonte: Chiavenato (2004, p.70)

## 2.3 O relacionamento pessoas e organizações

Chiavenato (2004), afirma que tanto os indivíduos como as organizações possuem objetivos a serem conquistados, as empresas recrutam e seleciona seu pessoal com o intuito de alcançar seus objetivos organizacionais, tais como produção, lucro, redução de custos,

satisfação das necessidades dos clientes entre outros, enquanto os indivíduos, uma vez recrutados e selecionados, lutam para atingir, por meio das organizações, seus objetivos pessoais tais como, salários, benefícios sociais, crescimento profissional e estabilidade.

Nesse contexto, pode-se perceber que o relacionamento entre ambas as partes nem sempre é de cooperação e satisfação. Isso ocorre porque geralmente, a medida em que um lado se aproxima de seus objetivos a outra tende a se distanciar. Quase sempre os objetivos organizacionais se contrapõem aos objetivos pessoais do indivíduo, pois enquanto a empresa quer reduzir custos, os empregados querem melhores salários, o aumento da produtividade conflita com o esforço saudável, a ordem se contrapõe a liberdade e o que é bom para um lado pode não ser bom para o outro.

A relação entre pessoas e organizações é um assunto complexo e dinâmico que pode ser visto de diferentes formas. Barnard (1971 apud CHIAVENATO, 2004, p.94), faz distinção entre eficiência e eficácia quanto ao resultado dessa interação. Para ele as pessoas precisam ser eficientes para satisfazer suas necessidades individuais, como promoção pessoal, prestígio, carreira etc., mas também precisa ser eficaz para atingir os objetivos organizacionais como, maior produtividade, lucro, redução de custos, dentre outros.

Dentro dessa visão, não adianta ser somente eficiente, pois o indivíduo estará lutando apenas pelos seus próprios interesses, ficando visto de forma negativa pela empresa. Nem somente eficaz, pois irá proporcionar resultados apenas para a organização, sacrificando seus interesses pessoais. É preciso ter um equilíbrio entre essas duas variáveis e para isso, a alta administração deve estabelecer meios, políticas e critérios para que esse equilíbrio seja alcançado.

A interação entre empresas e colaboradores pode ser entendida pela troca de incentivos e contribuições. Chiavenato (2004, p.98), define incentivos (alicientes) como “pagamentos feitos pela organização a seus participantes (salários, prêmios, benefícios sociais, elogios etc.)”, e contribuições como “pagamentos que cada participante efetua à organização a que está ligado (trabalho, esforço, dedicação, pontualidade, assiduidade etc.).

Baseados nesses conceitos, decorre o conceito de equilíbrio organizacional, que consiste na idéia de que a organização é um sistema de comportamentos sociais relacionados entre si, composto de várias pessoas, que são os participantes da organização, cada participante recebe incentivos e em troca faz contribuições, esses participantes somente irão manter sua participação na empresa se os incentivos (recompensas) forem iguais ou maiores do que as contribuições que lhes são exigidas, as organizações por sua vez, só continuarão a existir enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar os incentivos

necessários para manter os participantes, da mesma forma que suas contribuições sejam úteis a organização.

### 2.3.1 Clima Organizacional

O clima organizacional está relacionado à visão que os empregados possuem do ambiente em que trabalham. Está relacionado também com a motivação, reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Quando o nível de motivação está alto, o clima organizacional tende a ser elevado e quando o nível de motivação está baixo, o clima organizacional tende a baixar.

De acordo com Luz (2003, pg. 12), “Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento. Nessa linha, Marras (2005 b), afirma que o clima organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa. Se o clima for bom, as pessoas tendem a ser proativas, compartilhar conhecimentos e experiências, buscar a inovação e a iniciativa. Mas se o clima for ruim, elas tendem a fazer somente o indispensável para se manter no emprego, ou em certos casos, nem isso, apresentam estado de desinteresse, apatia, insatisfação, aumentando o absenteísmo e a rotatividade.

Ainda para Luz (2003), o clima de uma empresa pode ser influenciado por fatores internos (salário, estilos de supervisão, desenvolvimento profissional etc.) e por fatores externos (contexto socioeconômico e político). Alguns indicadores podem demonstrar como está o clima em uma empresa: (1) Turnover, quando existe uma perda freqüente de talentos, significa que a organização não está correspondendo às expectativas; (2) Absenteísmo, o excesso de faltas e atrasos pode ser entendido como falta de comprometimento por parte do empregado o que sinaliza alguma insatisfação; (3) Greves, que indicam claramente o descontentamento com a empresa. É importante conhecer o nível de satisfação dos empregados, pois quando um profissional não se sente bem numa empresa, é possível que essa insatisfação se reflita no atendimento ou na prestação de serviços aos clientes externos. É fundamental que os colaboradores estejam motivados para realizar bem suas atividades, nesse sentido, a avaliação do clima organizacional se faz necessária. Pode ser feita de várias maneiras tais como: programa de sugestões, linha direta com o presidente, pesquisas de clima através de questionários, entrevistas etc.

### **3 A EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

As organizações e as pessoas estão diretamente interligadas, dependendo umas das outras. As empresas são formadas por pessoas. São elas que produzem, vendem, atendem os clientes, comunicam, supervisionam, gerenciam os negócios e tomam decisões. Falar de organizações é falar obrigatoriamente em pessoas, pois nada acontece sem o intermédio delas. De outro lado, as pessoas dependem das empresas para prover o seu sustento e atingir seus objetivos pessoais e individuais.

Segundo Lacombe (2005, p.8), “Organização é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns”. Em resumo, elas existem por meio das pessoas e para estas, as organizações representam o meio pelo qual elas podem realizar seus objetivos pessoais e profissionais, ou seja, existe uma relação de dependência mútua, onde ambas as partes são beneficiadas.

“Por Administração de Recursos Humanos (ARH) entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos” (MILKOVICK e BOUDREAU, 2008, p.19). O estudo da administração de recursos humanos busca a melhor forma de se obter o máximo de resultados para organização, atendendo da melhor forma possível, às necessidades das pessoas que contribuem para que esse resultado seja alcançado.

#### **3.1 Histórico da gestão de pessoas**

A evolução do capitalismo e as transformações da sociedade ocidental causaram profundas mudanças nas relações de trabalho e na estrutura organizacional, que por sua vez, resultou no desenvolvimento e transformação da administração de recursos humanos.

O advento das máquinas, do vapor, da eletricidade, da eletrônica e do transistor trouxeram mudanças inacreditáveis na tecnologia, nos processos de produção e na pesquisa. Em 1906, o engenheiro americano Taylor em seu livro *Os princípios da administração científica*, tratava sobre a eficiência na produção, e seguindo seus ideais, Fayol em seu livro *Administração geral e industrial* (1916), tratava pela primeira vez da divisão das funções do administrador que, segundo Marras (2005a), consistiam em: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Ambos são os responsáveis pelo movimento da escola clássica ou movimento de administração científica, cujas características são: a concepção de organização formal, a relação da administração com os empregados é de identidade de interesses, o

sistema de incentivos é monetário, a concepção na natureza humana é do *Homo Economicus* (Homem Econômico) e onde se busca o máximo de resultados.

Segundo Marras (2005a) é nesse período, sob a influência da administração científica que surge o ‘capo del personale’; ‘personnel chief’ ou chefe de pessoal, tido por muitos anos como uma pessoa inflexível e extremamente frio na hora de fazer demissões. Para os empresários não importava a satisfação do empregado, apenas se este tinha boa saúde física e dedicação total ao trabalho, pois as jornadas de trabalho chegavam até dezoito horas por dia. A figura do chefe de pessoal era importante para controlar as entradas e saídas, as faltas, os descontos e os pagamentos. Cabia a ele alertar as possíveis irregularidades e advertir ou demitir os que descumprissem as regras. Essa função era normalmente vista como cargo de confiança e também era caracterizada pelo grande poder coercitivo.

Ainda segundo Marras (2005a), na década de 1920, o movimento de relações humanas trouxe desafios à função de chefe de pessoal. Esse movimento tinha como base a eliminação de conflitos entre empregadores e empregados, contribuindo para o aumento da produtividade. Essa escola de administração representou o surgimento do Homo Social (Homem Social) em substituição ao Homo Economicus da escola científica.

De acordo com Marras (2005 a), o chefe de pessoal inverte radicalmente seu papel, pois passa a preocupar-se com às necessidades de cada indivíduo. Em 1945, baseados no Behaviorismo, surgem os primeiros estudos sobre motivação humana, liderança e democracia no trabalho. É nesse contexto que se inicia a valorização da função de “cuidar de pessoal”, função vista até então como de terceiro escalão, passa a ganhar o status de gerência, subindo assim, um importante degrau na hierarquia, deixando de ser apenas operacional para se tornar tático. Esse crescimento provocou também alterações na nomenclatura, adotando a titulação de gerente de pessoal (do inglês *Personnel Manager*).

O gerente de pessoal além das atividades já exercidas tais como: pagamento de salários, controle de faltas, atrasos e horas trabalhadas, passou a acompanhar as questões legais e sindicais, e fiscalizar o cumprimento de regras e normas.

Ainda segundo Marras (2005 a) somente na década de 1950, quando a escola de relações humanas atingiu seu ápice, surge a denominação que relacionava a área com as ciências humanas, passou a se chamar gerente de relações humanas ou gerente de recursos humanos (GRH). Paralelamente criou-se nos Estados Unidos o gerente de relações industriais (GRI). Essa diferenciação separava as atribuições do gerente que tratava das questões apenas administrativas (GRI), do que tratava das questões humanas (GRH). Essa mudança de nomenclatura refletia a mudança na forma ver o fator humano pelas organizações da época,

resultado da descoberta da influência de fatores sociais e psicológicos no produto final do trabalho.

Na ocasião, a função não ganha apenas nova nomenclatura e status, passa a ser bem mais abrangente com novas áreas de atuação tais como: treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, benefícios e outros serviços.

### **3.2 Fases Evolutivas da Gestão de Pessoal**

Para Tose (1997 apud MARRAS, 2005 a, p.26) a evolução da ARH e o perfil do profissional de RH, podem ser divididos historicamente em cinco fases, a saber:

- a) Fase contábil (1900 – 1930): Até 1930 as relações de trabalho eram caracterizadas pela ausência de legislação trabalhista, as empresas executavam apenas funções de admissão e demissão, registro e controle de pessoal e folha de pagamento
- b) Fase legal: 1930 – 1950: Na fase legal surge a figura do chefe de pessoal, cuja a principal preocupação era atender às exigências legais, criadas pela Consolidação da Leis do Trabalho - CLT. Também foram criadas nessa época o Ministério do Trabalho as bases do sindicalismo brasileiro.
- c) Fase tecnicista: 1950 – 1965: Na fase tecnicista, foi implantado no Brasil, o modelo americano de gestão de pessoal, a função de RH ganha o status de gerencia. É criada pelo presidente Juscelino Kubitscheck, a indústria automobilística, que apresentava em seu organograma a figura do gerente de relações industriais. Nessa fase a área de RH passa a agregar serviços tais como: programas de treinamento e desenvolvimento, higiene e segurança do trabalho, benefícios, cargos e salários, e recrutamento e seleção.
- d) Fase administrativa: 1965 – 1985: Na fase administrativa foi implementado o movimento sindical, denominado “novo sindicalismo”, é também nessa fase que registra-se nova mudança na denominação do profissional que passa a se chamar gerente de recursos humanos, substituindo o gerente de relações industriais. Essa mudança visava a mudança do foco dos procedimentos burocráticos e operacionais para uma visão mais humanística
- e) Fase pós-estratégica: 1985 a atual: Na fase estratégica também denominada por alguns autores como fase pós-administrativa, foram criados os primeiros programas de planejamento estratégico e surgiram as primeiras preocupações de longo prazo por parte da empresa com seus colaboradores. Também nessa fase, o administrador de RH assume o papel estratégico, ou seja, participa ativamente das decisões da organização.

