

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA**  
**MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**GUILHERME DA SILVA SANTOS**

**GESTÃO DE JOVENS TALENTOS NO BANCO SANTANDER**

**Porto Alegre**

**2016**

Guilherme da Silva Santos

GESTÃO DE JOVENS TALENTOS NO BANCO SANTANDER

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador (a): Prof<sup>a</sup> Ms. Luciane Wolff

Porto Alegre

2016

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela vida.

Agradeço à minha família, em especial ao meu pai Manoel, minha mãe Juçara e minha irmã Giuliana, por todo o esforço, dedicação, atenção e principalmente o apoio durante esta jornada. Vocês são os meus exemplos.

Agradeço também à minha noiva, Camila, pela paciência, incentivo e carinho, por estar ao meu lado durante todo este período e por acreditar que a educação nos faz pessoas diferentes e melhores.

À minha orientadora, Professora Luciane Wolff, por ter aceito o convite de conduzir este trabalho e compartilhar seu imenso conhecimento nesta área que admiro e me identifico, que é a Gestão Estratégica de Pessoas.

A todos os mestres da Unisinos – MBA Gestão Empresarial, os quais pude ter o privilégio de ter absorvido o seu conhecimento durante este período.

Agradeço também à minha grande líder Carine Karwatzki que foi minha grande inspiração para o tema deste trabalho, além de me inspirar a seguir o caminho da Gestão de Pessoas.

Aos meus colegas de curso que me acompanharam durante esta trajetória.

“Há líderes e há aqueles que lideram. Líderes tomam uma posição de poder e autoridade, mas aqueles que realmente lideram são os que nos inspiram. Seguimos essas pessoas não porque somos obrigados a fazê-lo, mas porque queremos. Não por eles, mas por nós mesmos.”

Simon Sinek

## RESUMO

O presente trabalho apresenta uma pesquisa que buscou compreender de que forma o Banco Santander desenvolve seus jovens talentos e como estes compreendem que a organização pode contribuir com a sua evolução. Como recurso metodológico utilizou-se uma pesquisa exploratória, com abordagem quantitativa, utilizando questões de múltipla escolha, respondidas através da web. A amostra foi de profissionais de idade entre 18 e 35 anos, com funções de Gerente de Relacionamento Pessoa Física, Van Gogh e Empresas, além de jovens das áreas operacionais nas funções de Estagiários, Caixas e Coordenadores de Atendimento, todos estes atuantes na rede de agências do Santander. Os respondentes da pesquisa foram escolhidos pelo autor do trabalho entre várias agências do Santander localizadas na cidade de Porto Alegre. Identificou-se um alto grau de engajamento com a empresa, reconhecendo os programas de mobilidade interna. Também verificou-se que a empresa possui um grande ponto favorável na retenção e gerenciamento destes jovens, demonstrado pelo plano de carreira proposto aos seus colaboradores, ponto principal para a retenção e gerenciamento e diferencial competitivo frente ao mercado. Por fim, constatou-se que existem possibilidades de melhoria pela empresa no gerenciamento destes jovens e preparação para futuros líderes da organização, com ênfase de que os jovens talentos do Santander esperam que a empresa cumpra sua missão global em ser um banco “Simples, Pessoal e Justo”, não somente com seus clientes, mas também com seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Jovens. Talentos. Engajamento. Carreira. Retenção

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Geração Y no Brasil.....	33
Gráfico 2 - Classificação do público por sexo.....	42
Gráfico 3 - Classificação do público por faixa etária.....	43
Gráfico 4 - Classificação do público em relação ao grau de instrução.....	44
Gráfico 5 - Classificação do público em relação à família.....	45
Gráfico 6 - Classificação do público sobre estudo e trabalho.....	46
Gráfico 7 - Função que o jovem exerce no Santander.....	47
Gráfico 8 - Tempo atual na empresa.....	48
Gráfico 9 - Quantidade de promoções que recebeu desde seu início.....	49
Gráfico 10 - Grau de importância entre vida e carreira.....	50
Gráfico 11 - Conhecimento de programas de mobilidade do Banco.....	51
Gráfico 12 - Frequência de Acesso a novas oportunidades em carreiras.....	52
Gráfico 13 - Frequência de acesso ao Portal de Carreiras.....	53
Gráfico 14 - Análise de valor em trajetória profissional.....	54
Gráfico 15 - Grau de importância para desenvolvimento de sua carreira.....	55

