

FACULDADE MERIDIONAL – IMED  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

**RETENÇÃO DE TALENTOS NO SETOR BANCÁRIO: UM  
PANORAMA NA AGÊNCIA DO BANRISUL S/A NA CIDADE  
DE TAPEJARA-RS**

JASON ANTUNES DE LEMOS

PASSO FUNDO

2012

FACULDADE MERIDIONAL – IMED  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

**RETENÇÃO DE TALENTOS NO SETOR BANCÁRIO: UM  
PANORAMA NA AGÊNCIA DO BANRISUL S/A NA CIDADE  
DE TAPEJARA-RS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração – IMED, sob orientação da prof<sup>a</sup>. Me. Sabrina Frâncio Estrasulas Jardim.

PASSO FUNDO

2012

Dedico esse Trabalho de Conclusão de Curso a todos os professores e, em especial à Professora Sabrina Frâncio Estrasulas Jardim, minha orientadora, pela contribuição em minha formação, pela paciência e pelas parcerias demonstradas no decorrer do Curso de Graduação em Administração.

Aos funcionários do Banco Banrisul S/A, que contribuíram respondendo ao questionário aplicado, que foi de grande importância para a realização de meu TCC II.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pelas conquistas alcançadas;  
A minha família, pelo apoio e compreensão;  
Aos meus colegas de turma, pelos anos de  
amizade e companheirismo.

**Jason Antunes de Lemos**

**RETENÇÃO DE TALENTOS NO SETOR BANCÁRIO: UM  
PANORAMA NA AGÊNCIA DO BANRISUL S/A NA CIDADE  
DE TAPEJARA-RS**

Banca Examinadora:

Sabrina Frâncio Estrasulas Jardim

---

Orientadora

Alessandra Costenaro Maciel

---

Integrante

Manuela Rosing Agostini

---

Integrante

PASSO FUNDO

2012

## RESUMO

No mundo globalizado, as organizações passaram a se preocupar não somente com as exigências do mercado concorrente, mas também com as pessoas, seus colaboradores e principalmente com seus talentos e como retê-los. A pesquisa realizada mensura o aspecto de como o Banrisul S/A age para reter seus talentos. Utilizaram-se duas etapas metodológicas, sendo num primeiro momento a Etapa Exploratória e, em segundo, a Etapa Descritiva. Foram aplicados 09 (nove) questionários aos colaboradores de diferentes cargos e funções do Banrisul S/A de Tapejara/RS e 01(uma) entrevista ao Gerente Geral. Os principais resultados obtidos demonstraram que o Banrisul S/A realiza alguns treinamentos para seus colaboradores em sua própria agência, como também treinamentos específicos através da Direção Geral (DG) em Porto Alegre/RS. Outro fator que deveria e está sendo analisado pelos altos escalões da organização é a maior atenção a respeito de um novo plano de carreira para os colaboradores com melhores salários e maior valorização dos que possuem nível superior.

**Palavra-chave:** Retenção de talentos. Colaboradores. Organizações.

## **ABSTRACT**

In a globalized world, organizations have become concerned not only with market requirements, competitors, but also with people, mainly employees and their talents and how to retain them. The survey measures the Banrisul look like the S / A is to retain their talents. We apply 09 (nine) questionnaires to employees of different positions and functions of Banrisul S/A Tapejara/RS and 01 (a) an interview with General Manager. The main results showed that Banrisul S/A performs some training to its employees in their own agency and also conducts specific training through the Directorate General (DG) in Porto Alegre / RS. Another factor that should and is being examined by the upper echelons of the organization is the increased attention on a new career path for employees with higher salaries and greater appreciation of those with undergraduate level.

**Keyword:** Talent retention. Employees. Organizations.

## LISTA DE QUADROS

Tabela 1- Cinco fases do profissional de RH .....	16
Tabela 2- Práticas de Recrutamento .....	20
Tabela 3- Métodos de Seleção.....	20
Tabela 4- Formas de Salário.....	21
Tabela 5- Técnicas de Treinamento.....	24
Tabela 6- Constructo de Estudos Correlatos .....	27



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quanto ao gênero dos colaboradores .....	32
Gráfico 2 – Idade dos colaboradores .....	33
Gráfico 3 – Tempo de serviço na empresa .....	33
Gráfico 4 – Escolaridade .....	34
Gráfico 5 – Quanto aos cargos e funções .....	34
Gráfico 6 – Quanto ao tempo na função .....	35

## SUMÁRIO

1 Introdução.....	11
1.1 Justificativa e Delimitação do Problema de Pesquisa.....	12
1.2 Objetivos .....	13
1.2.1 Objetivo Geral .....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
2 Referencial Teórico .....	15
2.1 Gestão de Pessoas.....	15
2.2 Recrutamento e Seleção: modelos e experiências.....	17
2.2.1 Tipos de recrutamento.....	18
2.2.2 Modelos de Seleção.....	19
2.2.3 Práticas de Recrutamento e Seleção.....	20
2.3 Remuneração: conceitos e métodos .....	21
2.4 Treinamento e Desenvolvimento Humano .....	25
2.5 Estudos Correlatos.....	25
3 Procedimentos Metodológicos .....	28
3.1 Etapa Exploratória.....	28
3.1.1 Procedimentos de Coleta de Dados.....	29
3.1.1.1 <i>Unidade de Análise</i> .....	29
3.1.1.2 <i>Instrumento de Coleta de Dados</i> .....	29
3.1.1.3 <i>Análise dos Dados</i> .....	30
3.2 Etapa Descritiva .....	30
3.2.1 Procedimento e Coleta de Dados .....	30

3.2.1.1 Público Alvo .....	31
3.2.1.2 Instrumentos de Coleta de Dados .....	31
3.2.1.3 Análise dos Dados.....	31
4 Análise e Interpretação dos Dados .....	32
4.1 Histórico do Banco Banrisul S/A.....	32
4.2 Planos de carreira existentes na agência do Banco Banrisul S/A na cidade de Tapejara/RS .....	35
5 Métodos de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores na agência do Banrisul S/A em Tapejara/RS .....	38
6 Percepção do gerente geral da agência bancária acerca da gestão de talentos	40
7 Considerações Finais.....	42
REFERÊNCIAS .....	44

## 1 Introdução

O termo gestão de pessoas vem sofrendo algumas alterações. Existem estudos que apontam uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão de Capital Humano (GIL, 2007).

Os argumentos que cada vez mais indicam para essa mudança de nomenclatura afirmam que o termo Administração de Recursos Humanos é muito antiquado, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros. Por esse motivo, alguns autores, adeptos da Gestão de Pessoas, procuram tratar as pessoas que trabalham em organizações não mais como empregados ou funcionários, mas como cooperadores ou parceiros (GIL, 2007).

Segundo Stewart *apud* Trindade (2007), nesse ambiente competitivo nota-se que a retenção de talentos é uma alternativa estratégica para empresas que desejam manter-se na vanguarda do mercado, pois se o conhecimento é considerado como uma das maiores forças de valor econômico e social espera-se que o mercado de trabalho melhor recompense essas pessoas que trabalham com o cérebro.

Para Chowdhury *apud* Cunha (2005), empresas que não investem em seus talentos tornam-se estagnadas. Investe-se muito em tecnologias e máquinas, mas no século XXI o valioso investimento é aquele que se aplica em profissionais talentosos.

A denominada *guerra pelos talentos* (expressão utilizada pela primeira vez no estudo da consultoria *Makinsey e Company* no final da década de 1980) mostra a relação de um momento específico de transformações de uma sociedade industrial para uma pós-industrial com os impactos no mercado de trabalho, nos perfis profissionais, fazendo com que as organizações revejam suas práticas de administrar pessoas, como forma de captar, desenvolver e reter os talentos (ALMEIDA *apud* CUNHA, 2005).

Trindade (2007) também salienta que retenção de talentos não significa continuar a investir em funcionários que, por algum motivo, não estão contribuindo positivamente com a organização, e sim em colaboradores que possuem um potencial e uma perspectiva de crescimento profissional e que façam por merecer o investimento realizado.

Drucker *apud* Trindade (2007) afirma que a informação e o conhecimento são as armas de nossa era. O conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos materiais,

parques de equipamentos modernos e de elevados saldos bancários. Em todos os setores as empresas bem sucedidas são as que detêm as melhores informações ou que melhor as controlam.

No mercado bancário este cenário se repete. Profissionais altamente qualificados que deixam de fazer parte da equipe em busca de outros trabalhos, de melhores oportunidades, transformam-se em perdas para as instituições, fazendo com que elas reponham imediatamente o capital humano perdido ou até mesmo unam esforços e medidas para que os colaboradores continuem a fazer parte do quadro de funcionários (TRINDADE, 2007).

O presente trabalho procurou analisar este contexto: o da retenção de talentos no banco Banrisul S/A da cidade de Tapejara/RS. Sendo assim, a importância acadêmica que se aponta está em uma fonte de referência para Trabalhos de Conclusão de Curso futuros que venham a ser desenvolvidos no mesmo segmento e área, assim como o cumprimento de uma etapa a qual todos os acadêmicos do curso de Administração da Faculdade Meridional (IMED) terão de passar para sua conclusão.

Dentre os aspectos mais relevantes que motivaram a realização deste trabalho destacam-se a importância e detecção de quais os métodos mais utilizados e mais eficazes no que diz respeito ao incentivo, à valorização e à manutenção de talentos no ambiente bancário (Banrisul S/A) para que estes permaneçam na empresa em longo prazo e, por consequência, possam render mais e de uma maneira eficaz.

