

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO**

**Paulo Sergio da Silva Trindade**

**RETENÇÃO DE TALENTOS**

**Porto Alegre**

**2007**

**Paulo Sergio da Silva Trindade**

## **RETENÇÃO DE TALENTOS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

**Orientador (a): Prof.a Claudia Simone**

**Porto Alegre**

**2007**

Dedico essa monografia a todos os Professores, em especial à Professora Claudia Simone minha orientadora, pela contribuição para o meu desenvolvimento profissional, pela paciência, parceria e empenho que demonstraram no decorrer do Curso de Pós-Graduação.

Aos funcionários do Banco do Brasil, que contribuíram respondendo o questionário aplicado, que foi muito importante para realização da minha Monografia.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram para que esse trabalho consiga atingir aos objetivos propostos.

Eu, **Paulo Sergio da Silva Trindade**, agradeço:

A Deus, por me dar a vida, a vontade e a coragem para vencer esta jornada, e a oportunidade de evoluir a cada dia.

A minha esposa e meus filhos, pelo companheirismo, pela paciência de entender a ausência e pelo amor que me dedicaram durante este longo período da Pós-Graduação.

Aos meus colegas de turma, pela parceria e pela amizade conquistada durante o período da Pós-Graduação.

“No início, o necessário garantia a empregabilidade. Depois, oportunidades possibilitavam ascensão. Agora, num universo virtual, evidencia-se o talento”.

*Jorge Cristian Gounaris*

## LISTA DE TABELA E ILUSTRAÇÕES

<b>Tabela 1 – Grupos de questões, por categoria.....</b>	<b>28</b>
<b>Tabela 2 – Tabulação de resultados – Quantidade de resposta por item .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabela 3 – Resultados percentuais das pesquisas realizadas – Questões agrupadas por categoria .....</b>	<b>32</b>
<b>Gráfico 1 – Imagem da empresa .....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico 2 – Compensação monetária .....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 3 – Compensação não monetária.....</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico 4 – Ambiente de trabalho .....</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 5 – Oportunidades de treinamento.....</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 6 – Reconhecimento .....</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico 7 – Oportunidades de carreira .....</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 8 – Afiliação .....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 9 – Estrutura de trabalho da empresa.....</b>	<b>41</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
1.1	OBJETIVOS.....	11
1.1.1	Objetivo principal.....	11
1.1.2	Objetivos específicos.....	12
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>23</b>
3.1	MÉTODO ESCOLHIDO: PESQUISA SURVEY – DESCRITIVA .....	23
3.2	ETAPAS DO TRABALHO.....	25
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>26</b>
4.1	ANÁLISE DAS PESQUISAS REALIZADAS .....	26
4.1.1	Imagem da empresa .....	32
4.1.2	Compensação monetária .....	33
4.1.3	Compensação não monetária.....	34
4.1.4	Ambiente de trabalho.....	35
4.1.5	Oportunidades de treinamento .....	36
4.1.6	Reconhecimento.....	37
4.1.7	Oportunidades de carreira.....	38
4.1.8	Afiliação.....	39
4.1.9	Estrutura de trabalho da empresa.....	40
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS – CONVERGÊNCIA E DIVERGÊNCIAS ....	41

<b>5</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES .....</b>	<b>45</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>50</b>
	<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA .....</b>	<b>52</b>



## RESUMO

No mundo contemporâneo e globalizado, o termo competitividade possui um significado mais abrangente, as organizações passaram a se preocupar não só com as exigências do mercado e com os concorrentes, mas também com as pessoas.

Assim sendo, o novo desafio das organizações gira em torno de como motivar e reter seus talentos. A pesquisa realizada considera esse aspecto, enfocando a gestão de pessoas, mola mestra que norteia as relações na organização. Bem administrar o fator humano é considerado indispensável ao bom encaminhamento do processo de retenção de talentos.

Aplicamos 53 questionários, junto a uma amostra de funcionários do Banco do Brasil, lotados em quatro dependências com características e realidades distintas. Nada obstante, há que se ponderar que pela pequena dimensão da amostra, não é seguro generalizar o resultado como sendo a fotografia nítida de toda a organização.

Os principais resultados obtidos denotam que, regra geral o Banco do Brasil possui em suas estratégias administrativas e estruturais, condições satisfatórias à permanência em seu quadro, de seus principais talentos, não correndo riscos desmedidos de evasão.

Nada obstante esta sinalização positiva percebe-se que, em um pequeno percentual de respondentes, existe alguma inquietação ou insatisfação quanto à remuneração, por comparação ao mercado e por remunerar por cargos, independente do desempenho.

Outro fator que deveria merecer atenção dos escalões estratégicos da empresas é que, nas políticas de gestão/retenção de talentos, os benefícios são extensivos a todo o quadro de forma igualitária, propiciando a "retenção" não só dos funcionários mais talentosos, mas de todos os componentes.

**Palavra-chave:** era do conhecimento; retenção de talentos; estratégia administrativa.

## 1 INTRODUÇÃO

Trataremos neste estudo sobre o desafio que as instituições bancárias enfrentam para identificação, e principalmente retenção de seus melhores talentos humanos, os quais constituem o seu “Capital Intelectual”.

Na Era do Conhecimento tão importante quanto ter um talento é mantê-lo na empresa, pois possuí-lo não é importante somente para as organizações, mas também aos seus próprios detentores. Se o conhecimento hoje é a maior força de valor econômico, era de se esperar que o mercado de trabalho recompensasse melhor as pessoas que trabalham mais com o cérebro. É o que de fato está acontecendo, uma tendência, “uma explosão de empregos que pagam bem aos trabalhadores do conhecimento” (STEWART, 1998, p. 38). É a guerra da concorrência, pois “as corporações de sucesso fomentarão o crescimento pessoal para atrair as melhores e mais brilhantes pessoas” (STEWART, 1998, p.118).

Podemos perguntar, de uma forma mais precisa, o que é retenção? A palavra retenção refere-se à capacidade de uma empresa de manter funcionários talentosos, isto é, pessoas que ajudarão suas organizações a permanecer competitivas em um mundo em rápida mudança. É importante salientar que Retenção “não significa” continuar a investir em funcionários que, por qualquer razão, não estão contribuindo positivamente com a organização.

Assim sendo, administrar o talento tornou-se a mais importante e a mais desafiadora tarefa dos gestores e das organizações, porque profissionais altamente qualificados que deixam de fazer parte da equipe em busca de outros trabalhos, transformam-se em perda para as organizações.

Segue, então, a necessidade de mudanças do modelo tradicional de gestão de recursos humanos com a implementação de políticas e práticas que tenham como função principal atrair e reter os melhores profissionais.

Para Chiavenato (2005), capital intelectual é o capital humano, que é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização. E este capital humano significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos.

A retenção de bons funcionários é indiscutivelmente um dos ingredientes mais essenciais para o sucesso na economia atual do conhecimento, afinal são pessoas e não máquinas ou ativos financeiros que adquirem, constroem e utilizam este mesmo

conhecimento de que as empresas dependem para sobreviver e prosperar em tempos de mudanças acentuadas.

Drucker (1997) 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, grandes propriedades, parques de equipamentos ou elevados saldos bancários. Em todos os setores, as empresas bem sucedidas são as que têm as melhores informações ou as que as controlam de forma mais eficaz - não necessariamente as empresas mais fortes.

O atual ambiente de negócios é imprevisível e apresenta mudanças constantes, necessita de soluções rápidas e baseadas no conhecimento. O desafio de hoje não é produzir melhor, mas sim criar novos produtos, processos e sistemas gerenciais. Desde o século passado Peter Drucker já vem disseminando o tema trabalhador do conhecimento, pois muitas empresas começaram a empregar o termo de que "As pessoas são seus maiores ativos" e, mesmo assim, não pregavam o que diziam. Contudo, a palavra que se difundia bem era de "mão-de-obra", porém este conceito arcaico está cada vez mais dando lugar há algo que realmente faz diferença. O trabalhador do conhecimento, o chamado "Cérebro de Obra".

Chiavenato (2005) vem corroborar este pensamento afirmando que:

No mundo contemporâneo, a valorização das organizações no mercado está cada vez mais vinculada ao que as mesmas possuem de capital intelectual, ficando em segundo plano, os ativos imobilizados antes considerados como única fonte de valor. O foco da gestão moderna é priorizar o aumento de vantagens competitivas no mercado, incentivando a implantação de idéias inovadoras e criativas que advêm do conhecimento e da riqueza intelectual das pessoas.

Lima (2000), em seu artigo Capital Intelectual, comenta afirmação de Stewart (1998), na qual o autor acrescenta ainda que, quando o mercado de ações avalia uma empresa em três, quatro ou dez vezes mais que o valor de seus ativos, está contando com uma verdade simples, porém profunda: os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto ou serviço do que os ativos intangíveis, os talentos de seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com clientes que, juntos, constituem seu capital intelectual.

As afirmações de Chiavenato (2005) e Stewart (1998) esclarecem a enorme importância das corporações estabelecerem um alinhamento entre os interesses das pessoas e os interesses das empresas, visando permanência, nos quadros de pessoal, de seus talentos.

Há que se ponderar também que, como essas instituições operam basicamente com serviços, a retenção de profissionais se torna ainda mais importante. O fator humano é responsável pela "fabricação e venda dos produtos", praticamente em tempo real.

Considerando as ponderações acima mencionadas, entendemos como oportuno realizar o presente estudo nesta área, amparada principalmente nas seguintes razões:

- a) Normalmente as instituições bancárias contam com número elevado de colaboradores e operam em regiões com culturas diversas. Assim sendo, considerando-se que as políticas de gestão de pessoal, normalmente são massificadas, muitos talentos são desperdiçados por pura falta de foco e de aprofundamento de estratégias nesta área;
- b) Outro fator, não menos importante, é a acirrada concorrência existente entre as instituições, que leva as mesmas a buscarem constantemente no mercado a captura de profissionais talentosos para fazerem partes de seus quadros.
- c) Quem descuidar de seus talentos, corre sério risco de perdê-los.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo principal

Identificar e analisar a percepção dos funcionários sobre as políticas e práticas de retenção de talentos utilizadas pelo Banco do Brasil, em quatro agências localizadas nas regiões litoral (norte e sul) e meio oeste do estado de Santa Catarina.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- a) Revisar literatura e identificar as práticas de retenção de talentos habitualmente utilizadas pelas organizações;
- b) Mapear as formas de retenção de potenciais utilizadas pela instituição bancária pesquisada;
- c) Identificar elementos de permanência e formas de retenção que levam o profissional a trabalhar no Banco do Brasil;
- d) Analisar as convergências e divergências entre o encontrado na literatura e na instituição bancária.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O avanço tecnológico e a globalização experimentada pelas organizações na atualidade tornam as empresas muito semelhantes entre si. Qualquer uma, disposta de capital financeiro, pode modernizar seu parque físico de instalações e usufruir as melhores tecnologias disponíveis no planeta, num piscar de olhos ou num "clique" do computador.

Esta verdade inexorável está levando as empresas a investir em ativos intangíveis, porém cada vez mais valiosos. A necessidade de otimização da gestão do capital humano e da busca incessante de novos talentos é o maior desafio dos gestores da atualidade.

Para permanência saudável neste mercado voraz, as empresas têm que investir na agregação de valor em seus produtos precisam de qualidade, um bom serviço, inovação, flexibilidade, criatividade e agilidade, tudo isso da forma mais eficaz possível.

Podemos afirmar, entretanto, que o grande separador de águas no mundo corporativo contemporâneo, não está na quantidade de conhecimento e informação que se dispõe, mas sim como as corporações estão utilizando estas ferramentas.