Devido aos grandes desafios causados as empresas, desde meados da década de 1980, como a globalização da economia, desenvolvimento tecnológico, evolução das comunicações e competitividade, elas passaram a considerar o fator humano como um dos principais ativos da organização e não somente o capital. Para Naisbitt (1992 apud SOUZA, 2005, p. 24):

A nova empresa difere da velha tanto nos objetivos como nos seus pressupostos básicos. Na época industrial, quando o recurso estratégico era o capital, o objetivo da companhia podia ser apenas ter lucros. Mas na era da informação, o recurso estratégico é a informação, o conhecimento, a criatividade. Só há um modo de uma empresa ter acesso a esses bens – através das pessoas portadoras de tais recursos. Assim, o pressuposto básico da empresa reinventada é o de que as pessoas – o capital humano – são o seu bem mais precioso.

### **3.3 Gestão Contemporânea de Pessoas**

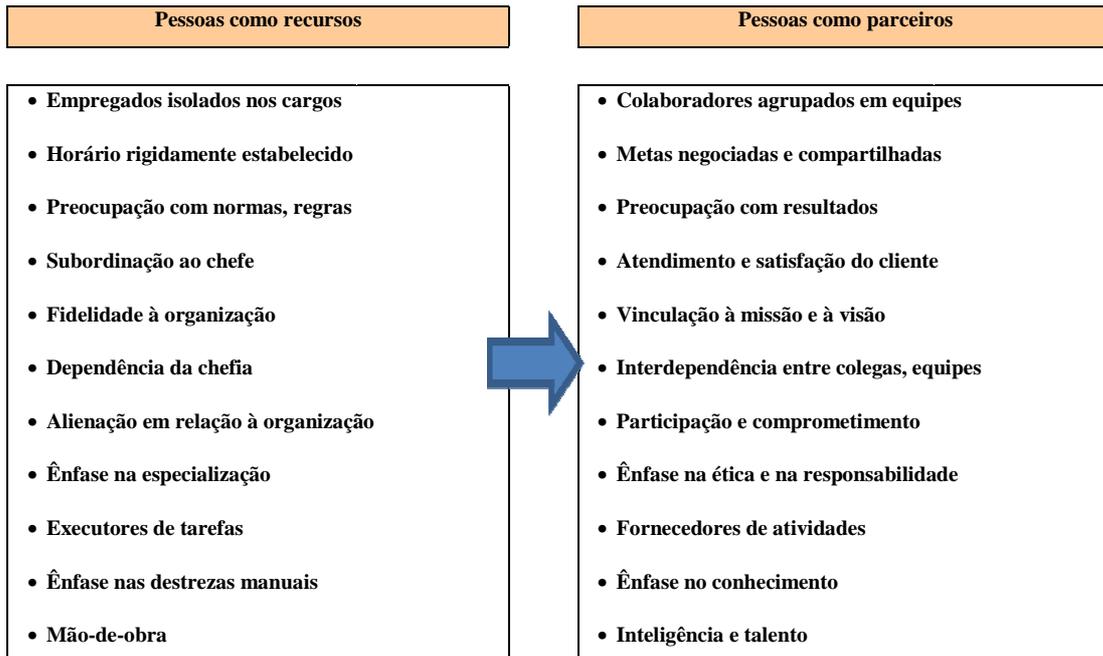
A antiga visão das pessoas como recursos organizacionais abre espaço para uma nova visão, que as considera como a principal vantagem competitiva e elemento básico do sucesso organizacional. Para Lacombe (2005, p. 359), “Vantagem competitiva é uma vantagem sobre os concorrentes, oferecendo mais valor para os clientes por meio de algo que o mercado valorize e os concorrentes tenham dificuldade de imitar”.

Ainda para o autor, algumas empresas buscam obter a vantagem competitiva por meio de custos baixos ou diferenciação dos produtos e serviços, por meio da qualidade, das marcas e patentes e do uso de tecnologias avançadas. Todas essas estratégias são válidas e importantes, porém para ampliar essa vantagem é necessário saber administrar as pessoas.

As empresas devem analisar quem são e o que desejam seus clientes e posteriormente formar e aperfeiçoar suas equipes para atender às necessidades desses clientes. É necessário desenvolver os conhecimentos e competências das equipes, obter delas lealdade e comprometimento, de modo que fique difícil para suas concorrentes conseguir uma equipe com a mesma qualidade, isso reflete um dos maiores diferenciais competitivos.

Segundo Chiavenato (2005) as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações, pois estas atuam com seus conhecimentos, habilidades e competências, conseqüentemente proporcionam decisões racionais que expressão os objetivos globais da organização.

O quadro 1, a seguir proposto por Chiavenato (2005), faz o comparativo entre pessoas como recursos ou parceiras da organização.



**Quadro 1:** As pessoas como recursos ou parceiras da organização.

Fonte: Chiavenato (2005, p.8)

Como parceiras da organização, as pessoas podem conduzi-la a excelência, pois investem seus esforços, comprometimento e dedicação na busca de receberem retorno, tanto financeiro quanto reconhecimento. As pessoas precisam sentir que não são apenas mão-de-obra da organização e sim parte integrante do resultado e do sucesso organizacional.

Para Chiavenato (2005), as organizações estão cada vez mais cientes que o êxito organizacional está ligado ao retorno sobre os investimentos de cada um de seus aliados (clientes, acionistas, fornecedores), principalmente os empregados. Por esse motivo as empresas precisam de seus empregados como nunca para alcançar seus objetivos e resultados. Especialmente nos dias atuais onde o nível de competitividade, gerado pela globalização, exige qualidade no produto, no serviço e qualidade nas pessoas. É imprescindível que se tenha uma mão de obra qualificada e bem preparada, pois quando a organização se encontra no mesmo nível de tecnologia de sua concorrente, as pessoas podem representar seu principal diferencial competitivo.

Segundo pesquisa realizada por Marras (2005 a), em torno da problemática da gestão de força de trabalho, realizada com dezenas de profissionais em cinquenta e cinco empresas multinacionais de médio e pequeno porte do país, constatou que do universo das empresas pesquisadas, 60% entendiam haver uma maior valorização do ser humano no trabalho a partir da última década e que as principais causas dessa mudança foram, pela ordem:

- a) 85% - À necessidade da obtenção de um comprometimento maior, por parte do trabalhador, com os objetivos da empresa, e à vontade recíproca de crescer e atingir os seus objetivos.
- b) 77% - À competitividade, enquanto exigência do mercado.
- c) 69% - À percepção que a empresa teve em poder tornar seu empregado um parceiro, na medida em que satisfazia, de fato, às suas necessidades.
- d) 54% - À globalização.

A pesquisa mostra que maior parte das empresas pesquisadas acredita que para alcançar seus objetivos e metas, é necessário atender adequadamente as necessidades de seu pessoal. Nesse sentido, Chiavenato (2005) aponta os seguintes objetivos da moderna gestão de pessoas: (1) Colaborar com a organização para o atingimento de metas, objetivos e a realização de sua missão; (2) Contribuir para competitividade da organização, empregando de forma correta as habilidades e competências da sua força de trabalho; (3) Proporcionar à organização pessoas bem capacitadas e recompensadas de forma que estas se sintam reconhecidas pelos seus bons resultados; (4) Investir na auto-realização, satisfação e qualidade de vida no trabalho, de modo a proporcionar as pessoas, felicidade e bem estar; (5) Administrar e impulsionar as mudanças necessárias garantindo o sucesso organizacional; e (6) Conservar padrões de comportamento ético e socialmente responsável.

### **3.4 Gestão Estratégica de Pessoas**

Diante da forte competição e das constantes mudanças no mercado, as empresas estão cada vez mais envolvidas na formulação e implementação de estratégias com intuito de obter vantagem competitiva. De acordo com Almeida et al. (1993), a palavra estratégia vem do grego *strategos*, que significa “chefe do exército”, e por muito tempo esta palavra foi utilizada pelos militares para expressar o caminho que era dado à guerra, objetivando a vitória. Ao longo do tempo, a palavra passou a ter um uso comum, sendo utilizada pela Administração para expressar o caminho a ser seguido pela organização para alcançar seus objetivos. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.6), “ O processo de administração estratégica é o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessárias para que a empresa obtenha vantagem competitiva.” Nesse sentido, Almeida et al.(1993, p.14), afirma: “ Na administração estratégica, busca-se que todas as áreas da empresa procurem a eficácia da organização como um todo e, para que isto aconteça, é necessário que a estratégia esteja presente em todas as áreas”. Ou seja, para que o propósito da organização seja sólido ao longo

do tempo é necessário a criação de valores duradouros e conhecidos por toda a empresa, nesse sentido, é criada a missão, a visão e objetivos estratégicos. Para Chiavenato (2004, p. 36), “Missão organizacional é a declaração do propósito e do alcance da empresa em termos de produtos e de mercado”. Essa missão reflete a razão de ser e existir da organização, bem como o seu papel dentro da sociedade e deve estar ligada ao seu ramo de atuação. A missão organizacional pode ser alterada de acordo com a redefinição dos negócios da empresa.

Ainda para Chiavenato (2004, p.36), “Visão organizacional ou visão do negócio, refere-se aquilo que a organização deseja ser no futuro”. Quanto mais essa visão estiver alinhada aos interesses dos parceiros, melhor ela pode atender seus propósitos. A visão, segundo o autor, deve ser inspiradora e para isso deve: (1) Esclarecer a todos os stakeholders (parceiros da organização: acionistas, clientes, fornecedores, funcionários etc.), a direção do negócio, ou seja, informar o que a organização espera alcançar em determinado período de tempo. A visão deve contemplar todos os stakeholders, sem descartar nenhum grupo de interesse; (2) Descrever uma condição futura, essa condição é o ponto onde a organização quer chegar e para isso ela precisa contar com a colaboração de todos os seus parceiros; (3) Motivar os interessados e envolvidos a tomar as ações necessárias, todos os parceiros devem se comprometer com uma visão comum, para que quando ela seja alcançada todos estejam satisfeitos com os resultados. A visão de negócios deve causar nos parceiros entusiasmo e força para enfrentar as dificuldades, com a recompensa da concretização futura de seus objetivos; (4) Oferecer o foco, pois se a visão não for clara as pessoas sentem-se confusas para tomar decisões. É importante manter essa visão presente no dia-a-dia, pois contribui para que as pessoas tenham uma base comum de esforços e coordenação, estimulando a autonomia e o trabalho em equipe.

Toda organização necessita de uma finalidade e para isto, buscam atingir objetivos específicos. Chiavenato (2004, p.38) diz que “Um objetivo de uma organização é algo que ela deseja alcançar”. Normalmente os objetivos naturais de uma organização consistem em proporcionar satisfação das necessidades da sociedade através de bens e serviços, propiciar a aplicação produtiva para todos os fatores de produção, usando-os de maneira racional e proporcionar a satisfação das varias necessidades humanas. A base da relação da organização com o ambiente é estabelecida por meio dos objetivos. A organização pode ter vários objetivos, pois precisa atender as varias exigências do mercado externo, esses objetivos são dinâmicos e estão em continua evolução.

No passado, o papel da área de recursos humanos estava mais ligado à manutenção da disciplina e da ordem nas empresas. Com o surgimento de novas tecnologias e a

necessidade de maior especialização funcional, foi necessário o desenvolvimento de novos perfis profissionais, onde a informação e o conhecimento passaram a ser principais diferenciais competitivos. Nesse contexto surge a necessidade de administrar estrategicamente os recursos humanos.

Segundo Marras (2005 b, p.253), “entende-se como administração estratégica de recursos humanos (AERH) a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”. Sobre o assunto Caldeira (1969, apud ALMEIDA, 1993, p.20) afirma que:

Os recursos humanos passam a ser considerados estratégicos pela importância fundamental que assumem na sociedade pós-industrial, provocando a necessidade de mudança nos sistemas administrativos, com novas fórmulas voltadas para a obtenção e manutenção de equipes de trabalho criativas, atualizadas, efetivas e conscientes dos objetivos organizacionais.

As pessoas são consideradas recursos estratégicos para a organização, pois são elas que utilizam seus conhecimentos e habilidades para efetuar negociações, conquistar novos mercados, prestar atendimento aos clientes e fornecedores em nome da organização. Tudo o que é realizado em uma empresa é fruto de atitudes e decisões das pessoas que a compõem, e a qualidade dessas pessoas poderá definir o sucesso organizacional.