### **1.1 Justificativa e Delimitação do Problema de Pesquisa**

A competitividade faz com que as organizações tenham uma nova visão de seus colaboradores. O avanço tecnológico, a rapidez com a qual as informações são adquiridas e repassadas faz com que as empresas se tornem muito semelhantes umas das outras. Qualquer organização pode melhorar suas dependências modernizando suas instalações físicas e usufruir desses benefícios apenas dispondo de capital financeiro; porém, inovar e manter suas particularidades a fim de se destacar e ganhar a confiança dos consumidores não é para todas (TRINDADE, 2007).

A postura diferenciada diante de seu capital intelectual demonstra o grau de maturidade em que a empresa se encontra no momento, inspira admiração entre seus colaboradores e desperta o desejo da concorrência de também poder realizar esse tipo de trabalho nas suas dependências.

Jovens talentos não mais se perpetuam em uma única empresa, procuram por desafios, melhores posições sociais, benefícios, *status* e a esperança de poder progredir na carreira, caso contrário a própria concorrência encarrega-se de levá-los para seus escritórios, oferecendo-lhes melhores oportunidades. Nota-se também que os jovens profissionais estão exigindo cada vez mais espaço, promoções e oportunidades para postos chave dentro das organizações. Em contrapartida, os profissionais com mais de cinquenta anos de idade, em início de processo de aposentadoria, permanecem em seus postos, promovendo um desajustamento entre a realidade e as expectativas muito naturais entre os trabalhadores mais jovens, a chamada geração Y (LEONARDO, 2002).

Esse trabalho teve por objetivo também levar a um melhor entendimento entre a necessidade e a importância da realização desse tipo de pesquisa ou estudo, buscando fornecer informações para gestores, pois possibilita contribuir para um maior e melhor conhecimento das dinâmicas, dos programas e do funcionamento das práticas que estão sendo realizadas na agência do Banrisul S/A para a retenção dos seus talentos.

Pode haver ainda uma contribuição forte no campo da prática profissional, no sentido de despertar cada vez mais o interesse não só nas agências do Banrisul S/A, mas nas empresas de diversos ramos e setores, de manterem, treinarem seu quadro de funcionários em um nível de produtividade considerado satisfatório por seus empregadores e o bem estar dos funcionários, gerando, assim, um equilíbrio entre empresa/colaboradores/sociedade.

Portanto, a pergunta que norteará o desenvolvimento desta pesquisa é: quais as principais atividades que estão sendo realizadas na agência do Banrisul S/A na cidade de Tapejara/RS para a retenção dos seus talentos?

## **1.2 Objetivos**

Seguem os objetivos Geral e Específicos, que darão base para a pesquisa.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Verificar as principais atividades que estão sendo realizadas para a retenção dos seus talentos na agência do Banrisul S/A na cidade de Tapejara/RS.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar os planos de carreira existentes na agência do Banco Banrisul S/A, na cidade de Tapejara/RS;
- b) Analisar os métodos de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores na agência do Banrisul S/A em Tapejara/RS;
- c) Analisar a percepção do gerente geral da agência bancária acerca da gestão de talentos

## 2 Referencial Teórico

A seguir serão apresentados os principais conceitos embasam teoricamente o desenvolvimento desta pesquisa.

### 2.1 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas apresenta-se cada vez mais importante nas organizações. De simples departamento de rotinas de pessoal, a Gestão de Pessoas passou a ser parte estratégica e integrante do processo ativo de tomada de decisões organizacionais. Sendo assim, torna-se relevante apreciar os conceitos e os posicionamentos teóricos a respeito do assunto.

Alguns autores fazem a ligação da evolução do conceito de Gestão de Pessoas com a Administração Científica. De acordo com Gil (2007), o movimento da Administração Científica teve início com experiências realizadas por Taylor (1865- 1915) nos EUA e Fayol (1841- 1925) na França. O objetivo desses estudos era fundamentar cientificamente as atividades administrativas. Com base em observações diretas, Taylor concluiu que operários produziam muito menos do que realmente poderiam produzir em virtude da perda de tempo com movimentos desnecessários.

Fayol, que durante boa parte de sua vida foi diretor de grandes usinas siderúrgicas também contribuiu para o movimento da Administração Científica. Ele atribuiu aos trabalhadores uma capacidade técnica, que seriam os princípios: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (GIL, 2007).

Também contribuiu para fundamentar a Administração Científica Henry Ford (1863- 1947), que foi o pioneiro da indústria automobilística americana. Ele afirmava que a produção deveria ser em massa, para reduzir custos, e com tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a produtividade dos operários (GIL, 2007).

Neste âmbito, verifica-se a importância da organização e do controle do papel humano no desenvolvimento das atividades organizacionais. Ainda que tendo uma visão inicial mecanicista do trabalho humano, estes conceitos foram importantes para a progressão do papel da Gestão de Pessoas na organização.

Mayo apud Gil (2007) afirma que o movimento da valorização das relações humanas no trabalho surgiu da constatação da importância de fatores psicológicos e sociais na produtividade, que detecta por meio de experiência realizada na fábrica da Western Electric em



Chicago a influência da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga. Assim, temas como motivação, comunicação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser também considerados na Administração de Pessoal.

Segundo França et al. (2002), entende-se por modelo de Gestão de Pessoas a maneira, o método pelo qual as empresas se organizam para direcionar e organizar o comportamento humano dentro de determinada organização.

De acordo com Marras (2009), tudo começou com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, principalmente nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto. O chefe de pessoal do início do século XIX tinha muitas características em comum tanto na Itália quanto nos Estados Unidos e no Brasil, ou seja, um sujeito inflexível e frio na hora de demitir alguém. Dessa forma, ser enviado ao departamento pessoal foi, por muitos anos, sinônimo de demissão.

Segundo Tose apud Marras (2009), é possível destacar cinco fases do perfil do profissional de RH, como descreve o quadro abaixo:

<b>FASE</b>	<b>CARACTERÍSTICA</b>
Contábil (antes de 1930)	Pioneira na gestão de pessoal, caracterizava-se pela preocupação com os custos da organização.
Legal (1930 a 1950)	Registrou o aparecimento da função de chefe de pessoal. Nessa fase, a preocupação era com as recém formadas leis trabalhistas da era getulista.
Tecnicista (1950 a 1965)	Foi nessa fase que se implementou no Brasil o modelo americano de gestão de pessoal. Nesse período o presidente Juscelino Kubistschek deu início à indústria automobilística no nosso país.
Administrativa (1965 a 1985)	Essa fase foi muito representativa, pois foi nesse período que se criou o sindicalismo.
Estratégica (1985 a atual)	Nessa fase se registraram as primeiras preocupações de longo prazo com seus trabalhadores.

**Quadro 1- Cinco fases do profissional de RH**

**Fonte: MARRAS, 2009, p 25-27.**

Desde meados dos anos 80 as empresas vêm sofrendo uma série de desafios no que tange à natureza ambiental e organizacional, por exemplo: globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico e competitividade (GIL, 2007).

As novas concepções aliadas às críticas desses procedimentos determinaram sérios questionamentos de como vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos nas organizações. Uma das críticas que gerou mais rumores referia-se exatamente à terminologia utilizada para designá-la. Se as pessoas eram tratadas como recursos, elas tinham de ser administradas para obter o melhor rendimento possível. Propuseram os críticos que as pessoas deveriam ser tratadas como parceiros da organização, com isso passariam a ser conhecidas como fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidades e o mais importante, de inteligência (GIL, 2007).

Esses fatos mostram que se está evoluindo para uma nova Gestão de Pessoas, embora alguns a chamem também de Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros, Gestão do Capital Humano e Gestão do Capital Intelectual. De qualquer forma, nota-se que a Gestão de Pessoas vem ganhando adeptos, já que muitas empresas anunciam a disposição em tratar seus empregados como parceiros, incentivando-os na participação de decisões, evidenciando uma parceria íntima na organização (GIL, 2007).

Sendo assim, já há algum tempo os colaboradores deixaram de ser apenas instrumentos ou ferramentas de empresas que visavam somente o lucro, ignorando a satisfação pessoal e profissional do trabalhador. Hoje eles não só fazem parte do quadro de colaboradores como também atuam na forma de seres pensantes dentro da empresa, contribuindo com ideias e opiniões.

## **2.2 Recrutamento e Seleção: modelos e experiências**

Torna-se cada vez mais importante o recrutamento e seleção nas organizações, pois permitem identificar de maneira precisa o candidato melhor preparado e mais adequado, se possui o perfil ou aptidões que a organização busca para ocupar a vaga que se está oferecendo no momento.

França et al. (2002) afirma que o recrutamento é a fase inicial de preenchimento de uma vaga em aberto, ou seja, um processo de procura por funcionários com o intuito de estimulá-los e encorajá-los a se candidatar para as vagas existentes.

De acordo com Marras (2009), o recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos e tem por objetivo a captação de recursos humanos interna e externamente para que o subsistema de seleção de pessoal possa realizar sua escolha.

Para Milkovich (2006), recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, dentre os quais serão posteriormente escolhidos alguns para participarem do processo seletivo.

Todo processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, para preencher as vagas em aberto que venham a surgir na empresa. Essas vagas surgem por motivos diversos como: rotatividade (*turn-over*), aumento do quadro planejado e aumento do quadro circunstancial (MARRAS, 2009).