Em visita ao site da Unibb – Universidade Corporativa do Banco do Brasil, identificamos que o chamado capital intangível das empresas é representado por três principais forças. Além da capacidade intelectual humana, compõem este ativo, o capital estrutural e o capital representado pelos clientes, conforme mais bem especificado abaixo:

- a) Capital humano – Refere-se à qualificação, as habilidades, os conhecimentos e a capacidade de geração de idéias e de inovação da força de trabalho, presentes no corpo de colaboradores da empresa;
- b) Capital estrutural – Parte do capital intelectual que realmente pertence à empresa, caracterizado pelos bancos de dados, os manuais de procedimentos, enfim tudo o que permanece em seu domínio, na eventual saída de um funcionário;
- c) Capital representado pelos clientes, valor de franquia da empresa, do relacionamento com os clientes, a lealdade à marca, a capacidade da

empresa em conhecer as necessidades de seus clientes e de antecipar soluções para seus problemas futuros;

Neste estudo fazemos referência especial ao Capital Humano, aos talentos existentes dentro das corporações. Aí reside o grande desafio. Considerando-se que o elemento humano representa a principal vantagem competitiva, as empresas têm que investir constantemente, capacitando, atualizando e desenvolvendo seu corpo funcional, cuidando sempre para abrir espaços oportunizando aos mais talentosos fazer valer suas habilidades.

Porém, quanto mais as empresas fazem isto, mais enriquecem e tornam valiosos estes profissionais, aumentando sua visibilidade e suas perspectivas no mercado de trabalho.

Em vista dessa realidade, é absolutamente necessário que as administrações tenham cuidados especiais para que estes talentos permaneçam o maior tempo possível em seus quadros.

Também no endereço eletrônico da Unibb, pesquisamos matéria que nos traz as principais razões, existentes ou que deveriam existir nas organizações, que propiciam condições convergentes à permanência das pessoas consideradas valiosas para a corporação:

- a) Segurança no trabalho;
- b) Cultura que reconheça a importância do equilíbrio trabalho, vida pessoal (isto é, além do trabalho, dispor de tempo para a vida familiar e comunitária);
- c) Reconhecimento pelo trabalho bem feito;
- d) Sentimento de fazer parte de algo importante, valorização;
- e) Desejo de seguir uma tradição;
- f) Cultura corporativa alegre e que traga prazer em trabalhar;
- g) Funções desafiadoras e que propiciem oportunidades de crescimento profissional.

Além dos itens descritos anteriormente, que entendemos como universais, enfatizamos que, assim como acontece com a importância da retenção, estas razões também podem variar amplamente de uma cultura para outra, inclusive na mesma empresa.

O Banco do Brasil possui agências no exterior e em todo o território nacional, certamente alguns dos itens elencados poderão servir ou não de referência, dependendo do local geográfico e da cultura da região onde localizada a dependência.

Em culturas em que se presume que as pessoas poderão mudar-se livremente de empresas e que neste cenário os talentos são muito mais disputados, além das razões já elencadas, as principais motivações para que os mesmos permaneçam, são as seguintes:

- a) Orgulho da organização – As pessoas desejam trabalhar em empresas bem administradas lideradas por gerentes capacitados, que tomam decisões rápidas e eficazes, Isto é, gerentes de alto nível que tem uma visão clara do futuro da empresa, capazes de desenvolver estratégias poderosas para o sucesso e que conseguem motivar outras pessoas a tornar realidade esta visão;
- b) Chefe compatível – Mais importante ainda é a relação imediata do funcionário com seu chefe. É possível que pessoas permaneçam em uma empresa simplesmente para trabalhar para um determinado indivíduo que lhes dá apoio;
- c) Remuneração – As pessoas também desejam trabalhar para empresas que oferecem remuneração justa. Isto não inclui apenas salários e benefícios competitivos, mas também remuneração intangível na forma de oportunidade de aprender, crescer e realizar metas pessoais;
- d) Afiliação – Oportunidade de trabalhar com colegas respeitados e compatíveis é outro elemento que muitas pessoas consideram essencial;
- e) Trabalho significativo – Por último, as pessoas desejam trabalhar para empresas que lhes permitam realizar trabalhos que apelem para os seus mais profundos e ardentes interesses. Trabalhos que trazem satisfação e que são estimulantes fazem com que todos nós sejamos mais produtivos. Isto também ajuda em nosso processo de autoconhecimento, isto é, tornar claro quem somos como indivíduos e, em seguida, tornar-nos os indivíduos que somos.

No contraponto ao que retro relatamos, identificamos algumas situações do porque pessoas talentosas partem para outros desafios.



As pessoas deixam uma organização por muitas e diferentes razões, mas principalmente quando uma, ou mais, das condições citadas anteriormente inexistem no começo ou foi mais tarde eliminada, por exemplo:

- a) Mudança na liderança da empresa – Há um declínio na qualidade das decisões da alta administração ou de novos líderes – em quem os funcionários ainda não confiam ou com quem se sentem desconfortáveis – que assumem o comando. As pessoas também podem partir quando suas relações com seus chefes se tornam estressantes ou problemáticas e eles não vêem outras opções na empresa;
- b) Um ou mais colegas especialmente apreciados e respeitados por um funcionário deixam a empresa e, desse modo, desaparece a afiliação que tanto significava para aquele funcionário;
- c) Ocorre uma mudança nas responsabilidades funcionais da pessoa de modo que o trabalho não mais exerce um apelo sobre seus mais profundos interesses ou não mais oferece significado e estímulos intensos.

Além das pesquisas realizadas na Universidade Corporativa do Banco do Brasil, buscamos na literatura o que outros autores renomados nos trazem sobre o fenômeno estudado.

O presente capítulo tem como objetivo apresentar como esses autores têm tratado a Retenção de Talentos. Objetiva também mostrar quais as principais ferramentas de gestão que têm sido usadas para esse fim.

Segundo Gubman, (1999):

Esse não era um grande problema há poucos anos. Parecia haver pessoas qualificadas mais do que o suficiente e as empresas se comportavam como se tivessem talentos de sobra. Ainda não havia começado a explosão de negócios em escala global. Os Estados Unidos enfrentavam o profundo sofrimento da reengenharia e do “downsizing”, de modo que o ímpeto era o de colocar as pessoas porta a fora.

Numa visão contemporânea, a retenção de talentos é tida como uma realidade e um grande desafio para as empresas, no início deste século. Isso faz com que os gestores tenham a necessidade de criar e/ou implementar ferramentas de gestão que permitam propiciar condições favoráveis ao ambiente organizacional,

buscando satisfazer tanto as necessidades, objetivos e expectativas dos profissionais, quanto melhorar a eficácia organizacional.

Gubman (1999), comenta também que:

Se o talento é escasso e valioso, as empresas ganham quando são mais espertas que a concorrência para criar um ambiente de trabalho atrativo, conseguir os elementos certos e obter o máximo deles. Porque pessoas qualificadas trabalhariam num ambiente medíocre quando podem escolher entre muitos empregadores interessantes.

Do ponto de vista da organização, retenção não significa tentativa de apegar-se para sempre a cada um dos funcionários. Significa manter bons funcionários pelo maior período apropriado de tempo em suas funções ou níveis específicos.

Para maior compreensão do fenômeno, comentamos abaixo alguns tópicos preciosos encontrados no artigo Gestão de Talentos, escrito por Oliveira (2000).

- a) Gestão de talentos como ferramenta para a busca da excelência empresarial – Neste tópico Oliveira faz menção a Italiani (2002), comentando sobre a necessidade das organizações manterem uma gestão estratégica clara e objetiva, com amplo envolvimento e participação dos envolvidos, visando enfrentar as mudanças que ocorrem constantemente e que são cada vez mais profundas. É preciso valorizar o conhecimento existente, uma vez que este afeta o desempenho da organização como um todo. É fundamental que os gestores aprendam e criem novas formas de conduzir suas equipes e de gerir os processos. Uma filosofia de gestão baseada na crença de que sempre dá para fazer melhor;
- b) Adoção de modelos de gestão de talentos como vantagem competitiva – Oliveira também comenta, fazendo referência a Souza (2000), Blecher (1998) e Crainer, Dearlove (2000), que os administradores não devem se preocupar em demasia com investimentos nos avanços tecnológicos, estes dispêndios podem ser efetuado por qualquer organização, a qualquer tempo. Afirmam que o grande diferencial está no investimento em detectar, atrair e reter pessoas talentosas. No mercado atual só elas terão condições de criar soluções diferenciadas, inovações e vantagens competitivas para enfrentamento, proporcionando condições de sucesso e de perpetuação da

empresa no mundo globalizado. Detectados ditos talentos, o maior desafio passa a ser mantê-los na organização. Além do inevitável assédio, estas pessoas também se caracterizam por serem exigentes e possuírem atitudes diferentes com relação ao trabalho, ao mundo corporativo e a vida em geral;

- c) Conceituação de talento – Segundo Cunha (1982), “pessoas talentosas são tratadas como se tivessem super poderes, fossem diferentes do ser humano comum”. Entretanto o autor afirma que talentos são pessoas comuns, dotadas das mesmas ferramentas e atributos da maioria, porém trazem consigo algo mais. Algo quase intangível e que as torna diferentes, são extremamente perspicazes, percebem com clareza o que realmente deve ser feito, e fazem. Além de fazerem, possuem capacidade de criação e inovação, buscando sempre melhoria. São eternos inconformados;
- d) Práticas de gestão de talentos – Oliveira (2000) nos traz também que estes seres dotados de maior talento possuem grau de exigência cada vez mais crescente, eles não se satisfazem apenas com uma boa remuneração monetária, bons cargos e possibilidade de desenvolvimento. As empresas demonstram preocupação em criar um ambiente de trabalho propício, e a ofertarem benefícios para melhoria da qualidade de vida destes e de seus familiares. Fazendo alusão a Rittner (1994), diz que, “uma vez identificados os talentos, é necessário continuar investindo no desenvolvimento dos mesmos uma vez que, por suas características especiais, possuem facilidade de evolução contínua”. Também comenta sobre a importância que os mesmos atribuem ao tipo de trabalho oferecido, a imagem e posição da empresa comparativamente a outras empresas. Uma grande preocupação é que a maioria das empresas, inclusive as inovadoras, continua remunerando seus profissionais por cargos. Para maior chance de permanência destes profissionais é necessário dar mais abrangência aos elementos de retenção. Qualidade de vida, benefícios monetário e não monetários, um bom ambiente, respeito, confiança, são elementos que contribuem párea este fim. Também os gestores precisam aprender a ouvir mais seus colaboradores, Butler e Waldropp (1999) afirmam que, são três os aspectos importantes para manter as pessoas na organização: O primeiro é atrair as pessoas certas, o segundo

é procurar adaptar o trabalho às características do profissional, não dá para exigir que o profissional se adapte o trabalho, afinal o talento é agente de mudança e, por último, é preciso alocar as pessoas onde estas sejam mais eficientes, para que realmente possam produzir mais;

- e) Qual o papel dos líderes – É inegável que não basta uma gama de benefícios, monetários ou não, para que pessoas possuidoras de habilidades especiais consigam demonstrar e produzir o que se espera. O relacionamento humano também é muito importante para atração e retenção de talentos. Neste aspecto os líderes da empresa assumem papel fundamental. Segundo Salibi Neto (2001), “a maioria das empresas ainda não possui pessoas especializadas, na área de recursos humanos, para atração, gestão e retenção de talentos”. Considerando-se que estas pessoas podem ser consideradas, o maior ativo da organização, esta atividade tem sido desempenhada por muitas mãos e, não raro, o maior executivo da empresa está envolvido diretamente nesta difícil tarefa.

É preciso analisar quais os motivos que realmente fazem pessoas talentosas permanecerem por mais tempo em uma determinada organização. A literatura sobre o assunto nos traz alguns pontos para reflexão:

Pagar mais do que o concorrente, basta para as empresas não perderem aquele excepcional funcionário que faz tudo com acerto, ponderação, rapidamente, contribuindo para o sucesso do negócio? Talvez não.