Marras (2005 b), aponta as principais diretrizes estratégicas da ARH: (1) Alteração dos resultados organizacionais, obtendo por meio do desempenho humano, maiores índices de qualidade e produtividade no trabalho; (2) Redesenhar o perfil cultural da organização de acordo com um conjunto de valores e crenças compartilhadas entre empregados e empresa, permitindo ambientes mais participativos e comprometidos com os objetivos comuns.

Para a concretização dos objetivos estratégicos é importante trabalhar com motivação, desenvolvimento e recompensa de pessoal. O gestor de recursos humanos tem o papel de agente conciliador entre os interesses mercadológicos da empresa e os interesses internos de seu pessoal, garantindo tanto qualidade de vida, quanto qualidade de produção. Nesse contexto cabe ao gestor de RH, identificar possibilidades de investimentos e redução de custos dentro da empresa, elaborar políticas de valorização do seu pessoal, analisar o clima e a cultura organização, elaborar políticas de retenção de talentos, entre outras atividades que possibilitem o planejamento estratégico.

Para Boog (2002), qualquer empresa pode possuir as mais avançadas máquinas e equipamentos, pode ter acesso a melhor tecnologia da informação, isso não será mais um diferencial competitivo, uma vez que depende apenas da disponibilidade financeira da organização. Para o autor, o mais complexo é manter as pessoas alinhadas com os negócios,

desenvolvendo suas habilidades e competências, pois pessoas não são compradas facilmente, e nem desenvolvidas em certo espaço de tempo. Por esse motivo o papel do RH é fundamental para atrair, desenvolver continuamente e reter os talentos do mercado.

Chiavenato (2005) aponta algumas novas necessidades da ARH:

- Uma nova visão do homem, do trabalho e da empresa.
- Estrutura plana, horizontalizada, enxuta, de poucos níveis hierárquicos.
- Organização voltada para processos e não para funções especializadas e isoladas.
- Necessidade de atender ao usuário - interno ou externo – e, se possível encantá-lo.
- Sintonia com ritmo e a natureza das mudanças ambientais.
- Visão voltada para o futuro e para o destino da empresa e das pessoas.
- Necessidade de criar valor e agregar valor às pessoas, à empresa e ao cliente.
- Criação de condições para uma administração participativa e baseada em equipes.
- Agilidade, flexibilidade, dinamismo e proação.
- Compromisso com a qualidade e com excelência de serviços e busca da inovação e da criatividade.

**Quadro 2:** As novas necessidades da ARH

Fonte: Chiavenato (2005, p. 19)

Diferente da ARH tradicional, que se preocupava apenas com as questões burocráticas, a administração estratégica de recursos humanos reconhece a necessidade de agregar valor a suas pessoas, tendo em vista que estas necessárias para a concretização de seus objetivos e alcance do sucesso organização.

### **3.5 Remuneração, benefícios e treinamento**

A gestão estratégica de recursos humanos caracterizou-se por importantes mudanças nas relações de trabalho, na estrutura das organizações e na necessidade do desenvolvimento de novas habilidades, exigindo das pessoas e das empresas maior flexibilidade, adaptabilidade e aprendizado constante. A gestão estratégica de recursos humanos engloba também os sistemas de remuneração, tendo em vista que busca alinhar-se às estratégias empresariais fortalecendo os valores organizacionais.

#### **3.5.1 Remuneração**

Todos os parceiros da organização (fornecedores, clientes, pessoal) contribuem com algo na expectativa de receber algum retorno por essa contribuição, as recompensas oferecidas pela organização influenciam diretamente na satisfação de seus parceiros. As

peessoas trabalham nas empresas para atingir seus objetivos e para isso investem seus esforços, habilidades e competências, essas pessoas constituem um grande patrimônio para a empresa, e para manter uma boa eficiência, é necessária uma boa administração do sistema de remuneração, elemento imprescindível para atrair e reter bons profissionais.

Lacombe (2005, p. 147), define remuneração como “a soma de tudo aquilo o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados”, tais como: salários, gratificações, adicionais (por periculosidade, insalubridade, tempo de serviço, trabalho noturno e horas extras), bem como todos os benefícios financeiros, como prêmios por produtividade, participação nos resultados, operação de compra de ações, entre outros.

Chiavenato (2005), afirma que a remuneração total de um funcionário é constituída por três fatores principais: remuneração básica, incentivos salariais e benefícios. Em grande parte das organizações, o principal componente da remuneração total é a remuneração básica, que consiste no pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular, representado pelo salário mensal ou horário.

O segundo fator são os incentivos salariais, que são programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho, pode ser concedido de diversas formas, tais como bônus e participação nos resultados. O terceiro fator são os benefícios, que geralmente são chamados de remuneração indireta, podem concedidos através de vários programas como férias, seguro de vida, transporte, refeições subsidiadas, entre outros.

### 3.5.2 Administração de salários

Para Chiavenato (2005), salário é a contra prestação pelo trabalho de uma pessoa na organização. Representa a fonte de renda que proporciona o poder aquisitivo de cada pessoa, que define o seu padrão de vida. Ainda para o autor, os salários podem ser divididos em três tipos: salário por unidade de tempo, salário por resultado e o salário por tarefa.

O salário por unidade de tempo é pago de acordo com o tempo que a pessoa fica a disposição da empresa. Dessa forma, as pessoas são denominadas horistas ou mensalistas. O salário por resultado está relacionado a produção de cada pessoa. Engloba os sistemas de incentivos, como comissões ou porcentagens e prêmios de produção, como gratificações pela produtividade alcançada ou pelos negócios efetuados, e o salário por tarefa que consiste na função dos tipos anteriores, ou seja, a pessoa fica à disposição da empresa por determinado período de tempo e o salário é determinado pela sua produção.

A composição dos salários depende de vários fatores internos (organizacionais), tais como, tipologia dos cargos na organização, política de recursos humanos e salariais,

desempenho, capacidade financeira e competitividade da organização, e fatores externos (ambientais), como a situação do mercado de trabalho, conjuntura econômica (inflação, recessão, custo de vida etc.), sindicatos e negociações coletivas, legislação trabalhista e concorrência no mercado.

Ainda para Chiavenato (2005, p. 264), administração de salários como “conjunto de normas e procedimentos utilizados para estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização”. A administração salarial é um assunto que envolve toda a organização, repercutindo em todos os seus níveis e setores, tendo em vista que a empresa é um conjunto integrado de cargos em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes setores de atividade.

O conjunto de faixas salariais relacionadas com os diferentes cargos existentes em uma organização é denominado estrutura salarial. Para estabelecer e manter essas estruturas é necessário estabelecer duas formas de equilíbrio: interno e externo. O equilíbrio interno caracteriza-se pela consistência interna entre os salários referente aos cargos da própria organização, esse equilíbrio exige uma estrutura salarial justa e bem dosada, é alcançado por meio de informações obtidas através da avaliação e classificação de cargos, que são normalmente baseados em programa prévio de análise e descrição de cargos.

Chiavenato (2005), afirma que o equilíbrio externo caracteriza-se pela consistência externa dos salários em relação aos mesmos cargos de outras organizações que atuam no mercado. Esse equilíbrio exige uma estrutura salarial compatível com o mercado, é alcançado por meio de informações externas obtidas através de pesquisa salarial. Baseadas nessas informações internas e externas, a organização pode traçar sua política salarial, que consiste em um aspecto particular e específico das políticas e RH das empresas.

O sistema de remuneração deve ser elaborado para atingir diversos objetivos tais como atração e retenção de talentos na organização, motivação e comprometimento do pessoal, aumento da produtividade e qualidade no trabalho, controle de custos laborais, tratamento justo e equitativo às pessoas e cumprimento da legislação trabalhista.

### 3.5.3 Novos sistemas de remuneração

De acordo com Chiavenato (2005), no início do século XX, a remuneração fixa surgiu como uma forma de recompensar o trabalho rotineiro e repetitivo dos funcionários em uma época de estabilidade e de permanência. Essa remuneração ainda predomina em muitas organizações, pois privilegia a padronização dos salários, facilita a obtenção do equilíbrio interno e externo dos salários e enfatiza a atividade cotidiana e rotineira das pessoas em

função do tempo que elas estão à disposição da organização. No entanto, a remuneração fixa não consegue motivar as pessoas a atingirem metas e objetivos, pois funciona normalmente como um fator higiênico e insatisfatório. Apesar de ser necessário, não é suficiente remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização, é preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor, a alcançar objetivos e metas desafiadoras. Por conta disso, muitas organizações passaram a utilizar a remuneração variável.

A remuneração variável consiste em pagar as pessoas em função de padrões, metas e objetivos. Os resultados alcançados são rateados entre a empresa e os empregados, é uma parceria onde ambos são beneficiados ou prejudicados, ou seja, se a organização ganhar mais o funcionário ganha mais, se a organização ganhar menos, o funcionário ganha menos.

Chiavenato (2005, p.291), define remuneração variável como “parcela da remuneração total creditada periodicamente – trimestral, semestral ou anualmente – a favor do funcionário”. Essa remuneração funciona como fator motivacional, enfatiza os resultados e o alcance de objetivos, premia o bom desempenho e estimula o desempenho excepcional. Os principais modelos de remuneração variável são os planos de bonificação anual, distribuição, distribuição de ações da empresa aos funcionários, opções de compra de ações da companhia, participação nos resultados da empresa, remuneração por competência e distribuição do lucro aos funcionários.

### **3.6 Benefícios**

A remuneração direta, ou seja, o salário, é uma parte das compensações que as empresas oferecem a seus empregados e pode variar de acordo com o cargo ocupado. Além dos salários, as empresas oferecem a remuneração indireta, ou seja, os benefícios, que podem ser monetários ou não, sendo concedido a todos os empregados independente do cargo ocupado.

Os benefícios sempre foram vistos como um fator de incentivo, e teve sua origem na Era Vargas, quando o então presidente, Getúlio Vargas, na década de 40 instituiu a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, criando a maioria dos benefícios sociais e trabalhistas existentes hoje no Brasil, tais como férias, décimo terceiro salário, vale-transporte, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS, etc.

Serra (2008, apud FERREIRA, 2009, p.13) apresenta o seguinte conceito para benefícios sociais:

Benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e

preocupação. Constituem meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade. É uma forma de remuneração indireta. Seus itens mais importantes são: assistência médico-hospitalar, seguro de vida em grupo, alimentação, etc.

Marras (2005 b, p.137), define benefício como “o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários”. Alguns fatores contribuíram para o surgimento e crescimento dos benefícios: exigências dos sindicatos, legislação trabalhista e previdenciária imposta pelo governo, competição entre empresas para atrair e reter talentos, controles salariais indiretamente exercidos pelo mercado em função da concorrência de preços, de produtos ou serviços, dentre outros.

Esses benefícios funcionam como atrativos para contratação e retenção de bons profissionais, no entanto, eles não devem ser considerados como fatores motivacionais e sim higiênicos (de acordo com a teoria de Herzberg). Antes de conceder um benefício, a empresa deve analisar sua viabilidade, pois após sua concessão ele tende a ser considerado um direito e sua exclusão pode causar uma grande insatisfação. Os benefícios, quando bem comunicados quanto a suas vantagens, podem tornar a empresa mais competitiva no mercado de trabalho, auxiliando na manutenção de menores índices de rotatividade, qualidade de vida dos empregados, redução das ausências, do estress etc.

Chiavenato (2004) afirma que os planos de serviços e benefícios sociais foram criados para auxiliar o empregado em três áreas da sua vida. A primeira, no exercício de seu cargo através de prêmios de produção, seguro de vida e gratificações; A segunda, dentro da empresa, mas fora do cargo, através de refeitórios, transporte e lazer; e a terceira, fora da empresa, em sua comunidade, através de recreação, férias remuneradas, entre outros.

Ainda para o autor os planos de serviços e benefícios sociais podem ser classificados de acordo com sua exigência, sua natureza e seus objetivos. Quanto a sua exigência os benefícios podem ser classificados em legais ou espontâneos. Os benefícios legais são aqueles que a empresa concede aos seus empregados em atendimento as exigências da legislação trabalhista, previdenciária ou acordos e convenções coletivas de trabalho. São exemplos de benefícios legais: 13ª salário, férias, aposentadoria, auxílio-doença, salário-família, salário maternidade, horas extras, adicional por trabalho noturno etc. Esses benefícios são pagos pela empresa ou órgãos previdenciários.