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide de Maslow.....	15
Figura 2 - Competências CHA.....	23

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As Diferenças Básicas entre <i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i> .....	37
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA OU PROBLEMA .....	9
1.2 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO .....	10
1.3 OBJETIVOS .....	10
<b>1.3.1 Objetivo geral</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>10</b>
1.4 JUSTIFICATIVA .....	11
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>12</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS .....	12
2.2 MOTIVAR PESSOAS .....	14
2.3 LIDERAR PESSOAS.....	17
2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS .....	18
<b>2.4.1 Competências organizacionais e pessoais</b> .....	<b>21</b>
2.5 JOVENS TALENTOS DA GERAÇÃO Y .....	31
2.6 DESENVOLVIMENTO DE JOVENS TALENTOS .....	35
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>40</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	40
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E TÉCNICAS DE AMOSTRAGEM.....	40
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	41
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	41
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>42</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO ALVO .....	42
<b>4.1.1 Classificação do público por sexo</b> .....	<b>42</b>
<b>4.1.2 Classificação do público por faixa etária</b> .....	<b>43</b>
<b>4.1.3 Classificação do público em relação ao grau de instrução</b> .....	<b>44</b>
<b>4.1.4 Classificação do público em relação à família</b> .....	<b>45</b>
<b>4.1.5 Classificação do público sobre estudo e trabalho</b> .....	<b>46</b>
<b>4.1.6 Função que exerce no Banco Santander</b> .....	<b>47</b>
<b>4.1.7 Tempo atual na empresa</b> .....	<b>48</b>
<b>4.1.8 Quantidade de promoções que recebeu desde seu início</b> .....	<b>49</b>
<b>4.1.9 Grau de Importância em relação à vida e carreira</b> .....	<b>50</b>
<b>4.1.10 Conhecimento de programas de mobilidade do banco</b> .....	<b>51</b>

<b>4.1.11</b>	<b>Frequência de acesso a novas oportunidades em carreiras.....</b>	<b>51</b>
<b>4.1.12</b>	<b>Análise de valor em trajetória profissional .....</b>	<b>54</b>
<b>4.1.13</b>	<b>Grau de importância para desenvolvimento de sua carreira .....</b>	<b>55</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>56</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>
	<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>63</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

O perfil do jovem profissional tem evoluído nos últimos anos, conforme pesquisa da consultoria Cia de Talentos (2015), os jovens entre 18 e 30 anos representam 12 milhões de pessoas nas regiões metropolitanas, sendo que 55% destes jovens já trabalham ou fazem estágio, 34% apenas estudam e não estão em busca de colocação no mercado de trabalho e 11% dos respondentes estão em busca de emprego.

Os jovens iniciam sua trajetória profissional cada vez mais cedo, em sua maioria necessitam conciliar estudo e trabalho como forma de complemento de atividades. A tecnologia também favorece o avanço das informações, dados da mesma pesquisa apontam que 60% dos jovens utilizam mais de um meio de comunicação ao mesmo tempo, 31% receberam propostas de emprego por meio de comunidades virtuais e 7% já baixaram aplicativos relacionados à carreira, o que demonstra que cada vez mais os vários aspectos se resolvem na internet.

Diante deste cenário, compreende-se que as organizações precisam trabalhar voltadas à atração dos jovens profissionais, à vinculação destes à empresa, de forma a fidelizá-los, mas principalmente ao desenvolvimento de novos líderes, multiplicadores de conhecimento e manter a empresa contemporânea às suas necessidades.

Nesse sentido, esse estudo tem por objetivo conhecer de que forma o Banco Santander pode atuar na formação e retenção dos jovens talentos, através de uma pesquisa com jovens talentos na cidade de Porto Alegre. O trabalho está dividido no referencial bibliográfico, o método utilizado para a pesquisa, a análise dos dados e a conclusão.

### **1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA OU PROBLEMA**

O Santander, por se tratar de um banco comercial, possui presença geográfica em todos os estados do país, sendo sua sede na cidade de São Paulo/SP. Os principais pilares da instituição estão voltados para ser um banco “Simples, Pessoal e Justo”. Em sua unidade no Brasil, o Banco Santander, de um

total de 55 mil colaboradores possui 40% do quadro de funcionários formado por pessoas de 18 a 30 anos. Diante deste cenário, a definição do problema de pesquisa está em como aliar a exigência de resultados do dia a dia às oportunidades de desenvolvimento dos jovens profissionais?