Pesquisas realizadas recentemente pelo Grupo Catho, divulgadas em artigo da jornalista Ana Paula Ruiz (2000), repórter do Jornal Carreira & Sucesso mostraram que os profissionais que estão trabalhando não têm como prioridade principal de trabalho a remuneração, mas sim ter uma perspectiva de crescimento dentro da empresa. O salário aparece em terceiro lugar entre as preferências citadas. As pessoas estão preocupadas em projetar sua carreira, em definir uma estratégia de atingir bons objetivos profissionais e aprimorar seu currículo.

Considerando-se o acima exposto, em seu artigo, Ana Paula Ruiz nos traz algumas dicas especiais, as quais transcrevemos, que podem ser utilizadas pelas corporações visando a preservação em seus quadros de seus valores humanos. A autora enfatiza que, como esses profissionais são preciosos e bastante requisitados

pelo mercado e sabem o valor que têm, é preciso se preocupar em mantê-los atuando na empresa, e não só concentrar a preocupação em captar este talento.

Além dos benefícios comuns, como alimentação, transporte e saúde, quais os itens mais exigidos pelos talentos?

As pessoas estão se preocupando muito com a questão da Previdência Privada. Hoje as pessoas se preocupam muito com o que vão estar fazendo nos próximos 20 ou 30 anos, Os profissionais-estrelas também se preocupam muito com a família. "Muitos deles exigem que a empresa pague a escola de seus filhos, e a empresa paga, porque a troca custo/benefício sempre compensa. Além da escola dos filhos, muitos exigem assistência médica diferenciada, até mesmo como reembolso, férias de dois meses por ano etc."

Além dos benefícios acima elencados, relacionamos abaixo outras formas de remuneração e vantagens praticadas pelo mercado:

#### a) BONS SALÁRIOS

Os salários dos talentos estão acima do que o mercado oferece e cada real pago pela empresa representa dois reais em seu orçamento, então ela investe quando realmente vai ter o retorno desejado.

#### b) STOCK OPTIONS

Espécie de remuneração considerada como um benefício extra. A empresa fornece ações aos seus funcionários por um valor bem abaixo do mercado e em até três anos o funcionário pode transformar essas ações em dinheiro, ou simplesmente manter as ações e se tornar sócio minoritário da empresa.

#### c) EMPRÉSTIMO SOCIAL

A empresa empresta dinheiro sem nenhuma taxa de juros, ou com uma taxa simbólica.

#### d) PARTICIPAÇÃO EM RESULTADOS

A empresa estabelece uma meta e se o funcionário cumpre seu trabalho dentro do prazo estabelecido, ganha uma porcentagem do lucro obtido.

#### e) CURSOS

Os cursos são benefícios considerados comuns hoje em dia e podem até mesmo acontecer dentro da empresa. Podem ser cursos tanto para aperfeiçoar o lado técnico como o lado comportamental do funcionário.

#### f) ALUGUEL, SUPERMERCADO, COMBUSTÍVEL E ESTUDO DOS FILHOS

Também são exigências que alguns profissionais fazem como condição básica para aceitar determinado emprego. É uma maneira de não ter que contar com o salário para pagar as despesas mensais básicas.

Além disso, os autores asseguram que o profissional de recursos humanos que lida com o talento tem que se colocar no lugar dele, com toda a sua genialidade e tentar entender o que ele pensa. O talento também gosta que seu trabalho seja elogiado e valorizado, sempre. Ele tem que se sentir importante.

Outro aspecto que precisamos ponderar é que a retenção pode variar amplamente de uma cultura para outra. Por exemplo, em alguns países, os funcionários tendem a permanecer em uma empresa durante toda sua vida profissional, enquanto em outros eles mudam freqüentemente de uma empresa para outra, dependendo das oportunidades disponíveis e de seus interesses e prioridades.

Mesmo dentro de uma cultura ou um país, a atenção dispensada à retenção de bons funcionários pode variar, dependendo de condições econômicas e de mudanças nas condições do local de trabalho.

### 3 METODOLOGIA

Para embasar o trabalho escolhemos como referência o Banco do Brasil S/A, empresa bicentenária, fundada em 1808, líder em vários segmentos do mercado financeiro. Possui aproximadamente 4.000 agências, espalhadas por todas as regiões do país.

Trazendo para um horizonte micro, desenvolvemos nossos trabalhos de pesquisa nas agências de Caçador, Tubarão, Criciúma e Joinville, todas em Santa Catarina. Escolhemos estas agências por estarem localizadas em regiões distintas, com realidade e cultura local diferentes. Entendemos que esta escolha nos proporcionará uma visão mais ampliada do tema proposto, por tratarem-se de horizontes geográficos, comportamentais e culturais distintos.

Procuramos identificar a visão dos entrevistados no que tange à Gestão de Pessoas, particularmente no que se refere às práticas de busca, identificação e retenção de talentos utilizados pela empresa.

#### 3.1 MÉTODO ESCOLHIDO: PESQUISA SURVEY – DESCRITIVA

Esse método é indicado para a realização de estudos que descrevem, a partir de dados quantitativos, fenômenos que ocorrem dentro de uma população de interesse. O instrumento para coleta utilizado foi o questionário, visando coletar dados, informações, percepções ou opiniões junto à amostra da população selecionada.

Em nossa pesquisa utilizaremos amostra do tipo “não probabilística”, visando facilitar a realização e aplicação dos questionários. Considerando-se que a população envolvida é composta por funcionários de todo o país, entendemos por conveniência, identificar e utilizar amostra da população focando o quadro de funcionários de quatro dependências do Banco do Brasil, no estado de Santa Catarina, porém em regiões distintas.



Na escolha estratégica das agências, tomamos cuidado para coletar amostras de diferentes culturas, localizações geográficas e características econômicas, conforme abaixo:

- a) Caçador – localizada no meio oeste catarinense, região colonizada em sua maioria por descendentes de gaúchos, população aproximada de 85.000 habitantes, com economia caracterizada por bom parque industrial, baseada fortemente na exploração da madeira e agricultura de pequenas propriedades;
- b) Tubarão – Localizada na região sul do estado, próximo ao litoral, colonização predominante italiana, população aproximada de 95.000 habitantes, economia baseada em comércio e serviços, algumas indústrias no ramo cerâmico, na agricultura destaca-se a produção de arroz;
- c) Criciúma – Localizada no sul do estado, também próxima ao litoral, com população na ordem de 200 mil habitantes, tendo como principal característica econômica o parque industrial, fortemente representado pela produção de cerâmica, exploração de carvão, setor metal mecânico e plástico;
- d) Joinville – Localizada ao norte do estado, apresenta a maior população, aproximadamente 580.000 habitantes, possui o maior parque industrial do estado, baseado em atividades diversas, destacando-se o setor metal mecânico, setor de confecções e de eletrodomésticos.

Após a aplicação e retorno dos questionários, realizamos a análise por estatística descritiva, buscando identificar a frequência do fenômeno estudado.

Os questionários foram aplicados a grupos de funcionários lotados nas agências bancárias, caracterizados como detentores de cargos de função comissionada, operadores de caixa e escriturários.

Buscamos identificar formas de retenção de potenciais talentos, dentre os funcionários em instituições bancárias, e os fatores que devem se levar em consideração para sua permanência na empresa. Também visamos analisar a percepção dos funcionários sobre as políticas e práticas de retenção de talentos utilizadas pelo Banco do Brasil no estado de Santa Catarina, representado por quatro agências localizadas em regiões distintas – litoral (norte e sul) e meio oeste.

### 3.2 ETAPAS DO TRABALHO

- a) Escolha das dependências a serem estudadas – Por questão de proximidade e relacionamento com as equipes uma vez que o pesquisador trabalhou em todas em épocas distintas, e por se caracterizarem como realidades diferentes entre si, escolhemos como amostra funcionários das Agencias – Caçador, Criciúma, Tubarão e Joinville;
- b) Elaboração do questionário – Ao elaborar as questões, procuramos fazer o de forma e ordem aleatória, incluindo perguntas fechadas e direcionadas, e em seu conjunto, buscamos identificar a média de pensamento das equipes no que se refere às práticas e políticas de retenção de talentos utilizadas pelo Banco do Brasil;
- c) Distribuição entre os funcionários que representaram a amostra para a pesquisa, englobando 80 questionários, com 27 questões, sendo que a remessa foi efetuada via malote interno do Banco;
- d) Recolhimento dos questionários respondidos – O retorno das ferramentas de pesquisa se deu da mesma forma da remessa, via malote;
- e) Análise dos dados coletados – após a recepção dos questionários, distribuimos as perguntas em nove assuntos distintos, caracterizados por práticas e políticas de retenção de talentos. Posteriormente tabulamos os resultados encontrados, a fim de quantificar percentualmente o grau de importância atribuído a cada um dos assuntos;
- f) Elaboração de representação gráfica do comportamento pesquisado – Após a tabulação das respostas obtidas em cada bloco de perguntas, providenciamos representações gráficas identificadoras da realidade constatada nas agencias pesquisadas, no tocante ao assunto estudado.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Embora ainda existam poucas obras que tratem especificamente do assunto, procuraremos nos próximos tópicos, abordar idéias e pensamentos de alguns autores, procurando vincular suas afirmações teóricas à realidade encontrada nas dependências estudadas.

Após os estudos e pesquisas realizados e visita ao site da Universidade Corporativa do Banco do Brasil, buscamos as respostas às inquietações que deram origem a elaboração do presente trabalho, tais como, identificar elementos de permanência e formas de retenção, que levam o profissional a trabalhar no Banco do Brasil e, as práticas de retenção de talentos habitualmente utilizadas pelo Banco e demais organizações. Também pretendemos analisar as convergências e divergências, entre o encontrado na literatura e na instituição bancária.

De uma forma sintética, depois de estudados conceitos de diversos autores e buscando trazer à realidade da empresa pesquisada, identificou-se muitos itens convergentes entre as teorias trazidas na literatura e as práticas cotidianas do Banco do Brasil, que ao final desta análise discriminaremos.

### 4.1 ANÁLISE DAS PESQUISAS REALIZADAS

Efetuamos a análise dos dados coletados conforme a seguir relatamos. A amostra compreendeu 80 profissionais de níveis diferentes de responsabilidade, comissionados, caixas e escriturários, propositadamente. Visava buscar identificar diferentes percepções, a fim de aproximar os resultados ao que realmente acontece no dia a dia da empresa.

Retornaram para análise 53 questionários respondidos, dentro de um universo de 80 remetidos, atingindo um índice de retorno de aproximadamente 70%.

Os questionários possuem 27 questões vinculadas aos assuntos sobre retenção de talentos, distribuídos aleatoriamente. Para análise, agrupou-se aquela direcionada a assuntos específicos. Assim, analisou-se o resultado por grupos de perguntas, buscando o quão são valorizados os quesitos selecionados, ou o

distanciamento existente entre as aspirações dos funcionários e a realidade existente.

Enfatizamos as frequências e as médias das respostas coletadas e procurou-se estabelecer uma relação com literatura apresentada no capítulo de fundamentação teórica, para identificar as convergências e divergências entre a teoria e a prática.

Para melhor visualização dos resultados, reunimos questões que possuíam afinidade, em nove grupos distintos. Procuramos representar nestes grupos, situações consideradas importantes para retenção de talentos pelas organizações. Houve um bom nível de convergência entre as situações encontradas nas pesquisas de campo, com as das obras literárias consultadas.