Os benefícios espontâneos são aqueles que a empresa oferece por vontade própria, já que não são exigidos por lei. Esses benefícios visam normalmente, atender as necessidades dos empregados, bem como tornar a remuneração mais atraente e competitiva no mercado de trabalho. São exemplos de benefícios espontâneos: gratificações, seguro de vida, assistência

médica e odontológica, transporte, cesta básica, empréstimos, restaurante, complementação de aposentadoria, dentre outros.

De acordo com Chiavenato (2004), quanto a sua natureza, os benefícios podem ser monetários ou não monetários. Monetários são aqueles concedidos em dinheiro, por meio da folha de pagamento, gerando encargos sociais. São eles: 13º salário, férias, aposentadoria, complementação da aposentadoria, gratificações, planos de empréstimo etc. Os não monetários são aqueles oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidade para os usuários. São eles: refeitórios, clube ou grêmio, transporte, flexibilidade de horário, assistência médica e odontológica, dentre outros.

Ainda para o autor, quanto aos objetivos, os benefícios podem ser classificados em assistenciais, recreativos e supletivos. Os planos assistenciais são aqueles que visam proporcionar ao empregado e a sua família, condições de segurança em casos de emergência. São exemplos de benefícios assistenciais: assistência médico-hospitalar, assistência financeira por meio de empréstimos, complemento do salário em casos de afastamentos prolongados por doença, seguro de acidentes pessoais entre outros.

Os planos recreativos são serviços ou benefícios com o objetivo de proporcionar o empregado, lazer, diversão e repouso. Esse benefício também pode estender-se a família do empregado. São exemplos: Grêmios ou clubes, atividades esportivas, áreas de lazer nos intervalos de trabalho. Os planos supletivos são serviços e benefícios com intuito de proporcionar o empregado facilidades e conveniências, melhorando sua qualidade de vida. São exemplos: transporte, restaurante no local de trabalho, estacionamento privativo, horário flexível, agência bancária no local de trabalho etc.

Existem também os chamados benefícios flexíveis, adotado mais recentemente pelas empresas. Nesse caso, os empregados escolhem os benefícios que melhor atendem suas necessidades individuais e que consideram mais interessantes. A melhoria da qualidade dos benefícios, o novo relacionamento entre empresa e colaborador, o alinhamento dos benefícios às estratégias de RH, são fatores para flexibilização dos benefícios. Para Chiavenato(2004), os benefícios flexíveis funcionam sob um dos seguintes esquemas: (1) Existe um *menu* de benefícios, ou seja, cada funcionário escolhe seu pacote de benefícios de acordo com sua necessidade, atentando para o limite máximo estabelecido, e (2) Existem dois planos de benefícios: básicos e flexíveis. Cada funcionário possui uma verba extra, que é calculada com base em um percentual do salário, para utilizar como benefício flexível. Essa verba extra é somada aos benefícios básicos que são disponibilizados a todos os empregados.

Chiavenato (2004), aponta algumas vantagens dos benefícios para organização e para o empregado.

Vantagens dos benefícios	
Para a organização	Para o empregado
Eleva o moral dos empregados	Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro
Reduz a rotatividade e o absenteísmo	Oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais
Eleva a lealdade do empregado para com a empresa	Aumenta a satisfação no trabalho
Aumenta o bem-estar do empregado	Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem-estar individual
Facilita o recrutamento e a retenção do pessoal	Oferece meios de melhor relacionamento social entre os empregados
Aumenta a produtividade e diminui o custo unitário de trabalho	Reduz sentimentos de insegurança
Demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados	Oferece oportunidades adicionais de assegurar status social
Reduz distúrbios e queixas	Oferece compensação extra
Promove relações públicas com a comunidade	Melhora as relações com a empresa
	Reduz as causas de insatisfação

**Quadro 3:** Vantagens dos benefícios para a organização e para o empregado.

Fonte: Chiavenato (2004, p.343)

O cargo, o salário e as oportunidades não são os únicos atrativos que levam as pessoas para as organizações, os serviços e benefícios sociais a serem desfrutados também são fortes atrativos. Os benefícios buscam satisfação tanto da empresa quanto do empregado, por exemplo, eles são vantajosos para a organização, pois apesar dos custos gerados, aumentam o bem estar do empregado e elevam sua lealdade, além de gerar impactos positivos a imagem da empresa perante a sociedade. Para o empregado, os benefícios proporcionam melhor qualidade de vida gerando maior satisfação e melhor relação com a empresa.

### 3.7 Treinamento e Desenvolvimento

O desenvolvimento pode ser representado por um conjunto de atividades com intuito de explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, buscando mudanças de comportamentos, atitudes e a incorporação de novas habilidades e competências. Nessa sentido, Gil (2008, p.122) define desenvolvimento como “conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam

atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional’.

O treinamento é umas das ferramentas do desenvolvimento de pessoal. Marras (2005 b, p.137) define treinamento como “um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

O treinamento transmite conhecimentos específicos referentes ao trabalho, atitudes de acordo com os aspectos da organização, da tarefa e do ambiente em que está inserido, além de preparar o indivíduo para as inovações tecnológicas e constantes mudanças do mercado de trabalho. O investimento no desenvolvimento de pessoas está intimamente ligada a qualidade dos serviços prestados, pois a excelência do trabalho tende a ser melhor de forma diretamente proporcional ao conhecimento que o trabalhador possui para executar a tarefa. Esse investimento deve contemplar todas as pessoas que participam da organização, pois os resultados são alcançados através de esforços coletivos.

Para garantir o sucesso de um treinamento, é fundamental a elaboração de um plano de treinamento, onde serão formulados os objetivos. A partir desses objetivos é que serão decididos os demais elementos do treinamento. Para Marras (2005 b), os objetivos do treinamento podem ser divididos em específicos e genéricos. Entre os objetivos específicos estão: (1) Formação profissional, que tem como meta o alcance de um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, compartilhando os conhecimentos necessários para o bom desempenho da função; (2) Especialização, oferecendo ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica dentro de determinada área de trabalho para otimização dos resultados; e (3) Reciclagem, que tem como objetivo básico rever conceitos, conhecimento ou práticas, atualizando-os de acordo com as necessidades.

Entre os objetivos genéricos pode-se destacar: (1) Aumento da produtividade, tendo em vista que o treinamento contribui para realização de ações mais precisas e corretas, diminuindo o tempo de produção; (2) Incentivo motivacional, pois o empregado se sentirá mais preparado para executar suas tarefas, bem como a oportunidade de continuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo em que exerce, mas em outros que possa vir a exercer, e (3) Atendimento de exigências das mudanças, as empresas utilizam-se dos treinamentos para acompanhar e prevenir-se das mudanças tecnológicas, de processos, comportamentais, entre outras impostas pelas diversas transformações no mundo.

Nessa linha, Gil (2008) classifica os objetivos de um treinamento em gerais e específicos. Os gerais possuem caráter finalístico, ou seja, está ligado ao que o treinando terá

capacidade de fazer após a participação no treinamento. Os objetivos específicos possuem caráter intermediário, são usados para identificar os comportamentos esperados no final de cada etapa do treinamento. Em resumo, o objetivo fundamental de um treinamento é capacitar as pessoas para melhor desempenhar as atribuições de seus cargos, aumentando a produtividade, a qualidade dos resultados, evitando retrabalho e reduzindo custos.

### 3.7.1 Tipos de treinamento

Os treinamentos podem ser classificados segundo diversos critérios. De acordo com Lacombe (2005), os treinamentos podem ser classificados quanto à forma de execução, e quanto ao público alvo. Quanto à forma de execução, o treinamento pode ser no trabalho, formal interno, formal externo ou à distância.

#### **a) Treinamento no trabalho**

O treinamento no trabalho, também conhecido como on-the-job, é aquele que ocorre no dia-a-dia. Algumas formas são: (1) Orientação da chefia, uma das formas mais utilizadas. Na medida que o chefe orienta seu subordinado, ele está treinando, não apenas no plano técnico, mas também no plano moral; (2) Rotação de funções (job rotation), que tem como objetivo preparar o pessoal para assumir novas funções e proporcionar novos conhecimentos; (3) Substituições temporárias, utilizadas quando o chefe sai de férias, ou por ocasião de viagens ou doenças. Ele é substituído por um subordinado que assim, será treinado e avaliado na função.

#### **b) Treinamento Formal Interno**

O treinamento formal interno é aquele programado e executado pela empresa, exclusivamente para seus executivos e empregados, realizados fora do ambiente de trabalho. São exemplos desse tipo de treinamento, os cursos, seminários e palestras, que tem por objetivo capacitar, aperfeiçoar e desenvolver o pessoal para melhorar o desempenho ou para prepará-los para exercer novas funções.

O local do evento pode ser na própria empresa, em hotéis ou na empresa responsável pelo treinamento. Pode ser ministrado por pessoas da própria empresa, ou por pessoas contratadas para este fim. Esse tipo de treinamento é vantajoso pois pode ser projetado para atender às necessidades da empresa, considerando suas prioridades. Costuma ser usado quando há um número significativo de pessoas.

### **c) Treinamento Formal Externo**

O treinamento formal externo é aberto ao público, programado e executado por Universidades e instituições de educação, de treinamento empresarial e formação de mão-de-obra especializada. Tem por objetivo aperfeiçoar e desenvolver pessoas, bem como proporcionar conhecimentos de interesse das empresas, como administração, economia, finanças, entre outros. É vantajoso para empresas que precisam treinar pequeno número de pessoas, outra vantagem é o contato dos treinandos com colegas de outras empresas, sendo possível compartilhar experiências, conhecimentos e estabelecer uma rede de contatos que, eventualmente pode ser útil para empresa.

### **d) Treinamento à Distância**

Na atualidade, esse tipo de treinamento está se tornando cada vez mais freqüente. São ministrados através de videoconferências, de intranet, internet, entre outros. Antes do treinamento são distribuídos materiais de apoio a todos os participantes. Houve considerável aumento da possibilidade de treinar pessoas, que de outra forma não poderiam participar. A flexibilidade de dia e horário é um dos fatores para esse aumento.

Quanto ao público-alvo, o treinamento pode ser dividido: (1) Integração de novos empregados, que tem por objetivo informar ao novo colaborador as políticas, normas, horários, organograma, benefícios, bem como informações relevantes para o dia-a-dia, como o uso de estacionamento, uniforme, restaurante, dentre outros; (2) Capacitação técnico-profissional, com objetivo de melhorar o desempenho ou capacitar para outras funções; (3) Desenvolvimento de executivos, que se destina a formar futuros administradores de alto nível. O público – alvo são jovens executivos de alto potencial com capacidade de assumir cargos de grande responsabilidade.

Para alcançar o sucesso as organizações precisam de pessoas competentes, empreendedoras e constantemente preparadas para os desafios do mercado. Nesse sentido o treinamento se faz necessário. No entanto ele não deve ser confundido apenas com a realização de cursos para transmissão de novas informações, mas sim como um meio para atingir um desejável nível de desempenho através do desenvolvimento contínuo dos empregados. Para tanto necessário criar uma cultura favorável ao aprendizado.

## 4. METODOLOGIA DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS

O presente trabalho tem por objetivo principal analisar as políticas de gestão de pessoas utilizadas pelo Banco do Nordeste do Brasil S/A para reconhecer, recompensar e capacitar seus funcionários. O objetivo específico centram-se em investigar, à luz das teorias abordadas, se as políticas de gestão podem ser consideradas motivadoras. Andrade (2009, p. 111), define pesquisa como “conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”. Nessa linha, Marconi e Lakatos (2009, p. 43), afirmam: “Pesquisa pode ser considerada como um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Logo, analisando os conceitos acima, entende-se que a pesquisa tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

### 4.1 Classificação da Pesquisa

Para Vergara (2007), a pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e os meios. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Conforme Andrade (2009), a pesquisa exploratória, especialmente quando bibliográfica, busca proporcionar maiores informações sobre determinado assunto, facilitar a delimitação de um tema, definir objetivos ou formular hipóteses de uma pesquisa, bem como descobrir nova visão para o problema. Ainda para o autor, na pesquisa descritiva, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados, sem interferência do pesquisador. Diante do que foi exposto, quanto fins esta pesquisa é de natureza exploratória e descritiva. Exploratória, pois proporciona uma nova visão sobre o tema e descritiva, pois não há interferência nos dados apresentados.