Pontelo et al. (2006) define como recrutamento pessoal o método que uma organização possui para preencher determinada vaga, de forma a atrair e cadastrar candidatos capazes de corresponder ao perfil desejado, podendo a vaga surgir com a demissão de empregados, morte, aposentadoria, transferência e promoção.

O recrutamento também é diretamente influenciado pelo mercado de trabalho. Em períodos de recessão, de crise econômica e de poucos investimentos, o mercado de trabalho recebe maior oferta de mão de obra do que as vagas existentes, causando uma super oferta de candidatos. Em períodos de crescimento e de investimento a disputa por candidatos torna-se mais acirrada pela falta de pessoas qualificadas para assumir determinadas vagas que exijam algum tipo de treinamento (FRANÇA, 2000).

### **2.2.1 Tipos de recrutamento**

Recrutamento interno é a procura de candidatos dentro da própria organização, porém França et al. (2002) destacam que é muito importante tomar alguns cuidados no que tange ao desconforto e ou frustração dos colaboradores que foram preteridos na seleção, pois isso pode ocasionar um descontentamento e até mesmo conflitos internos.

Por outro lado, França et al. (2002) salientam que o recrutamento interno também possui seus pontos positivos, estimula o desenvolvimento profissional, aumenta as perspectivas de crescimento, eleva a autoestima do colaborador, reduz custos e tempo, demonstra valorização do pessoal que já compõe a empresa.

Chiavenato apud França et al. (2002) ainda cita que essa prática contribui para uma maior permanência por parte dos funcionários na empresa, evitando a alta rotatividade e estimulando-os para uma maior fidelidade à organização.

Já o recrutamento externo é a busca de candidatos fora da organização, recrutando em fontes especializadas, indicação de pessoas e ou mercado de trabalho. As vantagens desse tipo de recrutamento estão na renovação de equipes de trabalho, atualização de estilos, tendências e novas personalidades e talentos, França et al. (2002).

Todo recrutamento externo tem a decisão tomada em virtude de dois pontos importantes que não se deve deixar de levar em consideração, como a variável tempo, disponível para todo esse processo, e a variável custo. (MARRAS, 2009).

### **2.2.2 Modelos de seleção**

Na opinião de França et al. (2002), seleção é a escolha do candidato mais adequado para a organização por meio de inúmeros instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.

Marras (2009) conceitua seleção de pessoal como uma atividade de responsabilidade do setor de Administração de Recursos Humanos, que tem por finalidade escolher o melhor candidato, sob metodologias específicas. Na tentativa de conhecer o candidato extrínseca e intrinsecamente existem dois métodos utilizados pelos selecionadores, que são a entrevista de seleção e diversos testes de aferição.

As técnicas mais utilizadas na Seleção de Pessoal são as entrevistas, as provas de conhecimentos (teóricos e práticos), os testes psicológicos, as técnicas vivenciais ou a análise de currículos. A seleção de pessoal não deve levar em consideração apenas a avaliação da competência profissional do candidato com as atribuições que ele irá desempenhar, mas também avaliar os aspectos da sua personalidade, se vai ser positivo para a empresa e se a empresa vai ser positiva para ele. Todas essas técnicas possuem um índice de acerto, ou seja, elas não preveem o futuro, mas evitam que muitos problemas aconteçam por motivos de escolha do candidato inadequado para a vaga (FRANÇA et al., 2002).

### 2.2.3 Práticas de Recrutamento e Seleção

Inúmeras são as práticas de Recrutamento, dentre as quais podemos destacar as que constituem o quadro abaixo.

1) Banco de dados interno
2) Indicações
3) Entidades diversas
4) Consultoria ( <i>Outplacement e Replacement</i> )
5) Agências de emprego
6) <i>Headhunter</i>
7) Mídia

**Quadro 2 – Práticas de Recrutamento**

Fonte: MARRAS 2009, p.74-77.

Com relação aos métodos de seleção, Marras (2009) destaca os seguintes:

1) Entrevista de seleção
2) Teste prático
3) Teste situacional
4) Teste psicológico
5) Teste grafológico
6) Dinâmicas de grupo

**Quadro 3 – Métodos de Seleção**

Fonte: MARRAS, 2009, p.79-85.

Dentre as diversas práticas e métodos existentes no que diz respeito a recrutamento e seleção, não se pode afirmar qual é a melhor, ou seja, cada organização utiliza-se de ferramentas consideradas mais adequadas para o tipo de resultado que se quer atingir e o ramo de atividade em que a mesma se caracteriza.

### 2.3 Remuneração: conceitos e métodos

Há inúmeras formas de se remunerar um colaborador, seja pelo próprio pagamento em espécie ou por meio de bônus, incentivos, prêmios por participação, ou, ainda, por qualquer outro incentivo que faça com que o colaborador se sinta valorizado e prestigiado pela organização.

A palavra salário vem do latim *salarium*, derivada do sal, pois na civilização romana era costume remunerar pessoas com certas quantidades dessa substância (PONTELO, 2006).

A remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte do pagamento em uma relação de trabalho (MILKOVICH, 2006, p. 381).

Remuneração é a soma de tudo o que é pago periodicamente aos empregados pelos serviços prestados: salários, gratificações, adicionais que podem ser pelo motivo de insalubridade, periculosidade, tempo de serviço, trabalho noturno e horas extras. Cabe também salientar os benefícios financeiros como prêmios por produtividade, operação de compras de ações, participação nos lucros e resultados (PLR), entre outros. Além disso, faz parte do quesito remuneração todos os benefícios dentro da organização, como instalações bem confortáveis, o reconhecimento, os benefícios proporcionados pelo *status* e tudo que gere o bem estar dos colaboradores da empresa (LACOMBE, 2005).

Marras (2009) afirma que o salário não é o único componente remuneratório, existem os benefícios que acabam se somando a ele e compondo a remuneração. Como exemplo, podemos citar os componentes de remuneração variável, adicionais, horas extras, gratificações, bônus, comissões, entre outros.

De acordo com Marras (2009), existem diversas maneiras de definir o termo salário, dependendo de sua forma de aplicação ou como ele se apresenta para o empregado ou para o empregador, como mostra o próximo quadro.

1) Salário Nominal
2) Salário Efetivo
3) Salário Complessivo
4) Salário Profissional
5) Salário Relativo
6) Salário Absoluto

**Quadro 4 – Formas de Salário**

Lacombe (2005) ainda destaca outros tipos de benefícios que compõem a remuneração:

- a) Encargos Sociais: quando o benefício é obrigado por lei, ele deve ser considerado como encargo social. São eles: férias remuneradas, repouso semanal, abono de férias, décimo terceiro salário, contribuição para a previdência oficial, para o Sesi, Sesc, Senai, Senac, Sebrae, Incra, salário maternidade, salário família, seguro de acidentes de trabalho, salário educação, vale transporte.
- b) Benefícios Concedidos pela Empresa: são os de caráter não obrigatórios e têm o intuito de ganhar competitividade no mercado atraindo e mantendo o pessoal de melhor nível como: licença remunerada em caso de doença, invalidez ou luto, seguro de vida em grupo, seguro saúde ou assistência médico-hospitalar e odontológica, ambulatório na empresa, *check-up* anual, assistência farmacêutica, refeições subsidiadas, cesta básica, bolsas de estudo, auxílio-moradia, empréstimos a juros subsidiados ou sem juros, complementação de aposentadoria, assistência jurídica, prêmio por sugestões, estacionamento, agência bancária no local de trabalho, auxílio funeral, creche para os filhos, locais para lazer para uso nos intervalos e finais de expediente, atividades culturais e recreativas, auxílio para educação própria ou dos filhos e horários diferenciados.

Nenhuma organização oferece todos esses benefícios, porque se tornaria muito oneroso, porém muitas delas oferecem a oportunidade de escolher as consideradas de maior utilidade e as mais adequadas dentro da sua realidade, concedendo aos colaboradores aquilo que eles realmente julgam ser necessário e prioritário. (LACOMBE, 2005).

Das inúmeras formas de se remunerar um colaborador, o objetivo que é de se recompensar o mesmo pelo esforço realizado, pelo trabalho concluído, pela tarefa desempenhada, deve ser alcançado de qualquer forma, seja em dinheiro, seja por meio de qualquer outra maneira de retribuição, desde que realmente se alcance o verdadeiro objetivo que é de remunerar o colaborador fazendo com que ele se sinta retribuído pela atividade desempenhada e peça importante dentro da instituição.

## 2.4 Treinamento e Desenvolvimento Humano

As pessoas possuem as mais diversas e genéricas qualificações e qualidades, cabe às organizações selecionarem essas pessoas com potencial e treiná-las para que correspondam às exigências e às características que cada organização busca (LACOMBE, 2005).

A principal razão de se realizar um treinamento dentro da empresa é de proporcionar um melhor aproveitamento das habilidades já existentes em cada indivíduo e também o ganho de novas técnicas e conceitos, fazendo, portanto, com que possa render mais proporcionando um retorno do investimento realizado (LACOMBE, 2005).

Treinamento é um processo de assimilação cultural de curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho (MARRAS, 2009, p.145).

De acordo com Boog e Boog (2006), treinamento é um processo que busca mudar o comportamento das pessoas, procurando a aquisição de habilidades relacionadas ao seu ramo ou atividade.

O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências e que fortalecem e consolidam ainda mais as características desejáveis dos colaboradores em termo dos seus papéis funcionais (MILKOVICH, 2006).

O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, pois modifica e complementa a bagagem particular que cada um carrega consigo (MARRAS, 2009).