A seguir, descrevemos os grupos formados, fazendo referência breve ao motivo que nos levou à identificação de cada grupo:

**Tabela 1 – Grupos de questões, por categoria**

<b>CATEGORIA</b>	<b>QUESTÕES</b>
<b>Imagem da Empresa</b>	15 – A marca e a tradição do BB são aspectos que contribuem para a permanência dos funcionários no quadro por maior tempo. 27 – O BB, em linhas gerais, oferece condições que propiciam aos funcionários orgulho em pertencer aos quadros da empresa.
<b>Compensação Monetária</b>	11 – O BB possui política de remuneração diferenciada em virtude do desempenho. 12 – O BB oferece remuneração dentro dos parâmetros do mercado. 24 – O item mais importante para retenção de talentos na empresa é a remuneração
<b>Compensação Não Monetária</b>	13 – O BB oferece benefícios sociais não monetários tentadores que dificultam a saída dos melhores profissionais. 25 – Os itens mais importantes para retenção de talentos na empresa são os benefícios e vantagens não monetárias.
<b>Ambiente de Trabalho</b>	16 – O BB oferece boas condições de trabalho, propiciando aos funcionários equilíbrio na vida profissional, familiar e social. 17 – O BB oferece maior estabilidade e segurança no emprego, se comparado à concorrência. 21 – O BB oferece ambiente de trabalho agradável e prazeroso.

Continua...

**Conclusão da tabela 1 – Grupos de questões, por categoria**

<b>CATEGORIA</b>	<b>QUESTÕES</b>
<b>Oportunidades de Treinamento</b>	3 – O BB valoriza a qualificação profissional dos funcionários 26 – O item mais importante para retenção de talentos na empresa é o desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário.
<b>Reconhecimento</b>	1 - O BB investe na identificação de funcionários com competências e experiências necessárias. 2 – O BB mensura as competências e experiências dos candidatos. 4 – O BB Promove o reconhecimento do mérito. 20 – O BB possui políticas de recursos humanos capazes de identificar e diferenciar funcionários comprometidos /descomprometidos.
<b>Oportunidades de Carreira</b>	5 – O BB auxilia o funcionário em seu planejamento de carreira. 6 – O BB divulga as oportunidades de atuação na empresa. 7 – O BB estimula a movimentação de pessoal na empresa. 8 – O BB possui política de encareiramento justa e acessível a todos. 9 – O BB tem política/ações claras e objetivas para preenchimento de vagas para atuação na empresa. 19 – O BB oferece aos funcionários atividades instigantes e desafiadoras, proporcionando crescimento contínuo.
<b>Afiliação</b>	10 – O BB tem políticas/ações claras e objetivas de avaliação de desempenho. 18 – O BB possui administradores qualificados, com habilidades negociais e de relacionamento interpessoal elevadas. 23 – O BB possui estratégias de retenção de funcionários nos diversos segmentos da força de trabalho.
<b>Estrutura da Empresa</b>	22 – O excesso de trabalho ou pressão de metas suscita desejos de sair da empresa.

Fonte: Análise das pesquisas realizadas com funcionários de agências do Banco do Brasil

- a) Imagem da Empresa – Os funcionários atribuem valor ao fato de estarem vinculados a uma instituição bem referenciada na sociedade, com valores éticos e morais elevados e que ostente situação econômica e financeira de equilíbrio. (Questões vinculadas a este item: 15 e 27);
- b) Compensação monetária – Embora regra geral não figure como o principal item de retenção, este é um item considerado importante na política de manutenção dos colaboradores na empresa. (Questões vinculadas a este item: 11, 12 e 24);

- c) Compensação não monetária – Embora possa parecer estranho, em algumas situações este item já é considerado, mais importante fidelizador e de retenção, se comparado ao anterior. Sua abrangência é muito variada e a utilização desta ferramenta pelas organizações é crescente. (Questões vinculadas a este item: 13 e 25);
- d) Ambiente de trabalho – Um local agradável, um clima organizacional positivo, condições físicas e de equipamentos satisfatórias, também contribuem para a permanência das pessoas por mais tempo na organização. (Questões vinculadas a este item: 16,17e 21);
- e) Oportunidades de treinamento – Este é outro fator que vem crescendo no conceito de propulsores de retenção. As pessoas precisam de oportunidades para evoluir, para conhecer sempre mais, para se tornarem mais valiosas no mercado. As empresas que oferecem estas condições a seus funcionários estão garantindo por mais tempo seus talentos, embora num paradoxo, quanto melhores eles forem mais o mercado os assediará. (Questões vinculadas a este item: 03 e 26);
- f) Reconhecimento – Este também é um assunto que merece muita atenção pelas organizações. É relativamente simples, mas muitas vezes não praticado. Um elogio, um agradecimento a um resultado atingido, uma oportunidade de promoção e uma melhoria na remuneração, entre outras, são ações que podem contribuir para a manutenção das pessoas talentosas na equipe. (Questões vinculadas a este item: 01, 02, 04 e 20);
- g) Oportunidades de Carreira – Empresas que sinalizam aos seus colaboradores sobre a existência de um plano de carreira, que pode ser galgado. Que mostram claramente os caminhos e as condições de ascensão, que sejam justas e transparentes nestes aspectos, estão muitos passos à frente no relacionamento. (Questões vinculadas a este item: 05, 06, 07, 08, 09 e 19);
- h) Afiliação – Este item, embora um tanto abstrato, sinaliza que os funcionários apreciam serem tratados com respeito, com ética, com regras claras, num sentimento quase familiar. As pessoas gostam de trabalhar com colegas e administradores agradáveis, que saibam conviver com as diferenças de forma pacífica. (Questões vinculadas a este item: 10, 18 e 23);

- i) Estrutura de trabalho da empresa – A acentuada concorrência em todos os mercados levam as empresas a pressionarem cada vez mais suas equipes na busca de resultados, cada vez maiores. Esta pressão tem sido fator de perda de valores nas organizações, é preciso estabelecer um equilíbrio entre o potencial e a capacidade de cada profissional e o grau de cobrança e exigência. (Questões vinculadas a este item: 22).

**Tabela 2 – Tabulação de resultados – Quantidade de resposta por item**

	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
<b>1</b>	4	26	20	3	
<b>2</b>		32	21		
<b>3</b>	10	29	13	1	
<b>4</b>	1	24	26	2	
<b>5</b>	5	32	13	3	
<b>6</b>	9	32	10	1	1
<b>7</b>	11	29	12	1	
<b>8</b>		28	20	4	1
<b>9</b>	1	24	23	4	1
<b>10</b>		31	14	8	
<b>11</b>	3	7	13	18	12
<b>12</b>	1	14	23	13	2
<b>13</b>	3	20	17	13	
<b>14</b>	Anulada	Anulada	Anulada	Anulada	Anulada
<b>15</b>	11	15	24	3	
<b>16</b>	2	15	30	6	
<b>17</b>	18	27	8		
<b>18</b>	1	26	24	1	1
<b>19</b>	1	22	23	7	
<b>20</b>		14	23	15	1
<b>21</b>	1	20	27	5	
<b>22</b>	7	15	17	14	
<b>23</b>		6	24	23	
<b>24</b>	2	6	25	20	
<b>25</b>	1	12	30	10	
<b>26</b>	1	8	38	6	
<b>27</b>	2	30	20	1	

Fonte: Análise das pesquisas realizadas com funcionários de agências do Banco do Brasil

Observação: A questão de número 14 foi anulada e desconsiderada da tabulação em virtude de possibilidade de interpretação dúbia, ela poderia ser interpretada tanto ao que diz respeito à categoria Compensação Monetária quanto a Compensação Não-Monetária.

Os números informados nas células referem-se às quantidades matemáticas de respostas, em cada questão formulada, considerados os 53 questionários avaliados.

**Tabela 3 – Resultados percentuais das pesquisas realizadas – Questões agrupadas por categoria**

CATEGORIA	QUESTÕES	01	02	03	04	05
		Concordo Total	Concordo	Concordo Parcial	Discordo	Discordo Total
<b>Imagem da Empresa</b>	15 e 27	12,26%	42,45%	41,51%	3,77%	0,00%
<b>Compensação Monetária</b>	11, 12 e 24	3,77%	16,98%	38,36%	32,08%	8,81%
<b>Compensação Não Monetária</b>	13 e 25	3,77%	30,19%	44,34%	21,70%	0,00%
<b>Ambiente de Trabalho</b>	16, 17 e 21	13,21%	38,99%	40,88%	6,92%	0,00%
<b>Oportunidades de Treinamento</b>	3 e 26	10,38%	34,91%	48,11%	6,60%	0,00%
<b>Reconhecimento</b>	1, 2, 4 e 20	2,36%	45,28%	42,45%	9,43%	0,47%
<b>Oportunidades de Carreira</b>	5, 6, 7, 8, 9 e 19	8,49%	52,52%	31,76%	6,29%	0,94%
<b>Afiliação</b>	10, 18 e 23 23	0,63%	39,62%	38,99%	20,13%	0,63%
<b>Estrutura de Trabalho da Empresa</b>	22	13,21%	28,30%	32,08%	26,42%	0,00%

Fonte: Análise das pesquisas realizadas com funcionários de agências do Banco do Brasil



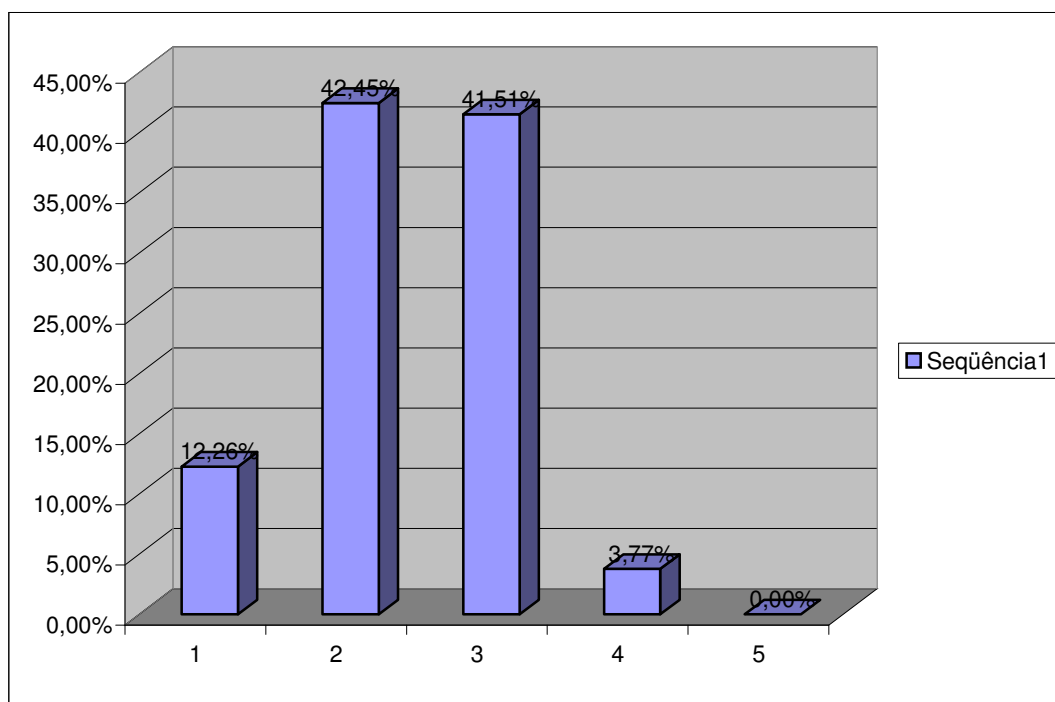
Observações: As freqüências encontradas em cada quesito referem-se ao percentual de ocorrências em cada bloco de questões, na avaliação dos questionários respondidos.

Para melhor visualização e interpretação dos resultados apurados nas Tabelas 1, 2 e 3, apresentamos a seguir representação gráfica individual por categoria, com comentários sobre os principais resultados alcançados.