Quanto aos meios, Vergara (2007) classifica a pesquisa em: de campo, laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso. Ainda para o autor, a pesquisa documental é realizada em documentos internos de órgãos públicos e privados de qualquer natureza. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material publicado em livros, revistas, jornais, dentre outros materiais acessíveis ao público em geral. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa social empírica, investigando um fenômeno natural dentro de seu contexto de vida real. Portanto, quanto aos meios, esta pesquisa classifica-se em documental, bibliográfica e estudo de caso. Documental, pois utiliza-se de material interno do Banco do Nordeste, a

Consolidação Interna de Normas de Pessoal (CIN-PESSOAL), bibliográfica, por utilizar-se de informações já elaboradas e publicadas, principalmente em livros, e estudo de caso, pois utiliza-se de pesquisa empírica para investigar um fenômeno contemporâneo em seu contexto natural.

O presente estudo de caso foi realizado no Banco do Nordeste do Brasil S/A (BNB), tendo como principal fonte de dados documental, a Consolidação Interna de Normas de Pessoal (CIN-PESSOAL), normativo interno da instituição que regulamenta os assuntos abordados, possui fundamental importância para orientação do corpo funcional quanto aos seus direitos e deveres, baseando-se nas diretrizes internas e na legislação trabalhista.

#### **4.2 Objeto de estudo: Banco do Nordeste do Brasil S/A (BNB)**

O Banco do Nordeste do Brasil S/A teve sua fundação em 19 de julho de 1952, através da Lei Federal Nº 1.649, que autorizava a criação do Banco, sancionada pelo então Presidente da República, Getúlio Vargas. Sua criação tinha por objetivo fomentar o desenvolvimento da região Nordeste, que devido as constantes secas e falta de recursos estáveis da época, necessitava organizar sua economia. Após sua criação, o Banco do Nordeste realizou um estudo aprofundado sobre a economia da região, construindo assim uma base científica para o início de seu trabalho. A partir desses estudos o Banco iniciou suas atividades pioneiras e inovadoras, tais como: o crédito rural supervisionado, a assistência a cooperativas e a introdução da prática de elaboração e avaliação de projetos como pré-requisito para obtenção de financiamentos. (FONTE: Dados obtidos em [www.bnb.gov.br](http://www.bnb.gov.br) em 10/11/2010).

O BNB é uma instituição financeira de caráter múltiplo, pessoa jurídica de direito privado, organizada sob a forma de sociedade anônima de economia mista, de capital aberto, tendo mais de 94% de seu capital sob o controle da União. É um agente oficial do Governo Federal, vinculado ao Ministério da Fazenda. Possui 177 agências distribuídas nos nove estados nordestinos e norte dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo, além de outras quatro agências extra-regionais especializadas em atração de investimentos produtivos e privados, sediadas em São Paulo-SP, Rio de Janeiro-RJ, Belo Horizonte - MG e Brasília-DF, totalizando 181 agências, atingindo os 1.989 municípios de sua área de atuação. (FONTE: Dados obtidos em [www.bnb.gov.br](http://www.bnb.gov.br) em 10/11/2010).

Criado com a finalidade de minimizar as desigualdades socioeconômicas existentes entre o nordeste e as demais regiões com maior desenvolvimento no Brasil, o Banco do Nordeste tem como missão: “Atuar na capacidade de instituição financeira pública, como

agente catalisador do desenvolvimento sustentável no Nordeste, integrando-o na dinâmica da economia nacional” (FONTE: Dados obtidos em [www.bnb.gov.br](http://www.bnb.gov.br) em 10/11/2010).

Esta missão traduz a razão de ser do Banco, sendo a base para definição de suas ações estratégicas e operacionais. A visão de futuro representa o objetivo maior a ser alcançado, definindo o rumo que a organização deseja tomar, devendo ser assimilada pelos líderes e suas equipes, dessa forma, a visão de futuro do BNB é: “Ser referência como agente indutor do desenvolvimento sustentável da região Nordeste”. (FONTE: Dados obtidos em [www.bnb.gov.br](http://www.bnb.gov.br) em 10/11/2010).

De acordo com o seu Código de Conduta Ética, o BNB valoriza a ética como forma de aprimorar comportamentos, atitudes e ações, fundamentando suas relações nos princípios de justiça, honestidade, democracia, cooperação, disciplina, governança, responsabilidade, compromisso, transparência, confiança, civilidade, respeito e igualdade. Respeita e defende o direito à diversidade de qualquer natureza, tais como origem, raça, cor, sexo, idade, religião, orientação sexual, condição física e econômica, convicção filosófica e política, combatendo qualquer forma de discriminação. Também busca a melhoria das condições de segurança e saúde no ambiente de trabalho e incentiva a participação voluntária em atividades.

### **4.3 Apresentação dos dados**

Como forma de direcionar as ações de desenvolvidas na área de gestão de pessoal, foram desenvolvidos os princípios e as políticas de Desenvolvimento Humano (DH), baseando-se na Consolidação Interna de Normas de Pessoal (CIN-PESSOAL), instrumento normativo que representa o conjunto de direitos e obrigações aplicado no âmbito da relação trabalhista entre seus empregados e o Banco, atendendo as disposições legais pertinentes ao Direito Trabalhista, Previdenciário e Social, aplicados em sintonia com as políticas e diretrizes do Banco e com os anseios de seus empregados.

#### **4.3.1 Princípios e Políticas de Desenvolvimento Humano**

De acordo com a CIN-PESSOAL, a gestão de pessoas no Banco do Nordeste é baseada na busca do equilíbrio entre os interesses organizacionais e de seus empregados. Considera fundamental para alcançar sua missão e a excelência empresarial, dispor de pessoas com alto desempenho e focadas em resultados, identificadas e comprometidas com a missão, responsáveis e discretas no exercício de suas funções, qualificadas, motivadas, saudáveis, criativas e inovadoras, éticas e solidárias. A gestão de pessoas no BNB tem como desafio

proporcionar a seus empregados melhor qualidade de vida, oportunidade de crescimento profissional, reconhecimento, educação permanente digna e justa.

De acordo com a CIN-PESSOAL, os princípios da gestão de pessoas no BNB são: (1) Sintonia com a missão, estratégias, objetivos e metas do BNB; (2) Sustentação organizacional e financeira; (3) Reconhecimento e distribuição justa dos resultados; (4) Valorização humana e profissional; (5) Motivação; (6) Saúde e qualidade de vida; (7) Inovação e criatividade; (8) Democracia e participação; (9) Responsabilidade social; (10) Justiça; (11) Legalidade; (12) Impessoalidade; (13) Moralidade administrativa; (14) Publicidade; (15) Eficiência; e (16) Supremacia do interesse público.

Conforme a CIN-PESSOAL, as políticas de desenvolvimento humano são divididas em gerais e específicas. São políticas gerais: promoção da excelência empresarial, bom relacionamento com as entidades representativas de seus empregados e formação de parcerias internas e externas na busca de melhorias para o desenvolvimento humano. As ações e decisões de DH tem como base, além dos princípios e políticas gerais, as seguintes políticas específicas:

- **Recrutamento, Seleção e Movimentação:** As decisões referentes a recrutamento, seleção e movimentação, são fundamentadas em aspectos como a valorização profissional, levando em consideração a formação técnica e acadêmica, a experiência profissional e desempenho, bem como a conciliação de interesses do empregado e do Banco e a adoção de critérios transparentes e pré-definidos.
- **Educação Corporativa:** Os investimentos em educação corporativa devem atender as seguintes orientações: otimização da aplicação e disseminação do conhecimento; distribuição equitativa das oportunidades e recursos, levando em consideração o orçamento organizacional (por unidade ou individual); co-responsabilidade entre BNB e seus empregados, inclusive financeira, além da flexibilidade de horários quando necessário; e incentivo à educação formal e profissional.
- **Carreiras e Recompensas:** As estruturas de carreiras e de recompensas são fundamentadas levando em consideração os resultados financeiros e consecução da estratégia, objetivos e metas, grau de responsabilidade das atribuições, conhecimento, inovação e melhoria da qualidade, grau de relacionamento e contribuição na comunidade.
- **Saúde e Qualidade de vida:** Visando melhorias na qualidade de vida de seus empregados, o BNB desenvolve programas de bem-estar integral baseados em aspectos como:

saúde ocupacional, conforto e segurança no trabalho, aspectos biológicos, psicológicos e social, além de núcleo familiar.

- **Participação:** O Banco incentiva a participação de seus empregados, podendo esta ser manifestada através de fóruns, colegiados e demais instâncias do Banco, além de sua ouvidoria geral.
- **Responsabilidade Social:** O Banco estimula a cidadania e a prática de voluntariado, apoiando a promoção de programas nas seguintes áreas: meio ambiente, saúde, direitos humanos, esporte, arte, cultura, educação, formação profissional e oportunidades de negócios e emprego.

Como reconhecimento pelo trabalho realizado na área de pessoal, o BNB foi agraciado com a participação no prêmio RHs mais admirados do Brasil, promovido pela Gestão e RH Editora, com acompanhamento da Deloitte consultoria, que tem por objetivo reconhecer os trabalhos desenvolvidos pelos profissionais de recursos humanos das principais organizações. A entrega do prêmio ocorreu no dia 07/06/2010 no Centro de Convenções Rebouças, em São Paulo.

#### 4.3.2 Reconhecimento de seus funcionários

De acordo com a CIN-PESSOAL, como forma de simbolizar o reconhecimento pelos serviços prestados, o BNB presenteia seus funcionários com as chamadas comendas. São elas: Comenda “Escudo de Ouro” e Comenda “Mérito BNB”. A comenda Escudo de Ouro é concedida a funcionários que completam dez, quinze, vinte, vinte e cinco, trinta e trinta e cinco anos de efetivo no Banco. Essa comenda visa o reconhecimento quanto ao tempo de serviço prestado à Instituição, consiste em um escudo de ouro e um diploma em pergaminho. O escudo é composto de um boton em ouro, com gravura, marca e letras do nome do Banco em alto relevo e pedra sintética relativa ao tempo de serviço, a saber: a) Escudo de dez anos – pedra ametista de cor azul-anil; b) Escudo de quinze anos – pedra água-marinha de cor azul clara; c) Escudo de vinte anos – pedra rubi de cor vermelha; d) Escudo de vinte e cinco anos – pedra esmeralda de cor verde; e) Escudo de trinta anos – pedra zircônica de cor rosa; Escudo de trinta e cinco anos – pedra brilhante de cor branca.

O diploma, em pergaminho, é assinado pelo presidente do Banco e contém a seguinte citação: “O Banco do Nordeste do Brasil S/A confere o Escudo de Ouro a (nome do empregado), em reconhecimento aos seus (nº de anos) de serviços prestados a esta Instituição”. A comenda Escudo de Ouro só é concedida a funcionários que atendam os

seguintes requisitos: 1) Não estar sofrendo sanção administrativa na data da aquisição da comenda; 2) Não estar em litígio com o Banco, na data da aquisição do direito à comenda, quando se tratar de demanda por este iniciada, visando à rescisão do contrato de trabalho; e 3) Não seja autor de ação trabalhista movida contra o Banco, em andamento, na data da aquisição da comenda, exceto nos casos de ação trabalhista coletiva movida pelo Sindicato da categoria. O Ambiente de Gestão de Pessoas é responsável por elaborar a lista contendo os nomes dos agraciados, até o final de junho de cada ano, sendo a entrega realizada em solenidades coletivas no mês de julho, por ocasião do aniversário do Banco.

Ainda de acordo com a CIN-PESSOAL, outro símbolo de reconhecimento é a comenda “Mérito BNB”, que tem por objetivo homenagear os empregados em seu desligamento, por ocasião de sua rescisão contratual, a pedido, que tenha sido precedida de aposentadoria espontânea da Previdência Social. Consiste em uma placa personalizada contendo a seguinte citação: “O Banco do Nordeste do Brasil S/A confere a Comenda “Mérito BNB” a (nome do empregado), em reconhecimento aos serviços prestados a esta Instituição, contribuindo, deste modo, para o desenvolvimento social e econômico do Nordeste Brasileiro.” Assim como o Escudo de Ouro, só receberá a comenda Mérito BNB os funcionários que: 1) Não esteja em litígio com o Banco, na data da aquisição do direito à comenda, quando se tratar de demanda por este iniciada, visando à rescisão do contrato de trabalho; 2) Não seja autor de ação individual movida contra o BNB na data do seu desligamento; e 3) Não esteja sofrendo penalidade na data do desligamento.