## **1.2 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO**

Por se tratar de um tema relevante para os dias atuais, compreende-se que a delimitação do tema estará baseada na análise do desenvolvimento dos jovens que atuam na rede de agências, verificando a sua percepção sobre a organização para com seu futuro e sobre os trabalhos de desenvolvimento para novas lideranças. Busca-se também compreender se estes jovens percebem que o seu maior crescimento está alinhado à entrega de resultados e se estas estratégias estão alinhadas ao desenvolvimento das pessoas.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Compreender de que forma o Santander desenvolve seus jovens talentos e como estes compreendem que a organização pode contribuir para a sua evolução.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) descrever a atuação do Santander na gestão, formação e retenção de jovens talentos;
- b) identificar as características dos jovens talentos que atuam no banco;
- c) entender a opinião destes jovens talentos sobre a organização;
- d) compreender qual é a atuação do banco na gestão e formação dos jovens talentos.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Segundo Kane (2015) “o *play* está para o século 21 assim como o work esteve para o século 20”. Segundo a Cia de Talentos (2015), 56% dos jovens tem o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal como o objetivo mais importante da carreira. Isto significa ter condições de trabalho flexíveis, tempo suficiente para fazer e ser reconhecido e respeitado pelos colegas. Em vista dessa nova concepção e valores sobre o trabalho verifica-se a oportunidade de ter a visão dos profissionais jovens da organização em relação ao desenvolvimento proposto pela empresa, percepção das ações que estão realizadas pela empresa e também a oportunidade de verificar, principalmente, se estas ações atingem todos os níveis hierárquicos e principalmente a rede de agências. Sendo assim, o projeto se torna viável como forma de identificação de melhorias nos processos de formação e desenvolvimento na rede de agências, trazendo à organização a visão dos jovens que trabalham na empresa.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo são apresentados os principais conceitos teóricos utilizados como embasamento dessa pesquisa. Inicia-se com o tema da gestão de pessoas com ênfase aos estudos sobre motivação e, posteriormente de liderar pessoas, gestão por competências, desenvolvimento de pessoas e geração Y. Por último, aborda-se o desenvolvimento dos jovens talentos.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A trajetória das pessoas nas organizações surgiu no século XIX com testemunhos do engenheiro Taylor, como “*Shop Management* (1903)” e “Os Princípios da Administração Científica (1906)”, em que discutiu-se a maximização da eficiência da produção (MARRAS, 2001). Segundo Martins et al (2010), a teoria da administração científica iniciou à medida que o êxodo rural aumentava, a mão de obra desqualificada crescia e as indústrias cada vez mais começavam a se consolidar. Com este cenário, onde as pessoas eram percebidas somente como um recurso a mais para alcançar os resultados da empresa, Taylor desenvolveu um método que buscava maximizar a eficiência da produção. Este estabelecia que a gerência deveria conhecer o trabalho realizado pelo trabalhador e que então seria necessário realizar uma seleção dos empregados e treinamento destes, estabelecer um planejamento e controle do trabalho dos operários e, por fim, criar um modelo de incentivos financeiros.

Alguns anos após a teoria científica, surge a teoria clássica idealizada por Henry Fayol com a sua publicação “*Administração Geral e Industrial* (1916)”, que apresentava a divisão das funções do administrador: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Este teórico também escreveu os princípios gerais da administração que são aplicados até os dias atuais na gestão das organizações, são eles: divisão do trabalho; autoridade e responsabilidade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação dos interesses individuais e gerais; remuneração do pessoal; centralização; hierarquia; ordem; equidade; estabilidade do pessoal; iniciativa e espírito de equipe. A teoria clássica é conhecida, principalmente, pela estrutura organizacional e eficiência máxima, mas os princípios

e divisão de funções estabelecidas por Fayol possibilitaram aos administradores a consciência dos itens básicos com os quais deveriam se preocupar (DALMOLIN et al, 2013).

Nesta época começou a existir o cargo de “chefe de pessoal”, o qual controlava as entradas e saídas, as faltas e os pagamentos e era considerado como um posto de trabalho que exigia confiança por parte do empregador. Com a transição para a teoria das relações humanas, houve um desafio maior para este profissional, que anteriormente trabalhava embasado pela força e pelo autocratismo e, com a nova escola, o objetivo passou a ser diminuição dos conflitos e custos, além da preocupação com o funcionário e suas necessidades (MARRAS, 2001).