#### 4.1.1 Imagem da empresa

Questões:

- a) A marca e a tradição do BB são aspectos que contribuem para a permanência dos funcionários no quadro por maior tempo;
- b) O BB, em linhas gerais, oferece condições que propiciam aos funcionários orgulho em pertencer aos quadros da empresa.



**Gráfico 1 – Imagem da empresa**

Fonte: Questionário aplicado aos funcionários de uma agência do Banco do Brasil

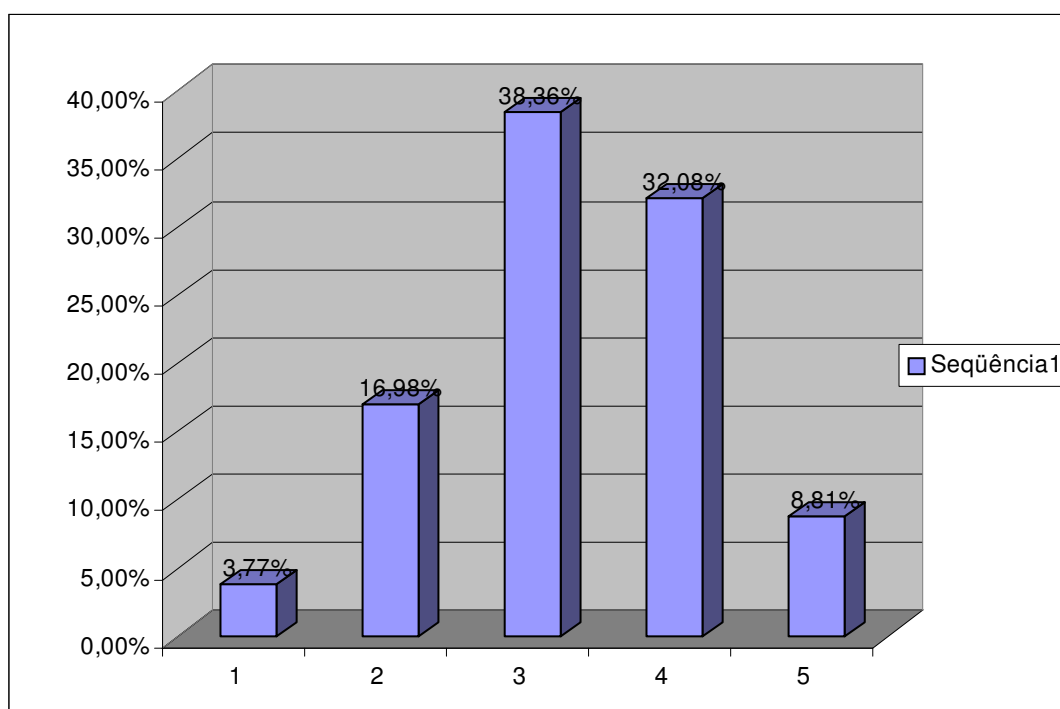
Neste agrupamento procuramos evidenciar o grau de valorização atribuído pelos funcionários, considerando-se o fato de trabalharem em uma empresa sólida, de marca respeitada e consagrada no mercado.

Constatamos que em torno de 96% das respostas demonstram que estes atributos da empresas são elementos potenciais para retenção de talentos.

#### 4.1.2 Compensação monetária

Questões:

- O BB possui política de remuneração diferenciada em virtude do desempenho,
- O BB oferece remuneração dentro dos parâmetros do mercado,.
- O item mais importante para retenção de talentos na empresa é a remuneração.



**Gráfico 2 – Compensação monetária**

Fonte: Análise das pesquisas realizadas com funcionários de agências do Banco do Brasil

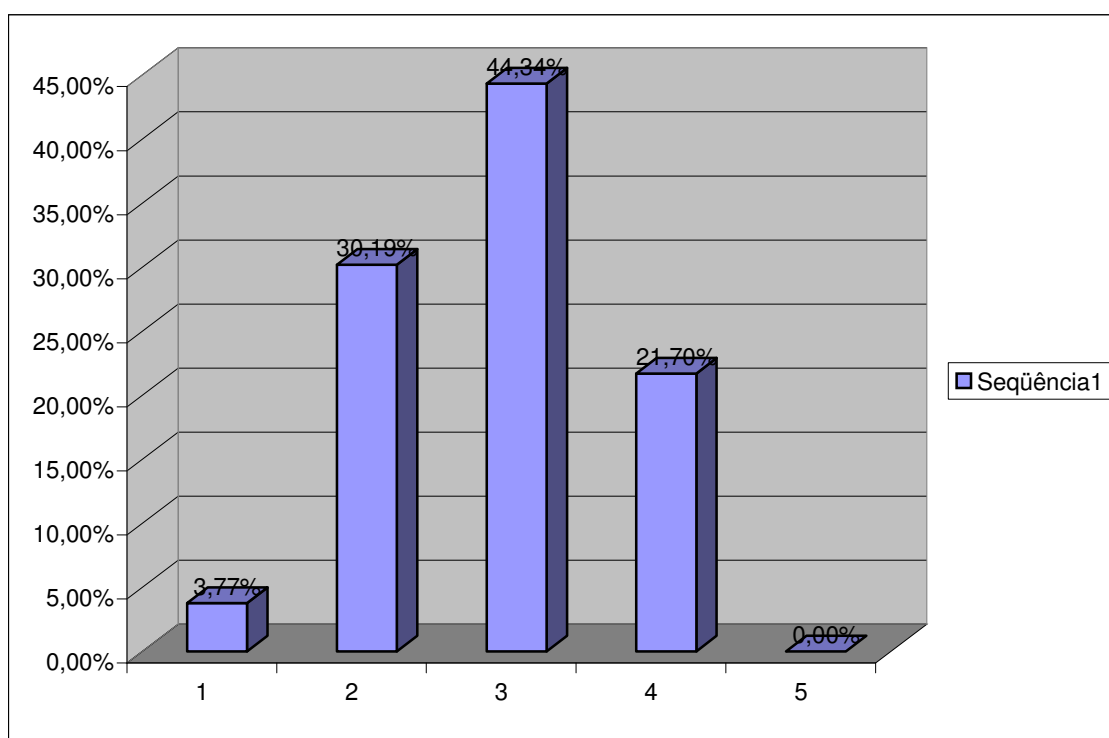
Neste agrupamento procuramos evidenciar o quanto o fator remuneração é valorizado pelos funcionários e em que grau poderá contribuir com a retenção ou perda de talentos.

Pudemos constatar que, embora boa parte dos funcionários acene com sinais de descontentamento com o fator remuneração, principalmente pela empresa não possuir diferenciação em razão do desempenho e, por não acompanhar os parâmetros do mercado, o índice de respondentes que afirmam que estes fatores podem contribuir para a evasão de talentos, apresenta-se com pouca significância.

### 4.1.3 Compensação não monetária

Questões:

- a) O BB oferece benefícios sociais não monetários tentadores que dificultam a saída dos melhores profissionais;
- b) Os itens mais importantes para retenção de talentos na empresa são os benefícios e vantagens não monetárias.



**Gráfico 3 – Compensação não monetária**

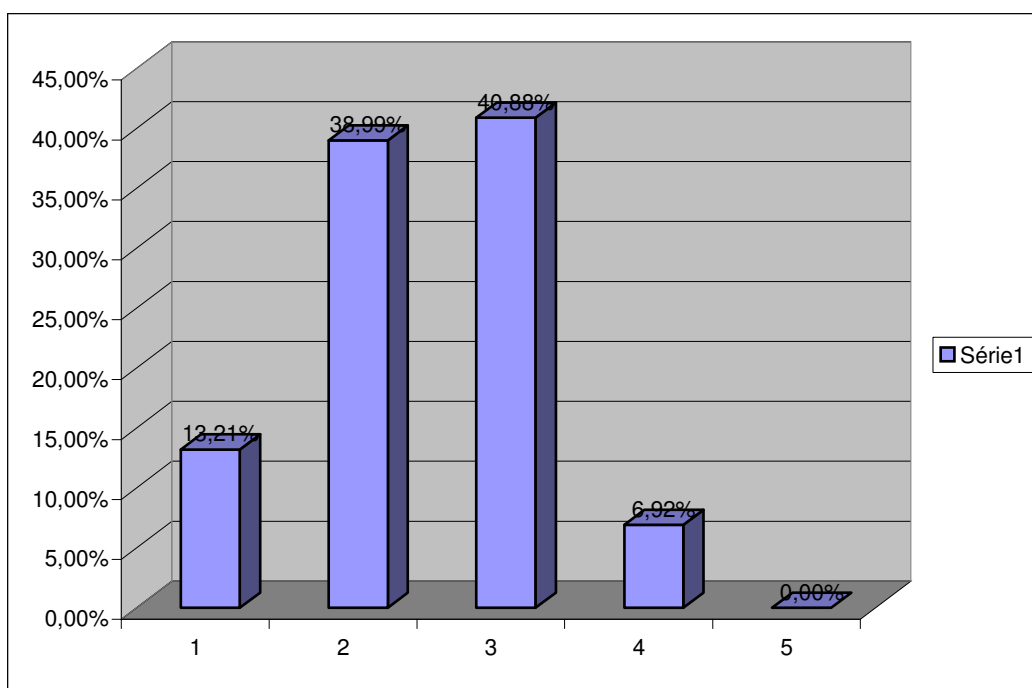
Fonte: Análise das pesquisas realizadas com funcionários de agências do Banco do Brasil

Nestes quesitos pudemos verificar que os respondentes valorizam os itens não monetários como fatores de retenção, e que percentuais elevados aproximadamente 80% das pessoas, sentem-se tentados a permanecer na empresa, por este motivo.

#### 4.1.4 Ambiente de trabalho

Questões:

- a) O BB oferece boas condições de trabalho, propiciando aos funcionários equilíbrio na vida profissional, familiar e social;
- b) O BB oferece maior estabilidade e segurança no emprego, se comparado à concorrência;
- c) O BB oferece ambiente de trabalho agradável e prazeroso.



**Gráfico 4 – Ambiente de trabalho**

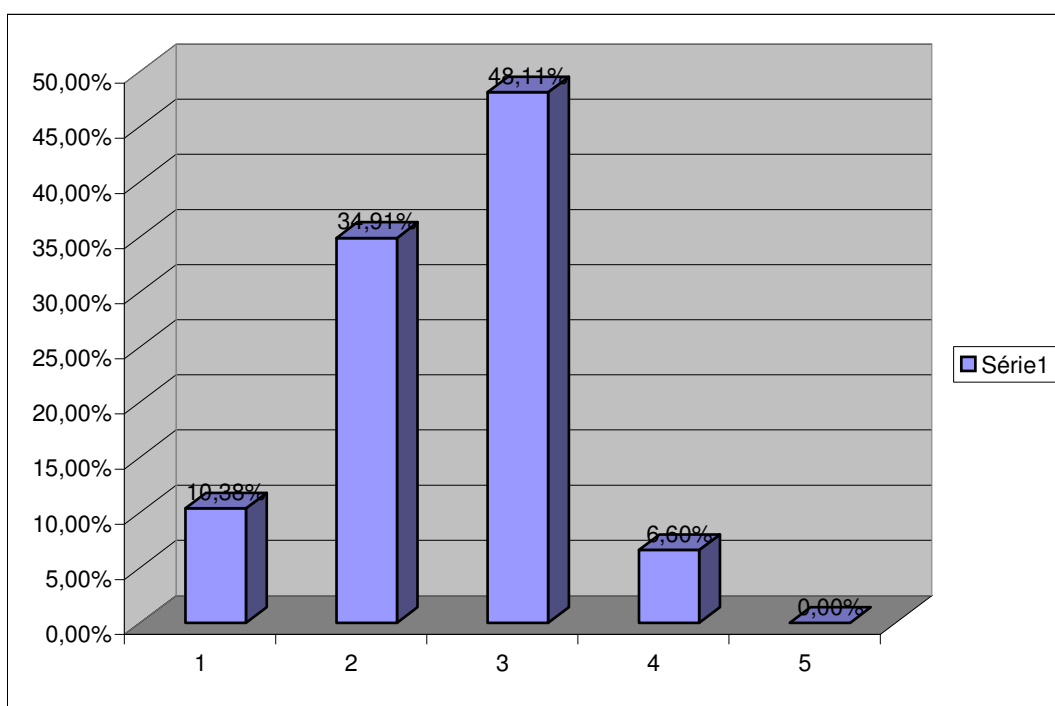
Fonte: Análise das pesquisas realizadas com funcionários de agências do Banco do Brasil

Por meio dos quesitos acima procuramos identificar o quanto um bom ambiente de trabalho, uma relativa segurança no emprego e a possibilidade de equilíbrio na vida profissional, familiar e social, interferem na permanência das pessoas na empresa. Os níveis de concordância superam 90% dos respondentes.