O Ambiente de Gestão de Pessoas é responsável por elaborar a lista dos agraciados, trimestralmente, devendo a comenda ser entregue em solenidades realizadas na Unidade localizada na cidade onde o empregado residir à época do desligamento. A comenda Mérito BNB também pode ser concedida a ex-empregados ilustres e personalidades da sociedade brasileira em reconhecimento pelas ações realizadas em diferentes áreas, sendo a entrega realizada também por ocasião do aniversário do Banco. Os homenageados são escolhidos pelo presidente do Banco, com aprovação da Diretoria, sendo o Gabinete da Presidência(GAPRE) responsável pela entrega.

#### 4.3.3 Benefícios ofertados

Atendendo as disposições legais e visando a satisfação de seus empregados, o BNB oferece os seguintes benefícios: Empréstimo para férias, auxílio enfermidade, auxílio material

escolar, auxílio para dependente portador de necessidade especial, salário família, seguro de vida em grupo, subsídio alimentar, carta de fiança para locação de imóveis e auxílio moradia.

### **Empréstimo para férias**

De acordo com a CIN-PESSOAL, o empréstimo para férias corresponde a um valor equivalente à remuneração mensal que o empregado faz jus, podendo ser concedido apenas um empréstimo para cada período aquisitivo de férias, sendo vedado a funcionários que esteja sofrendo sanção administrativa, ou estar em litígio com o Banco, quando se tratar de demanda por este iniciada, visando à rescisão do contrato de trabalho. O empréstimo deverá ser reembolsado em doze parcelas mensais e sucessivas, a partir do mês seguinte ao do início das férias, mediante débito em conta, por ocasião do crédito da folha de pagamento. O Banco poderá exigir o pagamento imediato e integral do débito referente ao empréstimo, em alguns casos como: rescisão contratual, licença-serviço militar, licença-interesse particular, licença-cessão a outras instituições.

### **Auxílio Enfermidade**

Ainda de acordo com a CIN-PESSOAL, o Banco concede auxílio-enfermidade a funcionários afastados por motivo de licença-saúde ou licença-acidente de trabalho, como forma de complementar os benefícios pagos pela Previdência Social - auxílio-doença e abono anual (gratificação de natal). O auxílio-enfermidade corresponde: a) Em relação ao auxílio-doença: é a diferença entre a remuneração mensal a que faria jus o funcionário, se estivesse em efetivo exercício, e o valor do auxílio doença; b) Em relação ao abono anual: é a diferença entre a gratificação de natal a que faria jus o funcionário se estivesse em efetivo exercício, e o valor do abono anual.

Para solicitar o auxílio-enfermidade, o funcionário (ou pessoa da família nos casos de impossibilidade do mesmo), deverá preencher, no prazo de trinta dias, um requerimento contendo obrigatoriamente o parecer do gestor de sua unidade, e anexando os seguintes documentos: atestado, declaração ou relatório emitido por profissional ou médico responsável pelo acompanhamento da problemática de saúde do funcionário; documento que comprove a realização da perícia médica pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS); e outros documentos considerados necessários para análise do pedido. O auxílio-enfermidade será concedido a partir da data de início do auxílio-doença, ou na data do requerimento, quando solicitado fora do prazo de trinta dias. Durante a concessão do benefício, a área responsável

(Célula de Saúde e Qualidade de Vida), poderá solicitar a qualquer momento, informações relativas a problemática de saúde ou sobre o tratamento a que está sendo submetido o funcionário, devendo este apresentar os documentos comprobatórios atualizados. É vedada a concessão do benefício a funcionários que: 1) Esteja sofrendo sanção administrativa; 2) Esteja em litígio com o Banco, quando se tratar de demanda por este iniciada, visando à rescisão do contrato de trabalho; e 3) Tenha obtido parecer desfavorável da Superintendência de Desenvolvimento Humano, quando da análise do requerimento.

### **Auxílio Material Escolar**

Conforme CIN-PESSOAL, o auxílio material escolar é um benefício concedido aos funcionários para o custeio das despesas escolares de filho, de qualquer condição, enteado ou menor que mantenha sob guarda por autorização judicial, podendo ter no mínimo dois anos e no máximo dezesseis anos completos. O auxílio material é concedido no mês de janeiro de cada ano, sendo o valor fixado pela Diretoria do Banco. Sendo o pai e mãe sejam funcionários do Banco, o benefício será concedido à mãe. Caso o funcionário que tenha recebido o benefício, não efetuar a matrícula do dependente em estabelecimento de ensino, este deverá comunicar o fato ao Banco para que seja providenciada a devolução do valor recebido. O Banco poderá requerer, em qualquer época, a comprovação de matrícula do dependente. A concessão do auxílio material escolar é vedada a funcionários que: 1) Esteja sofrendo sanção administrativa e 2) Esteja em litígio com o Banco, quando se tratar de demanda por este iniciada, visando à rescisão do contrato de trabalho.

### **Auxílio para Dependente Portador de Necessidade Especial**

Ainda conforme CIN-PESSOAL, O auxílio para dependente portador de necessidade especial é um benefício concedido mensalmente a funcionários com filhos ou dependentes econômicos, aceitos para dedução no imposto de renda, portadores de necessidade especial: com deficiência mental que necessite de educação especial, ou por serem cegos, surdos-mudos ou portadores de outra deficiência congênita que as impossibilite acompanhar os cursos escolares regulares. Para solicitar o benefício, o funcionário deve preencher um requerimento, anexando os documentos comprobatórios da necessidade especial (relatório detalhado do médico ou profissional habilitado que esteja acompanhando o caso e comprovante de matrícula em escola especializada ou outra alternativa de aprendizagem especial).

Sendo o pai e mãe sejam funcionários do Banco, o benefício será concedido à mãe. A concessão do benefício é vedada a funcionários que: 1) Esteja sofrendo sanção administrativa e 2) Esteja em litígio com o Banco, quando se tratar de demanda por este iniciada, visando à rescisão do contrato de trabalho; 3) Que após análise do requerimento, tenha obtido parecer desfavorável da Superintendência de Desenvolvimento Humano à concessão do benefício.

### **Salário Família**

De acordo com a CIN-PESSOAL, o salário-família será devido ao empregado proporcionalmente ao número de filhos ou dependentes, de qualquer condição, até quatorze anos de idade, ou no caso de invalidez, sem limite de idade. Nesse último caso, deverá ser comprovada a situação de invalidez, através de documento fornecido pela Previdência Social. O pagamento do salário-família será devido a partir da data de apresentação da certidão de nascimento do filho, ou da documentação referente ao dependente, estando condicionado à apresentação anual do atestado de vacinação obrigatória (para crianças até seis anos de idade), e comprovação de frequência semestral à escola (para crianças a partir dos sete anos de idade). A não apresentação destes documentos implicará na suspensão do benefício, até que a documentação seja apresentada.

Sendo o pai e mãe funcionários do Banco, o benefício será concedido a ambos, separadamente. O direito ao salário-família cessará automaticamente nos seguintes casos: 1) Morte do filho ou dependente, a partir do mês seguinte ao óbito; 2) Quando o filho ou dependente completar quatorze anos, a partir no mês seguinte ao do aniversário (Exceto nos casos de invalidez); 3) Quando houver recuperação da capacidade do filho ou dependente, a partir do mês seguinte a cessação da incapacidade; e 4) Quando houver sentença judicial determinando o pagamento a outrem.

### **Seguro de Vida em Grupo**

Ainda de acordo com a CIN-PESSOAL, o Banco disponibiliza um plano de seguro de vida em grupo destinado a seus funcionários e ex-funcionários aposentados, cobrindo os seguintes riscos: morte natural, morte acidental, invalidez permanente por doença e invalidez permanente por acidente. Além de funcionários e ex-funcionários, o seguro contempla o cônjuge, desde que legal e regularmente possa ser admitido como tal. A responsabilidade pelo pagamento do seguro mensal é de responsabilidade do Banco e do segurado em partes

iguais, quando se tratar de funcionário ou dirigente da Instituição e ao segurado, integralmente, quando se tratar de ex-funcionário aposentado.

### **Subsídio alimentar**

Conforme CIN-PESSOAL, o Banco oferece um sistema de subsidio alimentar a seus funcionários, que funciona mediante distribuição de vales alimentação e refeição para utilização em estabelecimentos credenciados. Para cada ausência injustificada, o funcionário perderá um vale dos que irá receber no mês seguinte, ou quando do retorno do trabalho. O benefício também é concedido em alguns casos de afastamento, a saber: ausências abonadas, licença-gestação, licença-saúde por conta do Banco, licença- acidente de trabalho e férias.

### **Carta de Fiança para Lotação de Imóveis**

Ainda de acordo com a CIN-PESSOAL, o Banco poderá conceder fiança para lotação de imóveis residenciais, por tempo determinado, a funcionários que estejam designados a trabalhar em caráter de adição ou selecionados para participar de cursos ou treinamentos em serviço, dentro ou fora do Banco, nas cidades que possuem agências extra-regionais: Belo Horizonte - MG, Brasília – DF, Rio de Janeiro – RJ e São Paulo-SP. A carta de fiança ficará vinculada ao contrato de locação do imóvel, não podendo ser renovada em casos de desligamento por rescisão do contrato de trabalho, por aposentadoria ou por licença-interesse particular.

### **Auxílio-Moradia**

Conforme CIN-PESSOAL, o sistema de auxílio-moradia abrange a utilização de imóvel próprio do Banco, para residência de seu Presidente, ou imóveis locados de terceiros, para uso de seus Diretores. Os imóveis são entregues para ocupação pelos beneficiários nas seguintes condições: 1) Imóvel do Banco – com mobília, equipamentos e linha telefônica; 2) Locados de terceiros – com linha telefônica e equipamentos, podendo ser alugado com mobília, ficando o Banco isento do fornecimento da mesma. O BNB é responsável pelas despesas fixas de imóvel de sua propriedade (condomínio, taxas e impostos e despesas de manutenção em decorrência da utilização do imóvel).

São obrigações do ocupante do imóvel (do Banco ou locado), desde a ocupação até a devolução: 1) Acatar e fazer cumprir as normas municipais, bem como políticas instituídas na convenção do condomínio, se for o caso; 2) Responsabilizar-se pelas despesas decorrentes de

estrago ou má conservação; 3) Não fazer modificação na estrutura sem a prévia autorização do Banco; 4) Atender as exigências emanadas das autoridades competentes no que se refere à posse, uso e gozo do imóvel, bem como os requisitos de caráter sanitário; 5) Autorizar que o Banco faça vistoria e realize obras quando necessário; 6) Entregar as chaves ao Banco, quando cessar a ocupação, bem como os móveis, utensílios e equipamentos, quando for o caso; e 7) Apresentar o comprovante de quitação das contas (luz, água e etc.), referentes ao último mês, por ocasião da devolução do imóvel.

O contrato de locação de imóvel de terceiro será celebrado diretamente com o BNB, na condição de locatário. A ocupação do imóvel (do Banco ou locado) será efetivada mediante celebração de acordo entre o Banco e o ocupante, através de um Termo de Ocupação e Permissão de uso do imóvel, onde serão estabelecidas as condições de utilização e responsabilidade pela guarda e conservação dos moveis, utensílios e equipamentos.

#### 4.3.4 Educação Corporativa

De acordo com a CIN-PESSOAL, o Banco do Nordeste realiza investimentos em educação corporativa com intuito de desenvolver a capacidade de captar, gerenciar, compartilhar e criar conhecimentos com eficiência e eficácia, colocando-se em posição de vantagem competitiva com relação ao mercado, cumprindo sua missão social e aumentando o nível de competência de seus funcionários.