Dessler afirma que treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho (DESSLER, 2003, p.140).

Segundo Milkovich (2006), treinamento é um processo sistemático que visa promover a aquisição de regras, habilidades e conceitos que resultem em uma melhoria entre as características do colaborador e as exigências da organização.

Milkovich (2006) explica que a Motorola calculou e chegou à conclusão de que para cada dólar investido em treinamento alcança-se um retorno de aproximadamente 30 dólares em ganho de produtividade no prazo de mais ou menos três anos.

Todo programa de treinamento deve objetivar melhoria na organização e estar relacionado às estratégias organizacionais. Deve ter objetivos claros e definidos que possibilitem a mensuração facilitada dos resultados obtidos com o treinamento (BOOG; BOOG, 2006).



As áreas de enfoque do treinamento têm se expandido nos últimos anos. Antes o treinamento costumava concentrar-se no ensino de habilidades técnicas; hoje os treinamentos podem ser considerados como um complemento, já que se pressupõe que os colaboradores saibam formular tabelas e analisar dados (DESSLER, 2003).

Dessler (2003) destaca algumas técnicas de treinamento:

1) Treinamento no Trabalho
2) Treinamento de Aprendizagem
3) Treinamento por Simulação
4) Técnicas Audiovisuais e de Ensino a Distância
5) Treinamento computadorizado
6) Treinamento para Propósitos Especiais

**Quadro 5 – Técnicas de Treinamento**

**Fonte: Dessler, 2003, p. 144-148.**

Já o desenvolvimento é um processo semelhante ao treinamento. Alguns autores, a exemplo de Milkovich (2006), declaram que desenvolvimento é um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos colaboradores e, portanto, não inclui apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

Para Boog; Boog (2006), desenvolvimento é o processo de crescimento integral da pessoa, buscando a expansão de suas habilidades e a utilização total de suas capacidades e conhecimento, fazendo uso de sua experiência para a solução e a resolução de diferentes e novas situações.

Marras (2009) salienta que o treinamento prepara o homem para tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento gerencial prepara para voos mais altos, a médio e longo prazo.

Segundo Lacombe (2005), desenvolvimento é um programa que se destina a formar os futuros administradores de alto nível da empresa. O público alvo são executivos jovens de alto potencial que parecem ter condições de assumir posições de alta responsabilidade.

O objetivo que se busca ao desenvolver um talento é o despertar de suas potencialidades, permitindo que aflorem e cresçam até o nível desejado pela organização. Para isso são estimulados a participarem de forma planejada e sistemática em eventos que possibilitem e levem à reflexão sobre os mais diversos temas, como economia, marketing, política internacional, recursos humanos, inovações tecnológicas, comunicações entre outros.

São exemplos de eventos as palestras, *workshops*, debates, leituras programadas, seminários (MARRAS, 2009).

O treinamento e o desenvolvimento são ferramentas e inspirações fundamentais para a construção da excelência na gestão de pessoas, carreiras e processos fundamentais, somam-se a todos os outros esforços e intercambiam as múltiplas oportunidades da viabilização dos ideais humanos também por via da educação (BOOG; BOOG, 2006).

A constante mudança de paradigmas e de cenários globais faz com que não só as organizações devam estar prontamente aptas para as mudanças que acontecem cada vez com maior rapidez, mas também as pessoas, buscando estar em constante treinamento e desenvolvimento, objetivando cada vez mais se aperfeiçoar para atender da melhor e mais rápida maneira possível às exigências do mercado, tornando-as ainda mais atrativas e de grande utilidade para as organizações.

## 2.5 Estudos Correlatos

Os estudos correlatos foram desenvolvidos com o objetivo de dar sustentação ao problema investigado neste trabalho. Foram localizados cinco artigos científicos na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e de Dissertações (IBICT), que foram aproveitados para a pesquisa por apresentarem subsídios teóricos e práticos ao tema investigado neste projeto.

Para uma melhor visualização dos trabalhos selecionados, apresenta-se o *constructo* dos estudos correlatos:

<b>TÍTULO</b>	<b>AUTOR (ANO)</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>RESULTADOS</b>
Gestão de Talentos como Diferencial Competitivo: Um Estudo nas Duas Maiores Empresas Cearense no Setor de Tecnologia da	Luis Antônio Rabelo Cunha (2005)	Compreender a dinâmica da gestão e como esta se constitui em um diferencial competitivo	Desenvolveu uma pesquisa exploratória e descritiva através de uma pesquisa de campo e estudo de caso	As análises evidenciam que as instituições pecam no sentido de manter seus colaboradores

Informação				
<p>Gestão de Talentos: Uma Proposta de Alto Desempenho Organizacional e Humano</p>	<p>Marcelo de Souza Bispo (2007)</p>	<p>Pesquisar através da perspectiva dos gestores o que são os talentos nas organizações e a melhor maneira de gerenciá-los</p>	<p>Trata de um estudo exploratório qualitativo que desenvolveu pesquisa bibliográfica baseada em livros, artigos e revistas científicas da Administração em áreas de Gestão de Pessoas, RH e Gestão Estratégica de RH, também foi realizada uma pesquisa de campo.</p>	<p>Os resultados apontam que o desempenho organizacional cresce na medida em que a satisfação das pessoas também cresce com a organização e o seu ambiente de trabalho.</p>
<p>A Importância do Talento Humano como Recurso Estratégico: um estudo sobre as políticas para a retenção de profissionais em organizações de Tecnologia da</p>	<p>Romeu Mendes do Carmo (2007)</p>	<p>Caracterizar a importância da valorização do talento humano nas organizações de TI como recursos estratégicos e que políticas estão sendo adotadas para a retenção</p>	<p>A pesquisa caracteriza-se como descritiva qualitativa, através de um trabalho de campo utilizando-se de questionários e entrevistas semi-</p>	<p>É oportuno conhecer os talentos de forma individual, proporcionando liberdade de ação com criatividade e inovação e consequentemente um ambiente mais agradável.</p>

Informação		dos profissionais	estruturadas	
Retenção de Talentos	Paulo Sergio da Silva Trindade (2007)	Identificar e analisar as políticas e práticas de retenção de talentos utilizados pelo Banco do Brasil em quatro agências do litoral de SC	O método escolhido foi a pesquisa descritiva survey – que descreve alguns fenômenos de uma determinada população com aplicação de amostra não probabilística	Concluiu-se que o Banco do Brasil possui políticas e práticas de retenção de talentos adequadas às necessidades e ao grau de exigência dos atuais colaboradores
Percepção da área de Recursos Humanos sobre políticas e ações de retenção de pessoal adotadas na indústria metal-mecânica da região norte de Santa Catarina	Lise Steigleder Chaves (2007)	Analisar a percepção da área de RH sobre as políticas e ações das empresas metal mecânicas do norte catarinense para reter seus funcionários	Caracteriza-se por ser uma pesquisa exploratória quanti-qualitativa	A pesquisa nos revela que poderia haver uma maior percepção por parte das empresas no setor de RH no que realmente é importante para o colaborador no quesito benefícios, políticas e ações que são classificadas como prioritárias por seus colaboradores.

Quadro 6 – Constructo de Estudos Correlatos

Fonte: Dados da pesquisa

### **3 Procedimentos Metodológicos**

A seguir serão apresentados os métodos que determinaram o desenvolvimento desta pesquisa.

Para um melhor entendimento dos procedimentos metodológicos e do alcance dos objetivos propostos esta pesquisa abrangeu duas etapas.

Em um primeiro momento delimitou-se como um estudo exploratório qualitativo, a partir do desenvolvimento de pesquisa bibliográfica baseada em livros, artigos, revistas eletrônicas e dissertações, com temas das áreas de Gestão de Pessoas e Gestão e Retenção de Talentos. Além disso, realizou-se uma entrevista com o gerente geral da agência do Banco Banrisul S/A da cidade de Tapejara/RS.

Em um segundo momento, trata-se de uma pesquisa descritiva quantitativa com base na aplicação de um questionário aos colaboradores do banco.

#### **3.1 Etapa Exploratória**

Como relata Malhotra (2006), a pesquisa exploratória intenta explorar, descobrir, levantar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação, algo que já exista para prover critérios e maior compreensão. Já Marconi (2006) afirma que pesquisa exploratória são investigações, cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, desenvolvendo hipóteses, aumentando a familiarização do pesquisador com o ambiente, modificar e clarificar conceitos.

A pesquisa qualitativa significa uma “metodologia de pesquisa semi-estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema” (MALHOTRA, 2006, p. 155).

Para alcançar os objetivos foi realizado um estudo de caso por se tratar somente de uma agência do Banrisul S/A na cidade de Tapejara/RS, com pesquisa de campo, que, segundo Marconi e Lakatos (1996), quer dizer uma pesquisa realizada no seu próprio ambiente natural de trabalho, ou seja, sem forjar ou manipular resultados. Também se caracterizou a pesquisa como corte transversal que significa um tipo de pesquisa que envolve a coleta de informações de amostra de elementos da população somente uma vez, em um determinado momento (MALHOTRA, 2006).

Desta forma, a pesquisa compreendeu formas e perspectivas dos colaboradores a respeito do que é feito para treinar, desenvolver e manter seus colaboradores.

### **3.1.1 Procedimentos de Coleta de Dados**

Para coletar os dados foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o gerente da agência do Banrisul S/A da cidade de Tapejara/RS no mês de abril de 2012.