#### 4.1.5 Oportunidades de treinamento

Questões:

- a) O BB valoriza a qualificação profissional dos funcionários;
- b) O item mais importante para retenção de talentos na empresa é o desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário.



**Gráfico 5 – Oportunidades de treinamento**

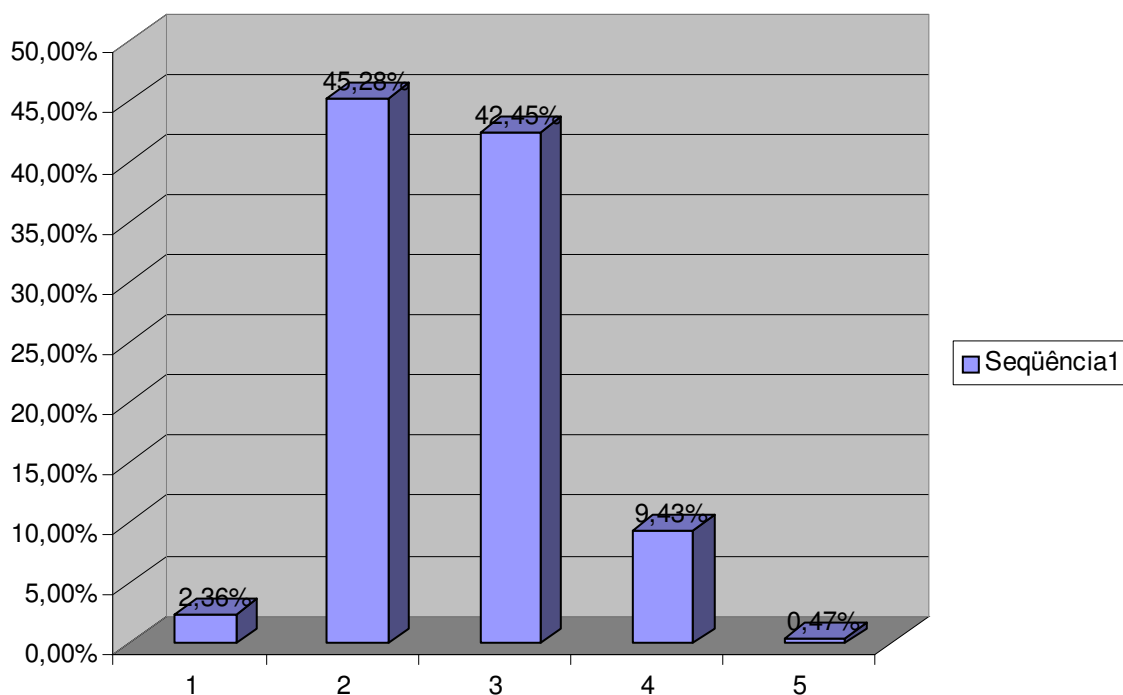
Fonte: Análise das pesquisas realizadas com funcionários de agências do Banco do Brasil

Também neste item percebe-se que a ampla maioria dos respondentes reconhece no Banco, uma empresa comprometida e que valoriza seus colaboradores, propiciando-lhes razões para permanecer nos quadros da empresa.

#### 4.1.6 Reconhecimento

Questões:

- a) O BB investe na identificação de funcionários com competências e experiências necessárias para atender às necessidades do Banco;
- b) O BB mensura as competências e experiências dos candidatos;
- c) O BB promove o reconhecimento do mérito;
- d) O BB possui políticas de recursos humanos capazes de identificar e diferenciar funcionários comprometidos e descomprometidos.



**Gráfico 6 – Reconhecimento**

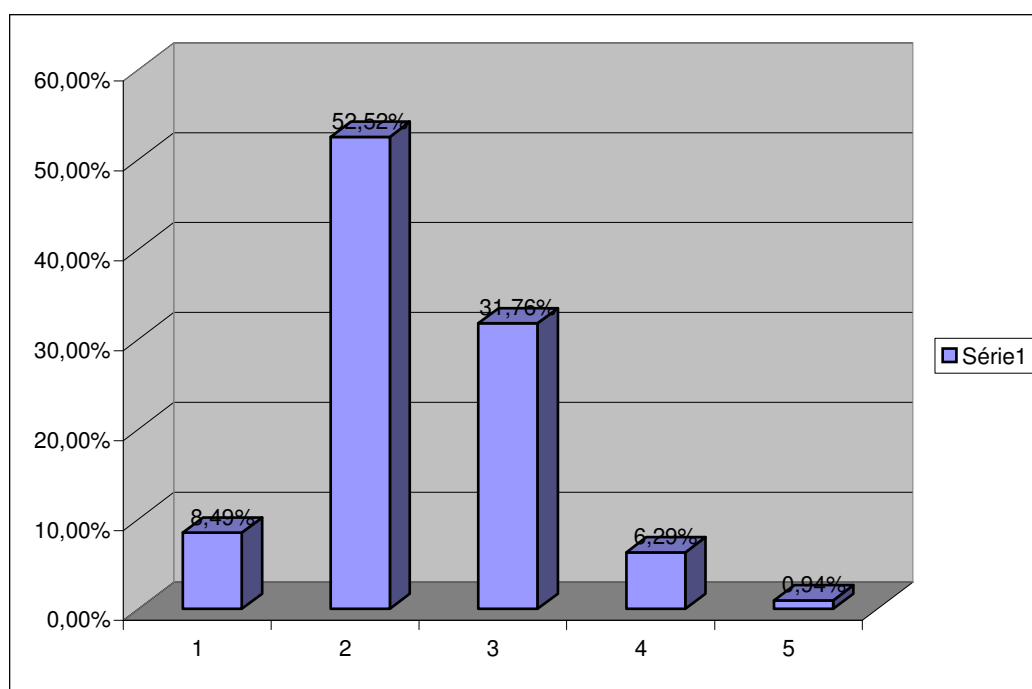
Fonte: Análise das pesquisas realizadas com funcionários de agências do Banco do Brasil

Neste particular, mais uma vez, a ampla maioria dos funcionários concorda com as políticas de gestão do Banco, havendo algumas ressalvas quanto à questão da identificação de funcionários comprometidos e descomprometidos.

#### 4.1.7 Oportunidades de carreira

Questões:

- a) O BB auxilia o funcionário em seu planejamento de carreira;
- b) O BB divulga as oportunidades de atuação na empresa;
- c) O BB estimula a movimentação de pessoal na empresa
- d) O BB possui política de encarreiramento justa e acessível a todos;
- e) O BB tem políticas/ações claras e objetivas para preenchimento de vagas para atuação na empresa;
- f) O BB oferece aos funcionários atividades instigantes e desafiadoras, proporcionando crescimento contínuo.



**Gráfico 7 – Oportunidades de carreira**

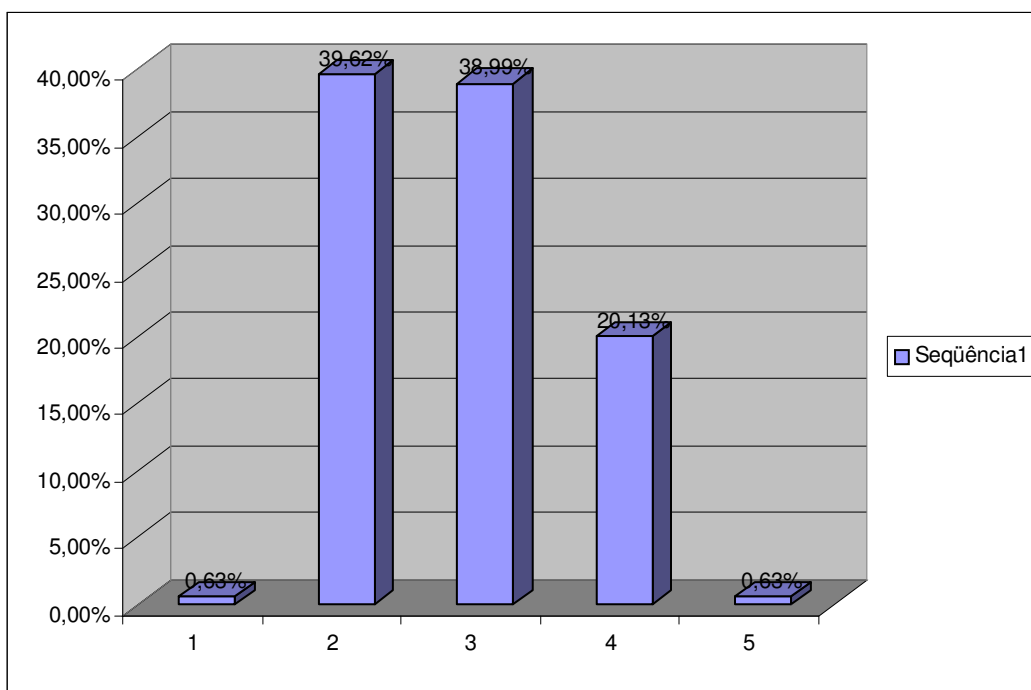
Fonte: Análise das pesquisas realizadas com funcionários de agências do Banco do Brasil

No que se refere a oportunidades de crescimento profissional e encarreiramento na empresa, acima de 80% dos funcionários pesquisados concorda e aprova as formas de gestão até então utilizadas pela empresa.

#### 4.1.8 Afiliação

Questões:

- a) O BB tem políticas/ações claras e objetivas de avaliação de desempenho;
- b) O BB possui administrador qualificado, com habilidades negociais e de relacionamento interpessoal elevadas;
- c) O BB possui estratégia de retenção de funcionários nos diversos segmentos da força de trabalho.