##### 4.3.4.1 Educação Formal

Conforme CIN-PESSOAL, o segmento de educação formal tem por objetivo elevar o nível educacional dos funcionários do BNB, visando atingir seus objetivos organizacionais. Este segmento é composto dos seguintes níveis organizacionais: ensino fundamental e médio, ensino superior e pós-graduação (especialização, MBA, mestrado acadêmico e profissional, doutorado e pós-doutorado). O Ambiente responsável (Ambiente de Educação Corporativa) divulga anualmente, a quantidade de oportunidades de concessão de investimento-educação, sendo distribuídas por áreas de interesse institucional. A aprovação das solicitações de participação no programa de educação, levará em consideração o limite orçamentário e quantidade de vagas definidas no Plano Anual de Educação Corporativa (instrumento de planejamento e sistematização das necessidades de treinamento). Para os cursos realizados In Company (termo em inglês que significa na empresa), o investimento será de cem por cento. Todos os cursos patrocinados pelo Banco devem ser reconhecidos pelo Ministério de

Educação, sendo vedada a concessão do patrocínio para cursos que estejam em processo de reconhecimento ou validação.

Ainda conforme CIN-PESSOAL, são requisitos para obtenção de investimento-educação: 1) Possuir no mínimo, um ano de serviço, para acesso ao ensino superior; dois anos de serviço para acesso a especialização, MBA e mestrado; e cinco anos de serviço para doutorado e pós-doutorado; 2) Não ser beneficiário do Programa de Financiamento Estudantil (FIES), nos casos de cursos de graduação; 3) Ter obtido na última avaliação de desempenho, nota igual ou superior a sete, e nos caso de doutorado, média igual ou superior a oito; 4) Não estar sofrendo sanção administrativa ou estar em litígio com o Banco (Essa exigência poderá ser desconsiderada, a critério do Diretor Administrativo, quando se tratar de interesse do Banco); 4) Possuir nível de escolaridade mínimo exigido e inferior ao pleiteado, exceto para os cursos de especialização; 5) Participar de programas que estejam ligados aos objetivos estratégicos do Banco e com as atividades desempenhadas; 6) Participar de programas de educação formal sem que haja prejuízo na jornada de trabalho, exceto para o programa de pós doutorado; 7) Possuir tempo de serviço que permita concluir o curso antes da data de previsão da aposentadoria; e 8) Assumir compromisso formal em permanecer no BNB por mais dois anos após o término do curso, mesmo que tenha completado o tempo de contribuição do INSS. No caso de não cumprimento do tempo mínimo de prestação de serviço, o funcionário deverá ressarcir ao Banco, os valores do investimento-educação devidamente corrigidos.

Para concessão de investimento-educação para quaisquer cursos, inclusive os treinamentos externos (com carga horária superior a cento e vinte horas), deverá ser respeitado o intervalo mínimo de vinte e quatro meses do último patrocínio para o mesmo funcionário. O benefício também não contempla o patrocínio para cursos de pós-graduação (mestrado e doutorado) recém-lançados, que não possuam avaliação pela CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), com conceito mínimo de três para o mestrado, e quatro para o doutorado.

De acordo com CIN-PESSOAL, o funcionário perderá direito ao investimento-educação caso efetue o trancamento da matrícula, sem que seja de interesse do BNB. O funcionário também deverá ressarcir o Banco, os valores das disciplinas nos casos de reprovação, trancamento ou não conclusão do curso, exceto por impossibilidade de realizá-lo, devidamente comprovado e analisado pelo Ambiente de Educação Corporativa. Caberá ao funcionário beneficiado pelo programa de educação formal disseminar os conhecimentos obtidos no curso aos demais funcionários de sua unidade.

**a) Ensino Fundamental e Médio**

Conforme CIN-PESSOAL, para participar dos cursos de ensino fundamental e médio, os funcionários interessados deverão fazer preparação os exames supletivos nas Instituições de Ensino reconhecidas pelo MEC (Ministério de Educação). O funcionário beneficiado pelo programa de educação formal deverá apresentar, mensalmente, os comprovantes de pagamentos (originais) quitados e autenticados, para que possam ser realizados os ressarcimentos devidos. O benefício é concedido apenas uma vez para o mesmo funcionário, podendo ser até cem por cento do valor da matrícula e da mensalidade. O Banco custeará todos os valores referentes às inscrições para realização das provas.

**b) Ensino Superior**

De acordo com CIN-PESSOAL, o Banco do Nordeste concede investimento-educação para os cursos de nível superior no formato graduação (bacharelado, licenciatura e tecnológico), desde que seja possível a continuidade da carreira acadêmica, com a realização de pós-graduação. O investimento-educação será de setenta por cento do valor da matrícula e das mensalidades, sendo concedido apenas uma vez para o mesmo funcionário. O curso de graduação deverá ocorrer na mesma cidade onde o funcionário trabalha.

**c) Especialização/MBA**

Ainda de acordo com a CIN-PESSOAL, o BNB concede investimento-educação para os cursos de especialização e MBA (Master in Business Administration), sendo realizados por meio de cursos ministrados por outras Instituições ou em parceria com o BNB. O investimento-educação será de até oitenta por cento do valor da matrícula e das mensalidades, podendo ser concedido mais de uma vez ao mesmo funcionário, desde que este tenha sido transferido para outra área de atuação do Banco, bem como haja intervalo mínimo de vinte quatro meses da última participação em curso de mesmo nível de escolaridade. O benefício deverá atingir, preferencialmente, funcionários que ocupam ou estejam preparando-se para ocupar funções técnicas e gerenciais, devendo ocorrer na mesma cidade onde funcionário trabalha. As despesas referentes ao processo de elaboração final (deslocamento para aplicação da pesquisa de campo, análises laboratoriais, revisões normativas e gramaticais, impressão e encadernação), poderão ser custeadas pelo Banco, desde que sejam comprovadas.

**d) Mestrado**

Conforme CIN-PESSOAL, o Banco do Nordeste concede investimento-educação para cursos de mestrado, acadêmico ou profissional, sendo realizados por meio de cursos ministrados por outras Instituições ou em parceria com o BNB tendo por objetivo promover a atualização científica e tecnológica das áreas do Banco. O investimento-educação será de oitenta por cento do valor da matrícula e das mensalidades do curso, sendo concedido uma única vez para o mesmo funcionário. Para concessão de patrocínio para mestrado, o funcionário ter obtido aprovação no processo seletivo do curso, junto à Instituição de Ensino, não sendo concedido investimento-educação para condição de aluno ouvinte ou especial. O funcionário só poderá solicitar o benefício, após validação do vínculo como aluno regular da Instituição. O funcionário participante do mestrado (beneficiário ou não do investimento-educação), poderá solicitar liberação do expediente com remuneração salarial de até três meses no máximo, para realização de pesquisa de campo ou elaboração do trabalho de conclusão de curso, desde que seja o primeiro mestrado, devendo constar na solicitação, o detalhamento da execução da pesquisa de campo, se houver, e o tema deve ter relação com as áreas de interesse do Banco e as atividades desenvolvidas pelo solicitante.

As despesas referentes ao processo de elaboração final (deslocamento para aplicação da pesquisa de campo, análises laboratoriais, revisões normativas e gramaticais, impressão e encadernação), poderão ser custeadas pelo Banco, desde que sejam comprovadas.

**e) Doutorado**

Ainda de acordo com CIN-PESSOAL, a concessão de patrocínio pelo Banco do Nordeste para doutorado direciona-se aos funcionários que ocupam ou estejam sendo preparados para ocupar funções estratégicas, ou atuar no desenvolvimento de estudos, pesquisas e projetos que necessitam elevado nível de conhecimento científico e técnico, preferencialmente na Direção Geral do Banco. Os cursos de doutorado são ministrados por outras instituições ou em parceria com o BNB, admitindo-se também, patrocínio em instituições estrangeiras para cursos que não haja similaridade no Brasil.

O investimento-educação será concedido após a aprovação pela Instituição de Ensino, no valor de cem por cento do valor da matrícula e das mensalidades, contemplando as despesas para participação do processo seletivo do curso, bem como a liberação de expediente com remuneração salarial durante o período do evento, com intuito de participação nas disciplinas e realização do trabalho de conclusão do curso. O benefício será concedido uma

única vez ao mesmo funcionário. Após a aprovação do patrocínio pelo BNB, fica vetada a possibilidade de alteração das condições de realização do curso, tais como: tema, prazo, instituição e local de realização. Nos casos de reprovação, interrupção ou impossibilidade de conclusão do curso, o funcionário deverá comunicar ao Ambiente de Educação Corporativa e retornar ao trabalho.

Quando o curso for realizado em outra cidade ou em outro país, será concedida ajuda de custo, em valor equivalente ao praticado pelo CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Tecnológico) para bolsas de pesquisa de pós-graduação, caso o solicitante não tenha conseguido esse patrocínio junto a CNPq ou outra instituição financiadora. Para cursos realizados no exterior, haverá acréscimo no valor da bolsa para as seguintes finalidades: para os dependentes (até o máximo de quatro), e seguro-saúde anual para os doutorandos e seus dependentes, caso não exista assistência médica gratuita no país. As despesas fundamentais para elaboração da tese (revisão gramatical e normativa, estatísticas, impressão, dentre outras), serão custeadas pelo Banco, desde que devidamente comprovadas por meio de notas e recibos fiscais.

O processo seletivo institucional para doutorado, ocorre seguindo as seguintes etapas: divulgação anual da lista de cursos constantes no Plano de Educação Corporativa, análise dos candidatos com base nos requisitos gerais e específicos para concessão do patrocínio e pontuação dos critérios de seleção institucional, a saber: análise curricular, análise do anteprojeto de pesquisa, análise das produções acadêmicas e entrevista individual.

#### 4.3.4.2 Universidade Corporativa

A Universidade Corporativa do BNB foi criada com intuito de consolidar suas ações educacionais, diversificando o portfólio de programas e ampliando as oportunidades oferecidas, tendo como missão: “Promover a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de competências, por meio da educação continuada, objetivando o alcance de resultados sustentáveis, visualizando ser reconhecida, até 2015, como centro de excelência na gestão do conhecimento e no desenvolvimento de competências para região Nordeste” (FONTE: Dados obtidos em [www.bnb.gov.br](http://www.bnb.gov.br) em 10/11/2010).

Alinhada a sua missão estão os seguintes objetivos: 1) Garantir o desenvolvimento e a atualização das competências requeridas por cada área da organização, de forma que os egressos sejam capazes de assumir novas responsabilidades em novos níveis; 2) Apoiar a formação das pessoas, de forma democrática, elevando o seu patamar de qualificação, motivação e comprometimento com os objetivos estratégicos do negócio; 3) Garantir a

aplicação da política de educação corporativa do BNB promovendo qualidade aos resultados empresariais; 4) Desenvolver processos de avaliação de aprendizagem com efetividade e aderência às estratégias de negócios do Banco; 5) Formar líderes educadores em todos os níveis da organização; 6) Estimular a inovação como diferencial competitivo para a organização; 7) Estimular o autodesenvolvimento como fonte de reforço das competências; 8) Contribuir para a potencialização e retenção de melhores talentos da Instituição, a partir de ações educativas desafiadoras e qualificadas; 9) Contribuir para a função social do BNB valorizando o relacionamento com a comunidade e a valorização dos parceiros externos.

Com objetivo de proporcionar a aprendizagem em diversas áreas, a Universidade Corporativa divide-se em cinco escolas conforme descritas abaixo:

- a) Escolas de Gestão: É responsável pelo desenvolvimento de competências necessárias aos profissionais do BNB, formando, desenvolvendo e retendo pessoas competentes, motivadas e comprometidas com os valores da organização e com suas práticas da governança corporativa.
- b) Escola de Desenvolvimento Regional: É responsável pelo desenvolvimento de competências necessárias à geração e disseminação do conhecimento sobre a região Nordeste, para dar suporte às ações e estratégias no BNB.
- c) Escola de Negócios: É responsável pelo desenvolvimento das competências dos profissionais do Banco para o exercício das atividades específicas inerentes ao seu contexto de atuação.
- d) Escola de Suporte Corporativo: É responsável pelo desenvolvimento de competências necessárias para o exercício efetivo das atividades de suporte corporativo, tais como análise de projetos, auditoria, ouvidoria etc.
- e) Escola de Relações Institucionais: É responsável pela consolidação das competências organizacionais que sustentam e reforçam a imagem do Banco e as ações com vários públicos com que mantém relacionamento.