Em 1960, a escola de relações humanas criou a matriz de conhecimento que estabelecia que os gerentes eram como intermediadores dos funcionários e da empresa (FLEURY et al, 2002). Desta forma, a partir dos anos 60 até os anos 80 entende-se que o gestor de RH começa a intervir nos distintos processos da empresa, definindo um papel de parceria no desenvolvimento organizacional (DUTRA, 2006). Nesta época é destacada a diferença radical entre o departamento pessoal e a administração de recursos humanos, que consiste em obter uma visão complexa em relação à alocação de pessoal, aos sentimentos, ao gerenciamento e ao desenvolvimento das pessoas (FLEURY, 2002).

Com esta evolução do departamento de pessoas nas empresas, inicia-se um processo de definição de papel, estabelecendo a área de RH como um pilar estratégico na organização (DUTRA, 2006). Desta forma, o modelo de gestão de pessoas volta-se às necessidades da empresa, excluindo soluções padrões, ou seja, customizando as políticas e ações de acordo com cada estratégia e demandas dos *stakeholders* (FLEURY et al, 2002).

Para Chiavenato (2004), o contexto de gestão de pessoas ocorre de acordo com as organizações e indivíduos que estão envolvidas com os processos e resultados, uma vez que a empresa necessita dos colaboradores para obter sucesso financeiro e produtivo, além de que as pessoas precisam dos seus salários para sobreviver. A complexidade de uma instituição é mensurada pelas atividades a que esta se propõe, bem como pelas influências externas que se fazem presentes. Em um lado encontra-se a organização, que almeja o ponto de equilíbrio entre a

lucratividade e o bom andamento dos negócios, enquanto no outro lado estão as pessoas, que desejam a realização profissional e o bem-estar.

A partir deste contexto surge a gestão de pessoas, que busca atuar de maneira ágil e interativa, trazendo resultados financeiros para a organização, produtividade e realização pessoal e profissional dos colaboradores (OLIVEIRA; MARINHO, 2006). Assim, o modelo de gestão de pessoas reformula a linha de pensamento de administração de recursos humanos, atribuindo novas tarefas aos profissionais desta área e, principalmente aos líderes de equipes, que anteriormente somente reportavam ao departamento de RH alguns pontos dos processos relacionados aos funcionários (MASCARENHAS et al, 2008).

Para Chiavenato (1998), a gestão de pessoas transformou-se em uma área estratégica e de médio e longo prazo, determinando atuação no negócio e não na função do colaborador somente, papel exercido pelo departamento de Recursos Humanos. Búrigo e Loch (2011) entendem que o conceito de gestão de pessoas está em transformação e que, ao invés de estabelecer o gerenciamento das pessoas nas organizações, este determina a administração da empresa com as pessoas, trazendo os indivíduos nas tomadas de decisões e envolvendo-os na estratégia e operação. Chiavenato (2004) entende que a gestão de pessoas possui quatro novos papéis, que consistem na administração de estratégias de recursos humanos, de infraestrutura, de contribuição dos funcionários e de transformação e mudança.

A eficácia organizacional é um fator importante para o RH estratégico, que é conceituado como a gestão que prioriza a otimização dos resultados da organização e a qualidade dos talentos que possui. Como a administração dos recursos humanos estratégico está ligada diretamente com o planejamento estratégico da empresa, espera-se que esta trabalhe em suas políticas e mudanças de paradigmas, no que tange ao destino dos resultados e à cultura organizacional, visando ambientes com engajamento (MARRAS, 2001).

## **2.2 MOTIVAR PESSOAS**

Neste período, com o início da preocupação com os trabalhadores, surgem algumas teorias voltadas à motivação a partir, principalmente, de um “experimento” realizado pela indústria de *Hawthorne* da *General Eletric*, nos Estados Unidos. O

estudo feito mostrou que as condições de trabalho e a atenção dada às pessoas afetam a monotonia e a fadiga dos funcionários (MARRAS, 2001). Desta forma, as empresas foram percebendo a necessidade de proporcionar um bom ambiente de trabalho aos colaboradores de modo que estes se sentissem bem na empresa e também alcançassem melhores resultados para a empresa. Assim, diversas teorias foram se configurando no que tange à motivação, porém nenhuma delas traz verdades absolutas, mas sim modos distintos de perceber o ser humano (FLEURY et al, 2002).