**Gráfico 8 – Afiliação**

Fonte: Análise das pesquisas realizadas com funcionários de agências do Banco do Brasil

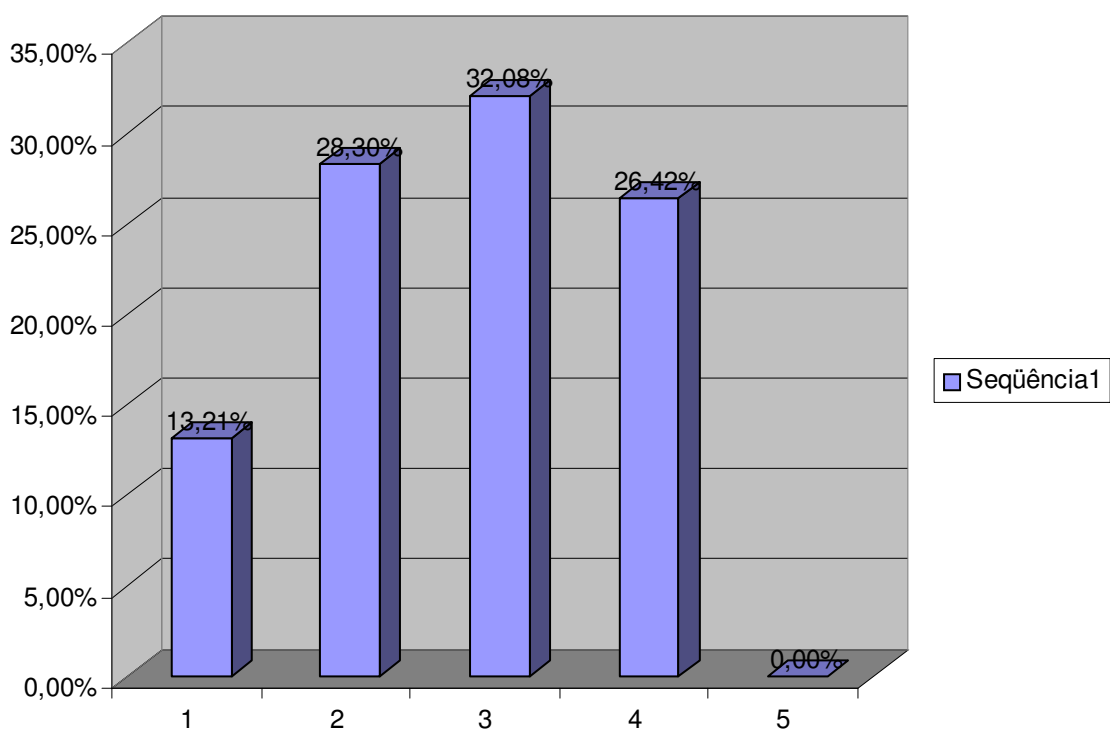
No quesito “Afiliação”, embora haja alguns questionamentos quanto à existência de políticas específicas de retenção a maioria das respostas indica uma conformidade dos pesquisados às formas de gerenciamento praticadas.



#### 4.1.9 Estrutura de trabalho da empresa

Questões:

- a) O excesso de trabalho ou pressão de metas suscita desejos de sair da empresa.



**Gráfico 9 – Estrutura de trabalho da empresa**

Fonte: Análise das pesquisas realizadas com funcionários de agências do Banco do Brasil

Neste item, encontramos pela primeira vez, grau de insatisfação com a situação atual da empresa. Aproximadamente 73% dos entrevistados afirmaram que já pensaram em sair da empresa, por sentirem-se demasiadamente pressionados pelo trabalho e por metas exageradamente altas.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS – CONVERGÊNCIA E DIVERGÊNCIAS

Depois de tabulados os resultados das pesquisas realizadas, identificamos que o Banco do Brasil, representado neste trabalho por amostras coletadas em quatro dependências no Estado de Santa Catarina, apresenta um bom nível de aderência aos conceitos encontrados na literatura, que abaixo descrevemos.

Devido à pequena representatividade da amostra, há que se cuidar para não generalizar como válidos para toda a organização, os resultados encontrados.

Também encontramos uma sintonia muito grande nas aspirações e nível de satisfação dos funcionários, comparando-se com as condições de trabalho que atualmente a empresa oferece nas áreas pesquisadas, notadamente gestão de pessoas.

Em todos os itens, abaixo descritos, evidenciou-se que percentual significativo dos entrevistados mostra bom nível de satisfação, demonstrando estarem afinados com as políticas de recursos humanos aplicadas.

- a) Imagem da Empresa – Segundo matéria pesquisada no site da Unibb, as pessoas desejam trabalhar em empresas bem administradas, que transmitam imagem de seriedade, de ética nas relações, que propiciem orgulho aos colaboradores ao identificar-se como parte da mesma. A pesquisa realizada identificou que 96,22% concordam com as afirmações da literatura, considerando que este item contribui positivamente para a permanência das pessoas na organização;
- b) Compensação Monetária – Stewart (1998) nos disse que se o conhecimento hoje é a maior força de valor econômico, era de se esperar que o mercado de trabalho recompensasse melhor as pessoas que trabalham mais com o cérebro. É o que de fato está acontecendo, uma tendência, “uma explosão de empregos que pagam bem aos trabalhadores do conhecimento”. No contraponto, Ana Paula Ruiz (2000) afirma que pagar mais do que o concorrente não basta para um empresário garantir aquele excepcional funcionário que faz tudo com acerto, ponderação, rapidamente, contribuindo para o sucesso do negócio. A articulista pondera sobre a importância de outras formas de valorização e remuneração. Nossas pesquisas convergem com os

autores, 58,21% dos entrevistados entendem este item como forte elemento fidelizador. Outros 41,79% discordam da situação, convergindo com as idéias de Ruiz, além de mencionarem também o fato de que a empresa não diferencia remuneração, em cargos idênticos, independente do desempenho;

- c) **Compensação Não Monetária** – Oliveira (2000), afirma que pessoas detentoras de maior sagacidade e talento, grau de exigência cada vez mais crescente, elas não se satisfazem apenas com uma boa remuneração monetária, as empresas demonstram preocupação em criar um ambiente de trabalho propício, e a ofertarem benefícios para melhoria da qualidade de vida destas e de seus familiares. Assim como visto na literatura, os itens de remuneração não monetária, caracterizados principalmente por benefícios sociais, já são considerados pela ampla maioria (78,29%) dos funcionários do Banco como elementos importantes para sua permanência nos quadros da empresa;
- d) **Ambiente de Trabalho** – Gubman (1999), comentou que, “e o talento é escasso e valioso, as empresas ganham quando são mais espertas que a concorrência para criar um ambiente de trabalho atrativo, conseguir os elementos certos e obter o máximo deles” O autor questiona, porque pessoas qualificadas trabalhariam num ambiente medíocre quando podem escolher entre muitos empregadores interessantes. Nossa pesquisa de campo apresentou resultado em 93,08% dos pesquisados valorizam e entendem este elemento como importante para permanência na empresa;
- e) **Oportunidades de Treinamento – Capacitação**, participação em treinamentos, desenvolvimento pessoal e profissional são elementos que encantam os profissionais da atualidade. Stewart (1998), nos fala sobre a guerra da concorrência, pois “as corporações de sucesso fomentarão o crescimento pessoal para atrair as melhores e mais brilhantes pessoas”. No Banco do Brasil 93,40% dos entrevistados também valorizam este item e o consideram como fidelizador;

- f) Reconhecimento – Chiavenato (2005) e Stewart (1998) esclarecem a enorme importância das corporações estabelecerem um alinhamento entre os interesses das pessoas e os interesses das empresas, visando permanência, nos quadros de pessoal, de seus talentos. O ser humano gosta que seu trabalho seja valorizado e reconhecido. Os gestores que adotam esta prática estão contribuindo para a manutenção em seus quadros de funcionários importantes. No Banco esta verdade também se consolida, 90,09% dos entrevistados manifestam apreciar estas práticas e as consideram como elemento fidelizador;
- g) Oportunidades de Carreira – Outro item que fascina os profissionais da atualidade é a possibilidade de crescimento profissional, somada à existência de um plano definido de carreira, com critérios transparentes e justos de ascensão. Gubman (1999) comenta que numa visão contemporânea, a retenção de talentos é tida como uma realidade e um grande desafio para as empresas, no início deste século. Isso faz com que os gestores tenham a necessidade de criar e/ou implementar ferramentas de gestão que propiciem condições favoráveis ao ambiente organizacional, buscando satisfazer tanto as necessidades, objetivos e expectativas dos profissionais, quanto melhorar a eficácia organizacional. No Banco 92,76% manifestaram-se em acordo com a forma que a empresa vem gerindo este particular, entendendo que as oportunidades existentes são acessíveis a todos aqueles que o desejarem, naturalmente desde que possuam as competências para exercer o cargo pleiteado.
- h) Afiliação – O relacionamento humano também é muito importante para atração e retenção de talentos. Neste aspecto os líderes da empresa assumem papel fundamental. Segundo Salibi Neto (2001), a maioria das empresas ainda não possui pessoas especializadas, na área de recursos humanos, para atração, gestão e retenção de talentos e, não raro, o principal executivo atua diretamente nesta área. As pessoas valorizam trabalhar em organizações que possuem relacionamento interpessoal amistoso e agradável, num sentimento de estarem em ambiente familiar. Na pesquisa realizada, 79,24% dos entrevistados consideram positivas e correta a situação e forma que o Banco vem tratando este assunto;

- i) Estrutura de Trabalho da Empresa – Butler e Waldroop (1999) afirma que, “os gestores precisam aprender a ouvir mais seus colaboradores”. Enumeram três aspectos importantes para manter as pessoas na organização: O primeiro é atrair as pessoas certas, o segundo é procurar adaptar o trabalho às características do profissional, e por último, é preciso alocar as pessoas onde estas sejam mais eficientes, para que realmente possam produzir mais. Segundo o autor, não dá para exigir que o profissional se adapte o trabalho, afinal o talento é agente de mudança e precisa de condição para implantá-las. Novamente encontramos convergência. Elevado percentual (73,59%) manifestou que já pensou em sair da empresa, em função da imposição das metas, do excessivo rigor e pressão no trabalho. Este é um item que certamente merece atenção pelos setores estratégicos do Banco, este sentimento poderá contaminar as equipes, gerando outros descontentamentos em cadeia.

## 5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Ao iniciarmos nosso trabalho estabelecemos alguns objetivos, que foram integralmente cumpridos. Nos propusemos a Identificar e analisar a percepção dos funcionários sobre as políticas e práticas de retenção de talentos utilizadas pelo Banco do Brasil, em quatro agências localizadas nas regiões litoral (norte e sul) e meio oeste do estado de Santa Catarina.

Há que se registrar, que justamente no período da realização da pesquisa, o Banco implantou um Plano de Aposentadoria Antecipada de funcionários (PAA). Fazendo uma leitura de cenário, podemos questionar. Como uma empresa que teoricamente possui uma boa política de retenção, elabora um programa de afastamento antecipado de seus valores, sem distinção de qualificação, identificando o público alvo basicamente por tempo de serviço/contribuição e idade.

Parece um contra senso, porém analisando mais a fundo pode-se explicar pelo fato de que, em virtude do princípio de isonomia, e pela legislação trabalhista em vigor, a empresa não pode discriminar seus colaboradores com tratamento diferenciado. Desta forma, corre-se o risco de perder alguns talentos, mas pela característica do público alvo, em sua grande maioria são profissionais que apresentam pouca contribuição à consecução dos objetivos atuais da instituição e, com alto custo, considerando-se os direitos adquiridos ao longo do tempo.

Outro fator que precisa ser analisado é a grande renovação do quadro de funcionários ocorrida nos últimos anos. Dentre estes novos funcionários temos grandes talentos, atualizados, com mente renovada, com conhecimentos profundos em uso das novas tecnologias, e que se não tiverem oportunidade de crescimento na empresa rapidamente, serão absorvidos pelo mercado. Portanto um plano de saída pode se converter em um plano de retenção, esta é a estratégia da empresa.

Efetuamos busca relativa ao assunto "Retenção de Talentos", em diversos autores e obras, sites especializados na Internet e na Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Após reunir os dados coletados na literatura, confrontamos os mesmos com as práticas de gestão de pessoas na organização, obtendo grau de convergência muito significativo.

Pelas pesquisas realizadas, pudemos identificar alguns elementos de destaque no tocante à retenção de talentos. Citamos alguns quesitos já melhor

explicitados neste trabalho, como destaque. As pessoas do Banco valorizam e consideram como maiores elementos fidelizadores:

- a) Imagem da Empresa;
- b) Compensação monetária e não monetária;
- c) Ambiente de trabalho;
- d) Oportunidades de treinamento e de carreira;
- e) Reconhecimento e,
- f) Afiliação.