Gil (2006) sustenta a ideia de que a entrevista pode-se definir como o momento em que o entrevistador dirige-se ao entrevistado fazendo perguntas a fim de extrair respostas e sanar dúvidas sobre determinado assunto.

A entrevista foi desenvolvida com o Gerente Geral da agência e coube inteiramente ao pesquisador a aplicação destas etapas. As informações foram registradas e avaliadas para que não houvesse nenhum tipo de perda e ou distorção de informações.

#### *3.1.1.1 Unidade de Análise*

A unidade de análise onde foi desenvolvido o estudo de caso foi o Banco Banrisul S/A, mais especificamente na agência situada na cidade de Tapejara/RS que se localiza na Rua Independência, 608.

O Banrisul S/A é o maior Banco estatal do Brasil. Nasceu principalmente através de reivindicações de fazendeiros, fundado em 12 de setembro de 1928, autorizado pelo presidente do país Washington Luís, com capital inicial de 50 mil contos de réis, para operar com empréstimos de longo prazo. Os beneficiários dariam como garantia a hipoteca de seus imóveis.

Sua sede situa-se na cidade de Porto Alegre/RS e conta com 9.762 colaboradores, seu lucro líquido no primeiro semestre de 2011 atingiu R\$ 438,5 milhões, uma alta de 43,8% se comparado com o mesmo período do ano passado (2010), o patrimônio líquido atingiu R\$ 4,1 bilhões no final de junho do mesmo ano.

O entrevistado foi o Gerente Geral da agência.

#### *3.1.1.2 Instrumento de Coleta de Dados*

Os dados foram coletados através da aplicação de uma entrevista com perguntas despadronizadas, semi-estruturadas, ou também chamadas de perguntas abertas. De acordo

com Marconi (2006), entrevistas com aplicação de perguntas semi-estruturadas significa que o entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção, a que ele julgar mais adequada será aberta a perguntas, desenvolvendo-se de maneira informal, possibilitando muitas vezes um rumo inesperado para o desfecho da entrevista.

O pesquisador também contou com o auxílio de um gravador para registrar todos os detalhes da conversação com o gestor, mantendo maior fidelidade e veracidade em relação às informações.

### *3.1.1.3 Análise dos Dados*

Os dados foram analisados através do discurso da entrevista, tom de voz e expressões corporais. Na análise, o pesquisador entra em mais detalhes sobre os dados decorrentes no trabalho a fim de obter respostas à suas indagações, buscando estabelecer relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas (MARCONI, 2006).

## **3.2 Etapa Descritiva**

Trata-se também de uma pesquisa descritiva quantitativa, pois se analisaram os dados obtidos na empresa através dos questionários, descrevendo a sua realidade. Para esta segunda etapa foi desenvolvido um questionário com os colaboradores da organização em estudo.

Quanto ao tempo, considera-se uma pesquisa com corte transversal.

### **3.2.1 Procedimento e Coleta de Dados**

Nesta etapa a pesquisa foi realizada com a aplicação de um questionário com perguntas abertas e também com perguntas fechadas ou questões semi-estruturadas de múltipla escolha aos colaboradores do banco e fixado um prazo de vinte (20) dias para a entrega do questionário.

Gil (2006) caracteriza um questionário como sendo uma forma para adquirir dados através de perguntas por escrito com o objetivo de buscar as informações.

Além disso, os questionários aplicados aos funcionários das agências apresentaram perguntas de perfil (idade, gênero, escolaridade, função, tempo na função e tempo na empresa) e perguntas relativas aos programas de retenção e gestão de talentos.

### *3.2.1.1 Público Alvo*

Para obter o resultado esperado da pesquisa foi aplicado um questionário com questões de múltipla escolha aos colaboradores da agência do Banrisul S/A da cidade de Tapejara/RS, que possui 09 colaboradores e que se localiza na Rua Independência, 608.

O motivo da escolha, inclusive do gerente da agência para a realização da pesquisa, se deu pelo fato de o mesmo possuir um nível de conhecimento no que diz respeito aos processos de seleção, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

Os funcionários foram arguidos para que se tenha uma descrição da realidade da agência.

### *3.2.1.2 Instrumentos de Coleta de Dados*

A forma de coleta dos dados se deu através da aplicação de questionário com perguntas abertas e fechadas com a possibilidade de múltipla escolha.

De acordo com Gil (2006), em perguntas fechadas são dadas algumas alternativas para que o respondente escolha a alternativa que melhor lhe couber; já nas perguntas de características abertas ocorre exatamente o contrário: o respondente tem a liberdade de expor e de relatar seus argumentos sem seguir um determinado roteiro.

### *3.2.1.3 Análise dos Dados*

Os dados foram transcritos e quantificados através do questionário, a partir do qual foram tabulados e analisados através de gráficos, tabelas e Excel.

Gressler (2004) explica que a tabulação permite um melhor entendimento e uma melhor assimilação entre os dados adquiridos através da organização por meio de quadros, tabelas, colunas, a fim de visualizar as semelhanças, diferenças e também as proximidades existentes entre os dados analisados.



## 4 Análise e Interpretação dos Dados

### 4.1 Histórico do Banco Bannrisul S/A

O Bannrisul S/A é o maior banco estatal do Brasil e nasceu principalmente através de reivindicações de fazendeiros. Fundado em 12 de setembro de 1928, autorizado pelo presidente do país Washington Luís, com capital inicial de 50 mil contos de réis, para operar com empréstimos de longo prazo. Os beneficiários dariam como garantia a hipoteca de seus imóveis.

Sua sede situa-se na cidade de Porto Alegre/RS e conta com 9.762 colaboradores, seu lucro líquido no primeiro semestre de 2011 foi de R\$ 438,5 milhões, uma alta de 43,8% se comparado com o mesmo período do ano passado (2010).

O patrimônio líquido atingiu R\$ 4,1 bilhões no final de junho do mesmo ano.

A agência de Tapejara/RS conta com 09 colaboradores distribuídos em diferentes cargos e funções, um Gerente Geral e um Gerente Adjunto, o qual se encontrava de férias no período em que a pesquisa foi realizada.

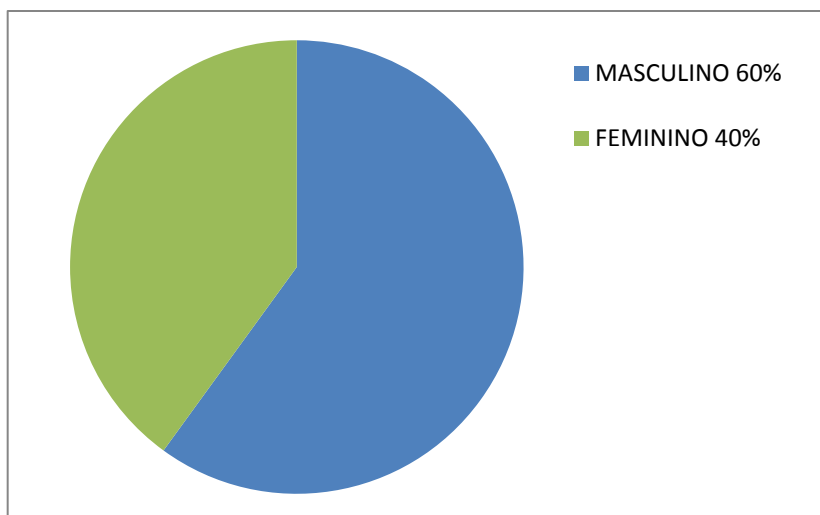
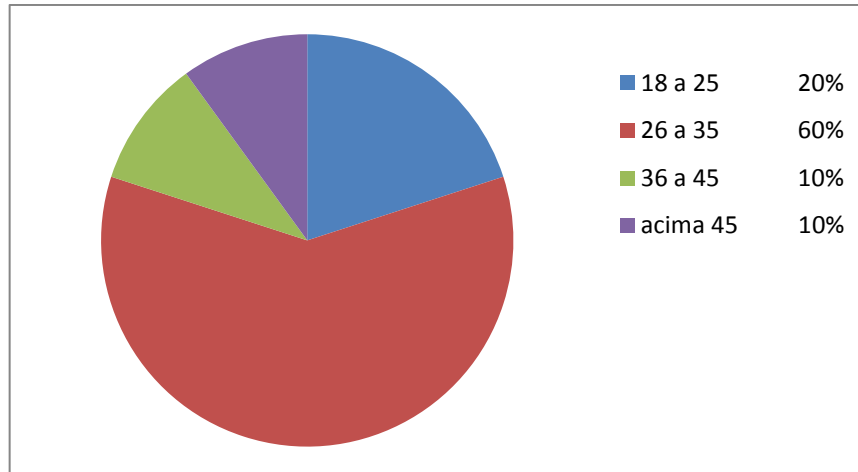


Gráfico 1 – Quanto ao gênero dos colaboradores

Fonte: dados da pesquisa

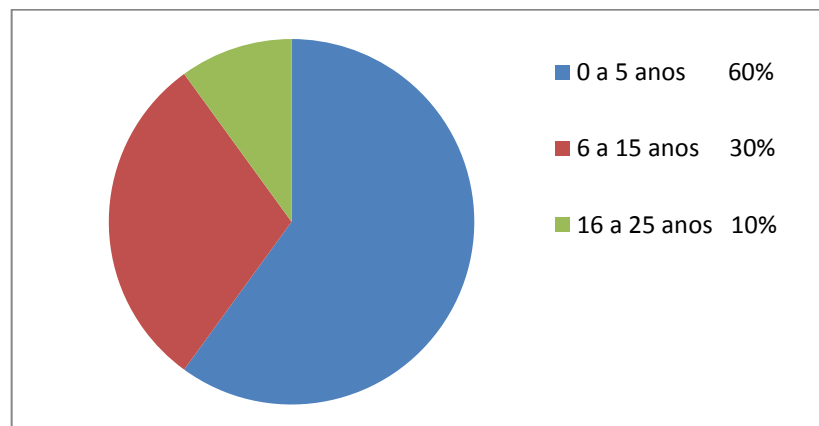
Quanto ao gênero dos colaboradores, 60% são homens e 40% mulheres, isso demonstra que existe uma igualdade nesse quesito, sem maiores diferenças entre gênero, está bem dividido.