#### 4.3.4.3 Comunidade Virtual

A Comunidade Virtual de Aprendizagem (CVA) é mais uma modalidade de treinamento com intuito de disseminar o conhecimento mediante recursos didáticos e tecnológicos de educação à distância. Tem como princípios básicos: O estímulo a produção conjunta de conhecimento relacionados a missão, o negócio e as estratégias do Banco; a construção compartilhada de soluções conceituais a praticas para questões cotidianas; e a

autonomia das unidades de negócios para a promoção do desenvolvimento dos recursos humanos.

A comunidade virtual disponibiliza material instrucional para capacitação e desenvolvimento, banco de testes de aferição de aprendizagem, sala virtual de diálogo (chat) e fóruns para os participantes e instrutores do curso, sistema de monitoração das atividades do curso e equipe de facilitadores de aprendizagem e tutores capacitados nas diversas metodologias necessárias. É de responsabilidade dos facilitadores, avaliar o material didático existente, pesquisar novos materiais, preparar exercícios, testes de avaliação de conhecimento, responder aos questionamentos dos treinandos etc. São exemplos de cursos disponíveis da CVA: matemática financeira, noções de direito, português instrumental, contabilidade geral, dentre outros.

O Banco do Nordeste busca investir continuamente na capacitação de seus empregados, em 2009, foram ofertadas 28.938 oportunidades de treinamento para todas as unidades do BNB. Desse total, 22.744 foram direcionadas à prática bancária e 5.874 à capacitação gerencial, sendo 37% na modalidade presencial e 63% à distancia. Além disso, 320 funcionários foram agraciados pelo Programa de Educação Formal, ingressando a cursos de graduação, especialização, mestrado doutorado e pós-doutorado (Fonte: Notícias do BNB – 29.03.2010).

#### 4.3.5 Saúde e Qualidade de vida

Visando melhorias na saúde e qualidade de vida de seus empregados, o BNB desenvolve programas de bem-estar integral. O Programa Ação e Saúde engloba os seguintes aspectos: Saúde Ocupacional, Ludos, Saúde Corporal, Alimentação Saudável e Times de Aprendizagem.

##### **Saúde Ocupacional**

O Programa de Saúde Ocupacional é subdividido em: Programas Preventivos e Exames Médicos. Os Programas Preventivos são ações e procedimentos básicos com o objetivo de estudar o perfil de saúde (físico e metabólico) dos funcionários do Banco, de forma individual e coletiva, e baseados nesse perfil, disseminar informações médicas preventivas para todo o corpo funcional da Instituição por meio de painéis, textos escritos, eventos internos, correio eletrônico, entre outros. São ações realizadas pelo Programa Preventivo: dosagem do colesterol, da glicose e dos triglicérides no sangue, a mensuração dos

dados biométricos (peso e altura) e da pressão arterial, além de recomendações com ênfase no combate ao tabagismo, ao sedentarismo e ao consumo excessivo de bebidas alcoólicas. Com essas ações espera-se prevenir e controlar os fatores de risco contribuintes para o desenvolvimento de doenças crônicas comuns à sociedade em geral, prevenir fatores que possam desencadear desequilíbrio mental e corporal e manter os funcionários informados e conscientizados no sentido de adotar um estilo de vida mais saudável e produtiva.

Os Exames Médicos Ocupacionais dos funcionários do BNB são realizados de acordo com Norma Reguladora NR – 7 (Portaria 24 de 29.12.1994, do Ministério do Trabalho e Emprego), e em consonância com o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), que trata de procedimento legal visando proteger a saúde ocupacional dos empregados. São realizados os seguinte exames: Exame Médico Admissional, Exame Médico Periódico, Exame Médico de Retorno ao Trabalho, Exame Médico de Mudança de Função e Exame Médico Demissional. Os exames são aplicados a todos os funcionários do Banco do Nordeste, sem ônus para o mesmo, consistindo em avaliações médicas (consulta clínico geral obrigatória) e complementares (opcionais), que orientará as ações preventivas de saúde ocupacional, bem estar e qualidade de vida dos funcionários.

### **Ludos e Saúde Corporal**

O Programa Ludos realiza atividades com o objetivo de promover o bem estar e o equilíbrio físico e emocional; estimular o interesse pelas artes, criando novas formas de expressão, criatividade e resolução dos problemas; e perceber as questões do trabalho sob a ótica de novos paradigmas. São atividades do Programa Ludos: Tai Chi Chuan, Vivências Artísticas, Yoga e Eventos envolvendo esporte e lazer.

O Programa Saúde Corporal realiza atividades com o objetivo de promover a consciência individual e coletiva da prevenção do sedentarismo, estimular o desenvolvimento de estratégias individuais de controle ao stress, contribuir para prevenção de Lesão por Esforço Repetitivo (LER) e Doenças Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho (DORT), estimular a prática de atividades físicas em geral, promover campanhas de combate ao tabagismo, alcoolismo e dependência química. São ações desempenhadas pelo Programa de Saúde Corporal: ginástica laboral; parceria com a CAMED (Caixa de Assistência Médica dos Funcionários do BNB) para credenciamento ou convênio de academias; terapeutas corporais e massagistas; eventos relacionados às atividades físicas (maratonas, caminhadas e passeios

ciclísticos); e ações continuadas de prevenção do tabagismo, alcoolismo e dependência química.

### **Alimentação Saudável e Times de Aprendizagem**

O Programa Alimentação saudável tem como objetivo promover hábitos saudáveis e melhoria na qualidade de vida, contribuir para o controle do peso corporal e contribuir para prevenção de doenças crônico-degenerativas. Para isso, são promovidas ações de reeducação alimentar, monitoração dos restaurantes que atendem os funcionários e parcerias com a CAMED para credenciamento de nutricionistas e terapeutas.

O Programa Times de Aprendizagem tem por objetivo possibilitar o aprendizado e a disseminação de comportamentos e práticas favoráveis ao trabalho em equipe, possibilitar as mudanças nas configurações do trabalho e contribuir para realização pessoal e profissional, bem como o alcance dos resultados organizacionais. O Programa promove seminários de integração, desenvolvimento de equipes e eventos de criatividade no trabalho, solução de problemas e desenvolvimento de habilidades interpessoais.

#### **4.4 Análise dos dados**

Analisando as políticas de reconhecimento prestadas pelo Banco do Nordeste, percebe-se que elas são de fundamental importância para a manutenção da motivação de seus funcionários, ratificando assim, as idéias propostas por Maslow (apud GIL, 2008) em sua Teoria de hierarquização das necessidades humanas, que afirma que os indivíduos possuem necessidade de estima, ou seja, eles desejam ser reconhecidos e valorizados no grupo em que estão inseridos.

Quanto às políticas de benefícios, verifica-se que, além dos benefícios exigidos por Lei, o Banco oferece benefícios espontâneos, que de acordo com Chiavenato (2004), são ofertados por vontade própria visando tornar a remuneração mais atraente e competitiva, bem como atender às necessidades de seus empregados. Nesse sentido o BNB, no âmbito da Direção Geral, disponibiliza na sua estrutura: clínica médica, restaurante, biblioteca, serviço de transporte, agência bancária e creche, corroborando com o conceito apresentado por Ferreira (2009), que afirma que os benefícios representam vantagens e comodidades para os empregados poupando-lhes esforços e preocupação.

Quanto às políticas de educação corporativa, percebe-se que o BNB realiza constantes investimentos em treinamentos formais internos, através de sua Universidade Corporativa, ofertando cursos relacionados às práticas de gestão estratégica, produtos e serviços bancários, logística, responsabilidade socioambiental, dentre outros, confirmando as idéias de Lacombe (2008), que afirma que os treinamentos internos são vantajosos para empresa, tendo em vista que são projetados para atender suas necessidades. Oferece também treinamentos formais externos, através do programa de educação formal (ensino superior e médio, especialização, mestrado e doutorado), ratificando o conceito de Lacombe, que afirma que o treinamento formal externo busca aperfeiçoar e desenvolver as pessoas, além de proporcionar conhecimentos de interesse das empresas. Oferece ainda treinamento à distância, através da Comunidade Virtual de Aprendizagem (CVA), possibilitando maior oportunidade de treinamento e flexibilidade de horários. Os investimentos em educação corporativa demonstram a preocupação do Banco com a capacitação de seus empregados, proporcionando um aumento da produtividade e da qualidade nos trabalhos realizados, corroborando assim, com os objetivos genéricos de um treinamento apresentados por Marras (2005): aumento da produtividade, incentivo motivacional e atendimento de exigências das mudanças.

Quanto às políticas de saúde e qualidade de vida, percebe-se que o Banco busca evitar a insatisfação de seus empregados através da manutenção de fatores higiênicos, tais como as condições de trabalho e conforto, pois de acordo com a teoria de Herzberg, a presença desses fatores não é suficiente para causar motivação, no entanto a sua ausência pode causar insatisfação. Os programas de saúde e qualidade de vida ofertados pelo BNB visam à manutenção da integridade física e psicológica do empregado, demonstrando a preocupação do Banco em proporcionar bem estar, saúde e qualidade de vida, e melhores condições de trabalho a seus funcionários, reduzindo a incidência de doenças ocupacionais, aumentando a produtividade e fortalecendo sua imagem perante o cliente interno e externo.

Verifica-se, portanto, que as políticas de gestão de pessoas utilizadas pelo Banco do Nordeste podem ser consideradas motivadoras, pois buscam incentivar seus funcionários através de recompensas adequadas, valorização profissional e continua capacitação

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido às intensas mudanças, a evolução da tecnologia e a competitividade, a área de recursos humanos passou por diversas alterações, deixando de ser apenas o órgão responsável pelo controle de faltas e atrasos, passando a assumir um papel estratégico, participando ativamente das decisões e mudando o foco dos procedimentos burocráticos para uma visão mais humanística.

A análise do estudo de caso evidenciou que as políticas de gestão de pessoas no Banco do Nordeste buscam equilibrar os interesses institucionais e de seus empregados. Percebe-se que a Instituição investe consideravelmente em educação corporativa, garantindo assim, que seu capital humano, principal responsável pelos resultados da Instituição, continue sendo capacitado adequadamente, buscando elevação no padrão de excelência. Além dos investimentos em capacitação, o Banco procura promover, através de campanhas educativas, diversas ações de incentivo à cultura de hábitos e práticas saudáveis, demonstrando preocupação com a melhoria da saúde e qualidade de vida de seus colaboradores.

Infere-se que as políticas utilizadas pelo BNB podem ser consideradas motivadoras, pois buscam proporcionar a seus funcionários oportunidades de crescimento profissional, educação, reconhecimento, valorização e benefícios adequados as necessidades dos empregados, contribuindo dessa forma para o aumento da motivação, da produtividade e conseqüentemente, para o sucesso organizacional. Ressalta-se porém, que a pesquisa realizada para essa abordagem teve suas limitações, tendo em vista tratar-se de pesquisa documental, onde não foi analisada a visão dos funcionários do Banco supracitado.

Como proposta de continuidade ao presente trabalho, sugere-se que seja analisada também, a visão dos funcionários do Banco do Nordeste a respeito das políticas de gestão de pessoas utilizadas, de que forma elas contribuem para o desenvolvimento profissional e pessoal, se elas são satisfatórias, bem como as necessidades de melhoria.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de et al. **Porque administrar estrategicamente recursos humanos?**, São Paulo, mar/abr. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/689.pdf>>.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. **Premiação dos RHs mais admirados**. Disponível em: <<http://www.abrhsp.org.br>. Acessado em: 22 de junho de 2010.
- BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A. **Código de Conduta Ética**. Fortaleza, 2006.
- BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A. **Consolidação Interna de Normas de Pessoal - CIN-PESSOAL**. Fortaleza, 2007.
- BOOG, Madalena; BOOG Gustavo. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**, volume 1, São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Das Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FERREIRA, Marisa da Silva. **Benefício Social para retenção de talentos**. 2009, 37p. Monografia (Bacharelado em Administração). Faculdade Metropolitana de Curitiba.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HITT, Michael A; IRELAND, Duane R; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. Tradução: All Tasks. 2. ed. São Paulo, Cengage Learning, 2008.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos; pesquisa bibliográfica, projeto e relatório; publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Atlas, 2009.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2005.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução: Reynaldo C. Marcondes. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, Levi Lima de. **A teoria da relatividade na gestão de pessoas**: uma nova visão para gerenciar pessoas com foco no crescimento das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.