Durante o caminho que trilhamos, embora os resultados atingidos terem sido positivos, percebemos algumas inquietações em que é possível que a empresa precise estudar mudanças:

- a. Forma de remuneração – é latente no corpo de funcionários a necessidade de que se estabeleça nas equipes uma forma mais justa de benefício monetário. Pelo modelo atual de remuneração por cargo, aqueles funcionários mais efetivos, com maior talento e que realmente fazem a empresa acontecer, são remunerados ao mesmo nível daqueles menos comprometidos e de poucos talentos. É claro que nesta situação poderemos ter duas frentes, a dos "talentosos injustiçados", insatisfeitos e a dos "de pouco talento", satisfeitos e premiados.
- b. Seguindo nesta linha, qual o risco para a empresa? Claríssimo. De retenção por longuíssimo tempo dos menos produtivos, acomodados em uma zona de conforto e, no contraponto de perda daqueles que realmente seria merecedores e que fazem acontecer.
- c. Como resolver esta equação? Não é simples. O que primeiro ocorre é estabelecer formas variáveis de remuneração, baseadas em produtividade, níveis de negócios, rentabilidade de seus clientes e carteiras. Por algumas vezes a empresa já acenou com a possibilidade de implantação de nova sistemática, porém pela complexidade ainda permanece nos planos.
- d. Além da questão remuneração, também detectamos um certo risco futuro na empresa, no tocante a uma política ainda meio paternalista. Embora sua relação de trabalho seja regida pela Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT a empresa tem muita dificuldade em administrar maus

desempenhos e desajustes comportamentais. O fato do ingresso dos colaboradores se dar sempre por intermédio de concurso público, parece que cria um elo muito forte, difícil de ser rompido.

Pudemos verificar que a empresa pesquisada, em sua estrutura geral, apresenta alto nível de aderência a literatura consultada.

Este fato serve para explicar e justificar o inexpressivo percentual de rotatividade de pessoas na organização. As pesquisas indicaram que de nove categorias de condições de retenção, oito tiveram percentuais de conformidade bastante elevados, sendo que em cinco delas os índices foram superiores a 90%.

Como este trabalho não é uma apologia a Empresa, cabe-nos questionar o porque de níveis tão elevados de conformidade e satisfação com as práticas de gestão. Numa visão crítica, sem conotação científica, pode-nos parecer que estes índices elevados de aceitação podem estar vinculados há um certo grau de acomodação dos colaboradores atuais, muitas vezes sentindo-se impotentes para encarar os desafios do mercado, na iniciativa privada.

Em uma situação apenas, obtivemos nível de não conformidade elevado, àquela relativa a "Estrutura de Trabalho na Empresa". Como participamos da empresa como colaborador há mais de 24 anos, podemos ler este cenário como sendo uma transição da empresa às práticas de mercado, transição esta que veio acompanhada de outras modificações de ordem interna, notadamente a redução de quadro de pessoal. Então, somando-se um acirramento da exigência de cumprimento de metas e a diminuição de estrutura, dá uma equação simples, as equipes precisam fazer mais, com menos.

Como ainda existem alguns profissionais saudosistas, dos tempos em que a empresa tinha mais conotação de uma autarquia pública, estas mudanças acabam por abalar um pouco a estrutura pessoal dos mesmos, ainda não a ponto de haver um abandono deste porto seguro.

É um fenômeno que precisa ser mais bem explicado. Porque estes ditos saudosistas e os demais funcionários permanecem, na média de mercado, mais tempo na empresa. Consideremos que regra geral, o Banco apresenta em muitas variáveis, condições semelhantes à concorrência e ao mercado.

Ainda numa leitura de cenário, podemos encaminhar este assunto por um diferencial que ainda perdura no Banco do Brasil. A empresa raramente demite um



funcionário por questão de desempenho, é claro que existem situações de desligamento, mas raramente embasada neste particular. Esta situação traz ao funcionário um sentimento de uma espécie de estabilidade.

Este sentimento de teórica estabilidade, inibe muitas vezes pessoas com alta capacidade de desenvolvimento profissional, de buscarem vãos mais altos. Preferem ficar em solo firme, mesmo que desperdiçando oportunidades que o mercado possa oferecer.

Concluimos este trabalho, com a certeza de que os caminhos foram bem trilhados, embora às vezes tortuosos, nos levaram a entender de uma forma mais científica, os fenômenos desta verdadeira revolução administrativa "A era do conhecimento".

Por fim, deixamos uma contribuição e alguns conselhos colhidos na literatura, auto-aplicáveis e que poderão encaixar como uma luva na maioria dos problemas de gestão de pessoas, que hoje nos deparamos.

Você que é chefe e tem uma equipe, você que não é chefe mas que trabalha em uma equipe, você que quer ser chefe . . .

Considerando-se que a maioria dos profissionais valoriza sobremaneira um bom clima entre os escalões hierárquicos, elegendo como um dos motivos da permanência por mais tempo em uma organização, coletamos algumas sugestões e recomendações que poderão ser úteis aos gestores, quando no relacionamento e na gestão de suas equipes:

- a) Crie ligações – Para criar um senso de comunidade, gaste tempo todos os dias conversando individualmente com os funcionários para ver como estão, pessoal ou profissionalmente. Deixe que os funcionários direcionem o rumo da conversa para que você não tropece em assuntos pessoais ou sensíveis.
- b) Respeite a individualidade – Os funcionários não são idênticos. Reconheça suas necessidades individuais e faça ajustes em designações, vantagens não monetárias e demonstração de reconhecimento.
- c) Obtenha comprometimento – Para elevar o nível de comprometimento e de desempenho dos funcionários, crie uma equipe cuja missão tenha alguma coisa de atraente, se possível, para cada funcionário.
- d) Reconheça um bom trabalho – De maneiras criativa e informal, faça os funcionários saberem o quanto às contribuições deles são importantes para você. Talvez isso possa ser feito por meio de um bilhete fechado deixado na

cadeira da pessoa após o horário de trabalho, uma mensagem calorosa de voz ou um buquê de flores. Uma interação de trinta segundos em que você expressa seu apreço genuíno por um trabalho bem feito pode significar mais que uma bonificação financeira.

- e) Compartilhe responsabilidades – Delegue e, em seguida, deixe que os funcionários cuidem de seus próprios projetos. Isso faz que aprendam novas habilidades e cometam seus próprios erros (e aprendam com eles) e tira um pouco de sua carga. Isto também faz que saibam que você confia em que eles aprenderão e progredirão.
- f) Descubra o que é importante para os funcionários individualmente pergunte, ouça e resolva sempre que possível.
- g) Forneça salários e benefícios competitivos – Use salários e benefícios como ponto de partida e desenvolva, a partir dali, vantagens não monetárias significativas.
- h) Forneça oportunidades de desenvolvimento profissional –Você pode fazer isso por meio das responsabilidades atuais dos funcionários ou por meio de designações e treinamento. Tais oportunidades são um desafio para os funcionários e fortalecem suas competências.

Considerando-se a pesquisa e constatações realizadas, podemos afirmar que as empresas que conseguirem implementar, e compreenderem estes itens como chaves do sucesso, certamente estarão habilitadas a desenvolverem a melhor estratégia de retenção para cada uma de suas funções e terão grandes chances de êxito na espinhosa missão de identificar, gerir e reter talentos.

Finalizando este estudo, e após as análises realizadas, concluímos e podemos afirmar que o Banco do Brasil possui estrutura de retenção de talentos adequada às necessidades e grau de exigência de seus atuais colaboradores. Na maior parte dos elementos pesquisados os entrevistados mostraram-se confortáveis e em acordo com as práticas de gestão.

Por uma questão de pura lógica, também podemos inferir e entender o porque a rotatividade de pessoal do Banco é tão insignificante. Embora existam muitas oportunidades de novos desafios no mercado, o composto de atrativos apresentados pela organização é elemento fidelizador e torna-se muito importante para retenção de seus maiores talentos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLECHER, N. O fator humano. **Exame**, São Paulo, v. 32, n. 17, 12 agost., p. 104-114. 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 4. ed. Porto Alegre: Editora Campus, 2005.

CRAINER, S.; DEARLOVE, D.. A guerra pelo talento. **HSM Management**. São Paulo, v.4, n.20, p. 14-17. maio/jun. 2000.

CUNHA, A. G. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

DREHER, E. *et al.* **Guerra dos talentos**. Fund. Dom Cabral. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Fator humano e desempenho**. 2. ed. São Paulo: Editora Thomsom Pioneira, 1987

GUBMAN, Edward L. Talento. **Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ITALIANI, F. **Gestão de pessoas**: a principal ferramenta para o sucesso. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3>>. Acesso em: 20 abr. 2007.

LIMA, Arievaldo Alves de, **Capital intelectual**. Disponível em: <[http://www.estacio.br/graduacao/cienciascontabeis/artigos/arievaldo\\_capital.asp](http://www.estacio.br/graduacao/cienciascontabeis/artigos/arievaldo_capital.asp)> Acesso em: 20 abr. 2007.

OLIVEIRA, Elton Silva de. **Gestão de talentos**. Disponível em: <<http://www.fapa.com.br>, Acesso em: 20 abr. 2007.

RUIZ, Ana Paula. **Retenção de talentos**. Disponível em <[http://www.catho.com.br/jcs/inputs\\_view.phtml?id=698](http://www.catho.com.br/jcs/inputs_view.phtml?id=698)>. Acesso em: 15 abr. 2007.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL – Disponível em: <[www.uni.bb.com.br](http://www.uni.bb.com.br)>. Acesso em: 20 abr. 2007.

WOOD JÚNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1999.

SALIBI NETO, J. O sucesso é ser equilibrado. **HSM Management**, São Paulo, v.6, n.32, maio/jun. 2002.

SOUZA, C. **Talentos & competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

STEWART, Thomas A. **A nova vantagem competitiva das empresas**. 11. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

\_\_\_\_\_. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.



5 - O BB auxilia o funcionário em seu planejamento de carreira.					
6 - O BB divulga as oportunidades de atuação na empresa					
7 - O BB estimula a movimentação de pessoal na empresa					
8 - O BB possui política de encareiramento justa e acessível a todos.					
9 - O BB tem políticas/ações claras e objetivas para preenchimento de vagas para atuação na empresa.					
10 - O BB tem políticas/ações claras e objetivas de avaliação de desempenho.					
11 - O BB possui política de remuneração diferenciada em virtude do desempenho.					
12 - O BB oferece remuneração dentro dos parâmetros do mercado.					
13 - O BB oferece benefícios sociais não monetários tentadores que dificultam a saída dos melhores profissionais.					
14 - O BB corre risco de perda de talentos para a concorrência em razão de remuneração ou benefícios.					
15 - A marca e a tradição do BB são aspectos que contribuem para a permanência dos funcionários no quadro por maior tempo.					
16 - O BB oferece boas condições de trabalho, propiciando aos funcionários equilíbrio na vida profissional, familiar e social.					
17 - O BB oferece maior estabilidade e segurança no emprego, se comparado à concorrência					
18 - O BB possui administradores qualificados, com habilidades negociais e de relacionamento interpessoal elevadas.					

19 - O BB oferece aos funcionários atividades instigantes e desafiadoras, proporcionando crescimento contínuo.					
20 - O BB possui políticas de recursos humanos capazes de identificar e diferenciar funcionários comprometidos/ descomprometidos.					
21 - O BB oferece ambiente de trabalho agradável e prazeroso.					
22 - O excesso de trabalho ou pressão de metas suscita desejos de sair da empresa.					
23 - O BB possui estratégia de retenção de funcionários nos diversos segmentos da força de trabalho.					
24 - O item mais importante para retenção de talentos na empresa é a remuneração.					
25 - Os itens mais importantes para retenção de talentos na empresa são os benefícios e vantagens não monetárias.					
26 - O item mais importante para retenção de talentos na empresa é o desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário					
27 - O BB, em linhas gerais, oferece condições que propiciam aos funcionários orgulho em pertencer aos quadros da empresa					