**Gráfico 2 – Idade dos colaboradores**

**Fontes: dados da pesquisa**

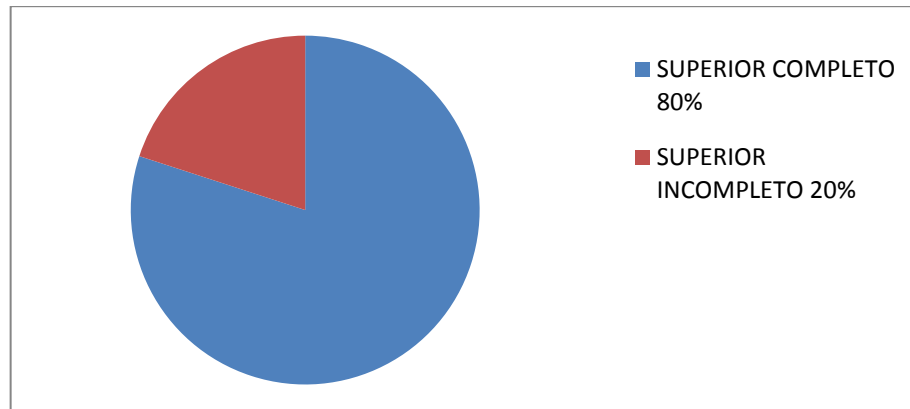
No gráfico acima nota-se que a média de idade dos colaboradores é considerada baixa, ou seja, a maioria encontra-se na faixa etária compreendida entre 26 e 35 anos, são colaboradores jovens em início de carreira, sendo alguns com idade inferior a 26 anos. Acima de 45 anos representa apenas 10% dos colaboradores, que seriam os cargos de chefia e ou o Gerente Geral da agência.



**Gráfico 3 – Tempo de serviço na empresa**

**Fonte: dados da pesquisa**

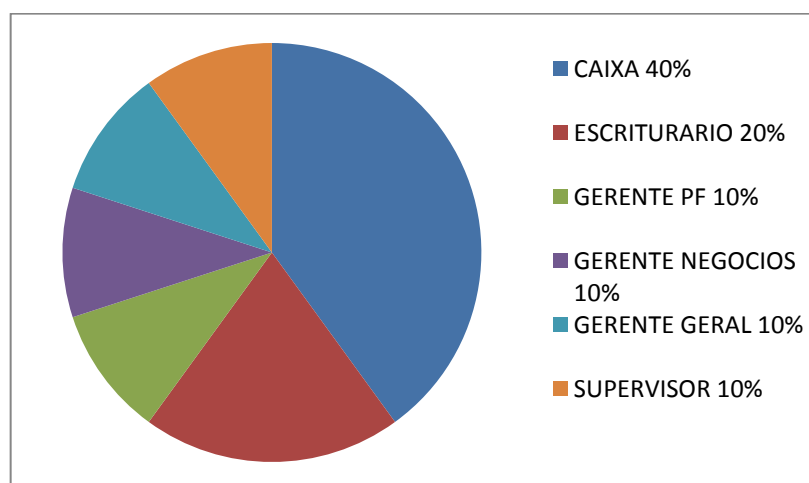
Esse gráfico reforça o que já foi constatado anteriormente, a grande maioria dos colaboradores são jovens que possuem até 5 (cinco) anos de organização, seguido dos que possuem até 15 (quinze) anos de empresa, acima disso só o gestor do banco.



**Gráfico 4 - Escolaridade**

**Fonte: dados da pesquisa**

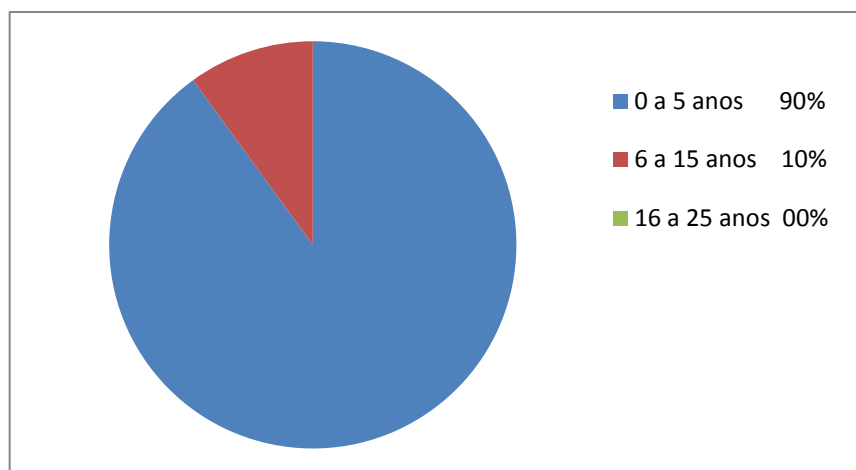
A maioria dos colaboradores possui ensino superior completo, um número bastante considerável, até mesmo porque os cargos não exigem. Esse fato foi apontado por alguns colaboradores que não seria muito relevante, mas segundo análise da fala do gestor, isso é sim fator determinante na carreira, podendo ser critério decisivo em algumas situações específicas, como a designação para novas funções.



**Gráfico 5 – Quanto aos cargos e funções**

**Fonte: Dados da pesquisa**

Por se tratar de uma agência considerada pequena, é a função de Caixa que possui maior número de colaboradores, seguido de escriturários e outras funções, como Gerente de Pessoa Física, Gerente de Negócios, Supervisor e Gerente Geral.



**Gráfico 6 – Quanto ao tempo na função**

**Fonte: dados da pesquisa**

A maioria dos colaboradores possui no máximo cinco (5) anos na função, são jovens que ingressaram há pouco tempo na organização, fator relevante que demonstra que o banco está em processo de renovação do seu quadro de pessoal permanente, por motivos de aposentadorias, entre outros, proporcionando várias oportunidades.

#### **4.2 Planos de carreira existentes na agência do Banco Banrisul S/A na cidade de Tapejara/RS**

O objetivo principal desta pesquisa foi identificar as principais atividades que estão sendo realizadas na agência do Banco Banrisul S/A de Tapejara/RS para a retenção de seus talentos. Assim como nesta agência, os métodos e procedimentos são padrões, ou seja, são realizadas as mesmas práticas em todas as agências.

Quanto aos planos de carreira existentes no Banco Banrisul S/A, o gerente geral da agência relatou o seguinte: *existe um plano de carreira que subdivide cargos e funções, além de permitir avanços por antiguidade e por merecimento (avaliação anual), para cargos administrativos todos os funcionários podem se candidatar. Existe um sistema interno onde o funcionário formaliza sua intenção em termos de cargo e agência pretendidos (sistema*

*PROMOVE*). Há alguns pré-requisitos exigidos, que incluem a realização de treinamentos específicos para determinadas funções, além de uma avaliação feita na Unidade de Gestão de Pessoas, que considera a experiência do funcionário, tempo de Banco, aptidões pessoais, perfil. Os cargos comissionados precisam passar pelo crivo da Diretoria após todas essas etapas.

Acerca de que se o Banrisul S/A valoriza a qualificação profissional dos colaboradores, 55,56% dos que responderam o questionário afirmaram que *concordam*, o banco valoriza sim a graduação superior. Esta percepção se contrapõe à percepção dos colaboradores no seguinte, 33,33% *discordaram* que há um plano de carreira definido. Esta percepção pode estar vinculada ao pouco tempo de empresa dos colaboradores ou à falta de conhecimento dos procedimentos internos por se tratar de colaboradores com pouco tempo de organização.

Em relação ao auxílio no planejamento da carreira, 44,44% responderam que *concordam*, ou seja, o banco auxilia no decorrer de suas carreiras. No quesito sobre a existência de políticas de carreira justa e acessível a todos, 55,56% responderam que *concordam parcialmente*, 44,44% *concordaram* sobre a existência de políticas de ações claras sobre preenchimento de vagas e 44,44% *concordaram parcialmente* sobre políticas de ações claras sobre avaliação de desempenho. Sobre a divulgação interna das oportunidades de atuação na organização, 55,56% *concordaram totalmente*.

Sobre a remuneração diferenciada em razão do desempenho, 44,44% responderam que *concordam*, existe sim, principalmente em virtude da venda de produtos e serviços. E se a mesma remuneração está nos parâmetros do mercado 44,44% *discordaram*, percebem que poderia ser um pouco melhor se comparado com a concorrência e ao lucro e crescimento anual do banco.

Foram questionados se existem benefícios não monetários para a permanência dos melhores na organização, 55,56% responderam que *concordam parcialmente*, e se existe o risco da perda de talentos para a concorrência em razão da remuneração e salários, 44,44% *concordaram* que existe o risco.