Conforme Marras (2001), a teoria de Maslow é a mais consagrada no que diz respeito à motivação, o que a caracteriza como algo infinito e complexo e que está dentro de cada indivíduo. Tornou-se referência pela teoria da hierarquização das necessidades humanas, e diz que as pessoas são motivadas a satisfazer as suas necessidades fisiológicas e posteriormente as psicológicas (autorrealização). Segundo Maslow (1954),

o homem é um animal que deseja e que raramente alcança um estado de completa satisfação, exceto durante um curto tempo. À medida que satisfaz um desejo, sobrevém outro que quer ocupar seu lugar. Quando este é satisfeito, surge outro ao fundo. É característica do ser humano, em toda a sua vida, desejar sempre algo (MASLOW, 1954).

Conforme a pirâmide a seguir, cada pessoa possui necessidades diferentes, porém só buscam outro nível de motivação a partir do momento que já supriram o nível anterior imediato.

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Portanto, a ordem da pirâmide de Maslow apresenta objetivos de acordo com a motivação e satisfação dos seres humanos. Desta forma, pode-se perceber que, conforme o teórico, os indivíduos priorizam as necessidades fisiológicas, a segurança, o meio social, a estima e, por último, a realização pessoal (FLEURY et al, 2002).

Outra teoria consagrada no tema da motivação é a de Frederick Herzberg, chamada de Teoria Dos Dois Fatores, baseada em uma pesquisa realizada pelo teórico, que diz que a motivação se divide em dois fatores: a satisfação e insatisfação (MARRAS, 2001). Fleury et al (2002) afirma que

na teoria dos dois fatores, um deles se relaciona com a satisfação (fatores de motivação) e o outro com a insatisfação (fatores de higiene). Eles não são vistos em um mesmo continuum, pois são fatores de dimensões diferentes. A alta satisfação não se traduz pela ausência de fatores de insatisfação e está relacionada à natureza do trabalho em si. Assim o oposto de insatisfação não é satisfação, mas sim a não insatisfação (FLEURY et al, 2002, p. 254).

Os fatores higiênicos consistem nas condições acerca dos colaboradores, tais como: ambiente organizacional, remuneração, políticas internas, relacionamento interpessoal com os colegas, entre outros aspectos. Apesar de estes fatores impactarem na motivação do funcionário, o teórico afirma que estes ainda são limitados frente ao outro tipo, somente evitando a insatisfação, quando bem desenvolvidos. O outro tipo de fator é o motivacional, que produz efeitos de longo prazo em relação à satisfação e produtividade, além de proporcionar sensação de realização, reconhecimento e desenvolvimento profissional (GOMES; MURILO, 2007).

Por outro lado, Vroom, autor da teoria da expectativa, defende que as pessoas precisam estar seguras de que seu trabalho será recompensado e que, por sua vez, seus objetivos pessoais e profissionais serão satisfeitos com a recompensa (ROBBINS, 2004). Com o intuito de explicar melhor sua proposta, Robbins (2002) destaca três itens: valência (propensão a resultados específicos), força (mentalidade

de que o alcance de um resultado está associado a uma recompensa) e expectativa (nível de perspectiva aspirado).

Um consagrado teórico também no campo motivacional foi McGregor, que desenvolveu a teoria X e a teoria Y e demonstra maneiras de ver e ser do colaborador. Este estudo determina e reitera a tendência de enxergar não só os grupos, mas também cada pessoa como um indivíduo distinto (MARRAS, 2001). A teoria X afirma que as pessoas precisam ser coordenadas por outras, uma vez que elas não gostam inconscientemente de trabalhar, sendo necessário um controle. Por outro lado, a teoria Y apresenta a integração dos objetivos individuais com os organizacionais através de premissas (BUENO, 2002).

### **2.3 LIDERAR PESSOAS**

Para Ivancevich (2008), os gestores estão cada vez mais comprometidos na elaboração e implementação das estratégias organizacionais, o que envolve os três níveis da gestão de pessoas (operacional, gerencial e estratégico), visando alcançar os objetivos e resultados finais. A partir do momento em que se tem o plano estratégico estabelecido, é possível adequar as características dos colaboradores e as ações do RH a fim de atingir as metas traçadas. Isto demonstra que os ativos humanos têm alta relevância para a estratégia da organização, necessitando da gestão de RH e de criatividade para conciliar a satisfação dos funcionários com o desempenho esperado para obtenção de lucros e crescimento da instituição.