Já 33,33% responderam que *concordam totalmente* que o item mais importante na retenção dos talentos é a remuneração, e os que afirmaram que os itens mais importantes na retenção são os benefícios e as vantagens não monetárias foram 33,33% respondendo que *concordam parcialmente* e também 33,33% *discordaram*, havendo um empate entre essas três colocações.

Houve também um momento em que foram questionados sobre se a marca e a tradição do banco contribuem para a permanência na organização, *55,56% concordaram parcialmente*.

Segundo percepções dos colaboradores não há um plano de carreira definido, que os auxiliem na sua trajetória, talvez isso se deva por se tratar de colaboradores novos em início de carreira, que desconhecem alguns processos do banco. Porém, conforme relatos do gerente geral da agência, há um plano de carreira que segue a linha de cargos e funções, por merecimento e por antiguidade, alguns tendo a necessidade de experiência.

## 5 Métodos de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores na agência do Banrisul S/A em Tapejara/RS

No que diz respeito ao treinamento e desenvolvimento dos colaboradores o gerente geral afirmou o seguinte: *os funcionários recebem treinamentos nas agências, no caso de processos operacionais e estratégias de venda de determinados produtos, bem como na Direção Geral. Os treinamentos convocados e realizados pela DG são programados para atendimento de demandas verificadas pelo Banco. A Unidade de Gestão de Pessoas possui uma área exclusiva dedicada ao levantamento de demandas, programação e convocação de funcionários, de forma permanente. Em todas as épocas do ano funcionários estão sendo treinados para alguma função, para o desenvolvimento de aptidões ou para reforço de conhecimentos. Aliás, a área de treinamento é bastante atuante no Banrisul S/A.* De acordo com Boog e Boog (2006), treinamento é um processo que busca mudar o comportamento das pessoas, procurando a aquisição de habilidades relacionadas ao seu ramo ou atividade.

O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências e que fortalecem e consolidam ainda mais as características desejáveis dos colaboradores em termos de seus papéis funcionais (MILKOVICH, 2006).

Foram questionados os colaboradores sobre se o banco oferece boas condições de trabalho propiciando um equilíbrio profissional, familiar e social, 44,44% responderam que *concordam parcialmente*, já se a organização oferece atividades desafiadoras proporcionando um crescimento profissional, 55,56% *concordaram parcialmente*.

No quesito maior segurança e estabilidade em relação à concorrência, houve um empate técnico, 33,33% responderam que *concordam* e 33,33% *concordaram parcialmente*. Sobre a existência de políticas de RH, capaz de diferenciar colaboradores compromissados dos descompromissados, 77,78% *discordaram*, pois entendem que não existe nenhuma ferramenta para este fim.

Sobre o ambiente de trabalho ser agradável e prazeroso, 44,44% *discordaram*, o que talvez se dê pelo fator atividade, por ser uma rotina estressante e desgastante. Foram questionados a respeito de que se o excesso de trabalho e pressão por metas suscita o desejo de sair da organização, 33,33% *concordaram totalmente* e 33,33% *concordaram parcialmente*.

Sobre a existência de estratégias para a retenção de talentos nos diversos segmentos da força de trabalho, 55,56% responderam que *discordam*.

*Os colaboradores também responderam se os itens mais importantes na retenção dos talentos é o desenvolvimento profissional e pessoal, 33,33% concordaram parcialmente e 33,33% discordaram.*

Em linhas gerais foram questionados se o banco oferece condições que propiciem orgulho de pertencerem à organização, *44,44% concordaram parcialmente.*

Como relatou o gestor anteriormente, existem treinamentos nas próprias agências para processos operacionais de rotina e para vendas de determinados produtos. Há também os treinamentos realizados pela Direção Geral (DG) em Porto Alegre-RS em conformidade com a demanda do banco levantada pelo órgão, salientando ainda que a DG representa um órgão bastante atuante dentro da organização.



## **6 Percepção do gerente geral da agência bancária acerca da gestão de talentos**

*Acerca da gestão de talentos o gerente geral relatou que: acho que o Banco ainda deixa a desejar na gestão de seus talentos. Nosso plano de carreira é muito antigo e nosso sistema de avaliação arcaico, não permitindo que os gestores enxerguem com nitidez o valor de cada colaborador. A nível de agência, aliás, isso acontece de uma forma melhor, já que o dia a dia permite o aproveitamento dos funcionários em diversas funções e os destaques logo aparecem. Os gerentes, após algum tempo, já são capazes de identificar seus funcionários-destaque e até apontar se eles têm aptidão para a área de mercado ou para a área burocrática, por exemplo. Mas pouco se pode fazer na agência, a não ser incentivá-los a apostarem em suas carreiras. Entendo que o Banco deveria rever o sistema de avaliações e criar mecanismos que permitissem uma melhor gestão de seus talentos, sob pena de perdê-los para o mercado.*

*O Banco vem se preocupando cada vez mais com essa necessidade, perder talentos para o mercado é muito ruim, pois acaba reforçando a concorrência e enfraquecendo a organização. O Banco já vem trabalhando na implantação de um novo plano de carreira, promovendo estudos para melhoria dos métodos de avaliação dos colaboradores, incentivando cada vez mais a complementação salarial através de remuneração variável, incentivando igualmente a busca externa por conhecimentos – até com o pagamento de parte dos custos nas universidades (programas internos). Existe, portanto, grande preocupação com a retenção de talentos e acredito que esta não seja exclusividade do Banrisul, pois o mercado financeiro como um todo passa por processo semelhante.*

*O gerente geral também fez um breve relato a respeito do índice e da rotatividade dos colaboradores e no que ele acredita serem as principais causas para este fato como: sendo difícil apontar um índice neste momento. Até alguns anos havia muito pouca rotatividade. No entanto, seguindo as tendências do mercado, os últimos concursos realizados pelo Banco trouxeram uma nova realidade. A disputa por profissionais no mercado está cada vez mais acirrada e os jovens não se apegam mais a uma suposta “estabilidade” no emprego, preferindo a obtenção de melhores salários e vantagens mais imediatas. E, neste caso, quem pagar mais, leva. Embora com faixas salariais um pouco acima da média, os Bancos não estão imunes à essa nova realidade. Acredito em duas causas principais: uma é mesmo salarial, já que os proventos de hoje já não são mais como eram antigamente e muitas vezes a expectativa inicial dos colaboradores que passam no concurso não é satisfeita, gerando certa*

*frustração; a outra, no meu entender, seria a forte pressão por produtividade e cumprimento de metas, em intensidade crescente, que se verifica nas instituições financeiras. Pressionados, muitos bancários em início de carreira acabam sucumbindo e não se adaptam ao ritmo forte da função. Um ponto importante no qual foi citado por ele e que inclusive é importante para a permanência de colaboradores em uma organização sadia é o clima interno de trabalho e como os colaboradores da agência lidam com o estresse do dia-a-dia: salvo os naturais atritos gerados pelo ritmo forte da função e pela pressão que vem de cima exigindo o cumprimento de metas cada vez mais pesadas, acredito que o clima pode ser considerado bom. Não enxergo em minha atual agência situações graves como brigas, desavenças, assédios ou quaisquer outras que possam tornar ruim o clima de trabalho, mas o estresse existe, aprende-se a lidar com isso. Uns ajudam os outros quando as situações exigem, os mais novos podem contar com a experiência dos mais velhos, enfim, aprende-se mesmo a conviver com a adrenalina em alta nessa função, que é de fato, bastante estressante. Além do mais, com certa frequência procura-se realizar eventos reunindo os funcionários, seja na sede social, seja na própria agência por ocasião dos aniversários, de modo que acaba existindo também uma boa convivência “extra-banco” que contribui para alívio das tensões geradas no dia-a-dia.*

Relatou o gerente geral da agência que os sistemas do banco no processo de gerência de talentos da organização são ainda considerados arcaicos, bastante antigos e que precisam ser reformulados, e é o que o banco vem trabalhando para mudar essa situação com incentivos educacionais em universidades particulares, complementação salarial através de remunerações variáveis, treinamentos internos. Se o banco não fizer, passará a perder seus melhores colaboradores para a concorrência, fortalecendo-as e gerando uma imagem negativa e um enfraquecimento da organização.

## 7 Considerações Finais

Buscou-se com a realização deste trabalho verificar as principais atividades que estão sendo realizadas para a retenção de talentos na agência do Banrisul S/A na cidade de Tapejara/RS.

Notou-se com a pesquisa que existe uma disparidade de opiniões entre os colaboradores e o Gerente Geral da agência no quesito se existe ou não plano de carreiras. Na análise da fala, o gerente relata que existe um plano de carreira para os colaboradores, porém arcaico e ultrapassado, que estão subdivididos em cargos e funções. Existe também, uma possível promoção por antiguidade e por merecimento (meritocracia). Alguns pré-requisitos são exigidos para determinadas funções como experiências e em alguns casos uma avaliação realizada pela Unidade de Gestão de Pessoas. Os números mostraram que 33,33% dos colaboradores discordaram sobre a existência de um plano de carreira, talvez isso se deva pelo fato de que 60% dos colaboradores encontram-se na faixa etária de 26 a 35 anos de idade, possuem até 5 (cinco) anos de empresa, ou seja, são colaboradores novos e que desconhecem o plano por completo, não tiveram a oportunidade de usufruir das etapas e dos benefícios que ele oferece. Porém em conversa informal com um colaborador pude obter a informação de que para eles um plano de carreira significa, e está sendo reivindicado através do sindicato dos bancários do RS que é filiado à CUT, um plano que reavalie toda trajetória dos colaboradores no banco, ou seja, o trabalhador ingressa na organização recebendo um determinado salário mensal e permanece praticamente até o final da carreira com aquele mesmo percentual, reivindicam também a valorização e reconhecimento da graduação em nível superior com a possibilidade de haver um percentual para quem possui esse tipo de formação.

Ficou claro também, através da fala do gerente, que existem treinamentos nas próprias agências para alguns processos operacionais do dia a dia e de estratégias de venda para determinados produtos, e que existem também treinamentos realizados pela Direção Geral (DG) em Porto Alegre-RS conforme levantamento de demanda realizada pelo órgão, que segundo ele, representa um órgão atuante na organização.

A respeito da percepção do gerente geral sobre o que o banco faz para reter seus talentos, nos relatou que a organização deixa um pouco a desejar nesse sentido, são sistemas de avaliações ultrapassados que pouco funcionam, mas que medidas estão sendo tomadas para reverter esse quadro, incentivos estão sendo concedidos com pagamentos de percentuais para

que os colaboradores possam seguir seus estudos, porque segundo ele a disputa por profissionais está cada vez mais acirrada e quem pagar mais leva, e uma das principais causas da rotatividade citadas por ele é a questão salarial, em que a perda para a concorrência transmite uma imagem de enfraquecimento da organização perante seus próprios colaboradores e pelo mercado em geral, além de fortalecer sua concorrência.

A pesquisa conclui que o Gerente Geral da agência considera ser um plano de carreira as diferentes etapas como cargos e funções, as quais os colaboradores passam durante suas jornadas profissionais. Entretanto, conforme dados adquiridos junto dos colaboradores pelos questionários e relatos, um plano de carreira para eles não é só um programa de etapas de cargos e funções, mas também como um plano de etapas para salários, com diferentes percentuais de remuneração, aumentando gradativamente conforme tempo de empresa e a maior valorização para quem possui ensino superior, também com pagamentos de percentuais, entre os colaboradores da agência, chega a 80% o número dos que possuem essa formação.

## REFERÊNCIAS

- BANRISUL. Disponível em: <[www.banrisul.com.br](http://www.banrisul.com.br)>. Acesso em: 11 abr. 2012.
- BIBLIOTECA Digital Brasileira de Teses e de Dissertações (IBICT)
- BISPO, Marcelo de Souza. *Trabalho de conclusão de curso de Mestrado em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo*, São Bernardo do Campo – SP. Disponível em: <[www.bdtd.ibict.br](http://www.bdtd.ibict.br)>. Acesso em: 23 abr. 2012.
- BOOG, G. Gustavo, BOOG, Magdalena T. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações*. 1º reimpr. São Paulo/SP: Pearson Prentice Hall, 2006.
- CARMO, Romeu Mendes do. *Trabalho de conclusão de curso do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação pela Universidade Católica de Brasília – UCB*. Brasília, DF. Disponível em: <[www.bdtd.ibict.br](http://www.bdtd.ibict.br)>. Acesso em: 25 abr. 2012.
- CHAVES, Steigleder Lise. *Trabalho de conclusão de curso de Mestrado em Administração pela Universidade Estadual de Santa Catarina – UDESC*. Florianópolis, SC. <[www.bdtd.ibict.br](http://www.bdtd.ibict.br)>. Acesso em: 26 abr. 2012.
- CUNHA, Luis Antonio Rabelo. *Trabalho de conclusão de curso de Pós Graduação em Administração pela Universidade Federal do Ceará*. Fortaleza, CE. Disponível em: <[www.bdtd.ibict.br](http://www.bdtd.ibict.br)>. Acesso em: 25 abr. 2012.
- DESSLER, Gary. *Administração de Recursos Humanos*. 2. ed. Tradução de Gary Dessler; Cecília Leão Oderich. Revisão técnica de Irene Kazumi Miura. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi et al. *As pessoas na organização*. São Paulo/SP: Gente, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo/SP: Atlas, 2007.
- GRESSLER, Lori Alice. *Introdução à pesquisa: Projetos e Relatórios*. 2. ed. São Paulo/SP: Loyola, 2004.
- LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo/SP: Saraiva, 2005.
- LEONARDO, Jeferson Marco Antonio. *Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria*, 2002.
- MALHOTRA, Naresch. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre/RS: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa*. 6. ed. São Paulo/SP: Atlas, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 13. ed. São Paulo/SP: Saraiva, 2009.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, Jonh W. *Administração de Recursos Humanos*. Tradução: MARCONDES, Reinaldo C. 5. reimpr. São Paulo/SP: Atlas, 2006.

PONTELO, Juliana; CRUZ, LUCINEIDE. *Gestão de pessoas: manual de rotinas trabalhistas*. Juliana Pontelo, Lucineide Cruz. Brasília/DF: Senac, 2006.

TRINDADE, Paulo Sergio da Silva. *Trabalho conclusão de curso de Pós Graduação em Administração pela UFRGS*. Porto Alegre/RS. Disponível em: <[www.bdttd.ibict.br](http://www.bdttd.ibict.br)>. Acesso em: 30 abr. 2012.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Sou acadêmico do curso de Administração da Faculdade Imed e estou desenvolvendo o Trabalho de Conclusão de Curso, TCC, com o tema: Retenção de Talentos no Setor Bancário de Tapejara/RS: um Panorama na Agência do Banrisul, sob a orientação da prof. Me. Sabrina Frâncio Estrasulas Jardim ([sfrancio@imed.edu.br](mailto:sfrancio@imed.edu.br)). Sua participação é imprescindível para a realização desta pesquisa. Solicito a gentileza de responder às afirmativas, marcando a opção que mais se alinha à sua realidade na empresa. Informo que os dados são de cunho acadêmico e confidencial, portanto, não há a necessidade de identificação.

Atenciosamente.

Jason Antunes de Lemos

E\_mail: [jason.lemos@hotmail.com](mailto:jason.lemos@hotmail.com)

---

Gênero:                                     Masculino     Feminino     Outros

Idade (anos):                             18 a 25     26 a 35     36 a 45     acima de 45

Formação escolar:

Cargo ou Função:

Tempo na empresa:

Tempo na Função:

➔ Para cada afirmativa abaixo, marque a alternativa que mais corresponde à sua situação atual na empresa.

	1	2	3	4	5
Questão	Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente
1- O Banrisul valoriza a qualificação profissional dos colaboradores					
2- O Banrisul possui plano de carreiras					
3- O Banrisul auxilia o colaborador em seu planejamento de carreira					
4- O Banrisul divulga as oportunidades de atuação na					

organização					
5- O Banrisul possui política de carreira justa e acessível a todos					
6- O Banrisul possui políticas/ações claras para preenchimento de vagas					
7- O Banrisul possui políticas/ações claras para avaliação de desempenho					
8- O Banrisul oferece remuneração diferenciada em virtude do desempenho					
9- O Banrisul oferece remuneração nos parâmetros do mercado					
10- O Banrisul oferece benefícios não monetários que dificultam a saída dos melhores profissionais					
11- O Banrisul corre o risco da perda de talentos para a concorrência em razão de remuneração e salários					
12- A marca e a tradição do Banrisul são aspectos que contribuem para a permanência dos colaboradores no quadro por maior tempo					
13- O Banrisul oferece boas condições de trabalho, propiciando aos colaboradores um equilíbrio familiar, profissional e social					
14- O Banrisul oferece maior estabilidade e segurança no trabalho, se comparado à concorrência					
15- O Banrisul oferece aos colaboradores atividades desafiadoras, propiciando um crescimento					
16- O Banrisul possui políticas de RH, capazes de diferenciar colaboradores comprometidos/descomprometidos					
17- O Banrisul oferece ambiente de trabalho agradável e prazeroso					
18- O excesso de trabalho ou pressão					



por metas suscita desejo de sair da empresa					
19- O Banrisul possui estratégia de retenção de talentos nos diversos segmentos da força de trabalho					
20- O item mais importante para a retenção dos talentos na organização é a remuneração					
21- Os itens mais importantes para a retenção dos talentos são os benefícios e as vantagens não monetárias					
22- O item mais importante na retenção de talentos é o desenvolvimento pessoal e profissional					
23- O Banrisul, em linhas gerais oferece condições que propiciam aos colaboradores orgulho de pertencerem aos quadros da organização					

Se você achar pertinente, faça comentários a respeito das suas respostas ou aponte críticas ou, ainda, sugestões para melhorias:

**APÊNDICE B – ENTREVISTA APLICADA AO GERENTE GERAL**

Gênero:                                    (    ) Masculino    (    ) Feminino (    ) Outros

Idade (anos):                            (    ) 18 a 25    (    ) 26 a 35    (    ) 36 a 45    (    ) acima de 45

Formação escolar:

Cargo ou Função:

Tempo na empresa:

Tempo na Função:

- 1- Há quanto tempo trabalha no Banco?
- 2- Como você ingressou no Banco?
- 3- Existe um plano de carreira para os colaboradores?
- 4- Como acontece o processo de preenchimento de uma vaga?
- 5- Como se dá o processo de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores?
- 6- Qual o índice de rotatividade dos colaboradores?
- 7- Quais as principais causas de rotatividade?
- 8- Como é o clima interno de trabalho (entre colegas)?
- 9- Como administram o estresse do dia-a-dia?
- 10- Qual é a sua percepção acerca da gestão de talentos?
- 11- Na sua concepção, o que o banco faz para reter os talentos?