Com esta necessidade de otimização de talentos e desafios constantes, Mussak (2010) afirma que os gestores possuem como papel principal dentro das organizações incentivar e propiciar a cooperação dos indivíduos. Com isto, a empresa atinge os objetivos estratégicos, garantindo satisfação profissional e pessoal dos colaboradores.

Conforme Ivancevich (2008), os gestores dos departamentos possuem cada vez mais responsabilidades em relação aos colaboradores, gerindo tanto os projetos e as rotinas como as pessoas envolvidas, tendo que estar atentos à motivação, aos resultados, às atividades, entre outros. Com isto, a administração de pessoas torna-se responsabilidade dos gestores de cada departamento e não da área de recursos humanos (RH) somente. Esta segunda área deve determinar as estratégias e

políticas a serem seguidas, porém não gerenciam as equipes. Muitos executivos ainda repassam as atividades de seleção, desenvolvimento e demissões para o RH, pois acreditam que essas tarefas não pertencem a eles, eximindo-se das responsabilidades de gestor. Isto mostra a falta de envolvimento do chefe com o colaborador, acarretando na desmotivação da equipe em muitos momentos (BICHUETTI, 2011). Conforme Búrigo e Loch (2011),

este salto qualitativo, de ações conjuntas ao processo de desenvolvimento do trabalhador, na constituição da área de Gestão de Pessoas, faz com que cada gerente seja também um Gestor de Pessoas, a fim de que todos possam dialogar em uma mesma direção, ou seja, contribuindo essencialmente para o desenvolvimento da atividade fim da organização/instituição (BÚRIGO E LOCH, 2011, p. 216).

Desta forma, o posicionamento da área de pessoas define uma nova mentalidade do profissional e um novo posicionamento da organização perante o mercado (CHIAVENATO, 2004). A partir do momento em que os recursos humanos planejam juntamente ao *board* das empresas as estratégias a serem implementadas, os objetivos e as táticas dependem diretamente da vantagem competitiva e configuração das equipes. Percebe-se, assim, que em um universo em constante mudança, mundialmente competitivo e voltado para a qualidade de vida é o diferencial que as pessoas estabelecem dentro das organizações (DESSLER, 2003).

O gerenciamento de pessoas é considerado fator chave para a geração de níveis superiores de resultados, estabelecendo vantagem competitiva em relação aos *players* de mercado, além do sucesso da empresa (MASCARENHAS et al, 2008). À medida que se deseja obter melhores indicadores é importante que os indivíduos estejam capacitados e constantemente em processo de aprendizagem, uma vez que as organizações necessitam de funcionários motivados e eficazes (LACOMBE, 2005).

## **2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Da mesma forma, Bitencourt et al (2010) também acredita que a capacitação possibilita um melhor desempenho e consequentemente resultados mais

competitivos, porém, além disso, ressalta-se a necessidade de aprendizagem contínua e não pontual. Para Ivancevich (2008, P. 54) o aprendizado conceitua-se por “ato por meio do qual o funcionário adquire capacidades, conhecimentos e habilidades, que provocam mudanças relativamente permanentes no seu comportamento”.

Para Bitencourt et al (2010) o conceito de aprendizagem evidencia dois fatores, são eles: vivência e ação. Estes são necessários para gerar a mudança de comportamento no indivíduo ou grupo, pois é preciso experienciar momentos e então conscientizar-se da ação necessária para mudança de postura ou atitude. Algumas empresas ainda utilizam o subsistema de treinamento e desenvolvimento, o primeiro busca o aperfeiçoamento do desempenho do colaborador, a fim de que cresça sua produtividade e aumente o nível de conhecimento sobre suas atividades. Enquanto o primeiro conceito é voltado para as tarefas em específico, o segundo aspira a capacitação do funcionário, visando promoções ou então resultados mais complexos (GODOY et al, 2008).

Com isso, é possível perceber que a área de gestão de pessoas está em transformação e caminha cada vez mais em direção às estratégias organizacionais, de modo que estabeleça papel principal para obtenção dos resultados finais da empresa. A partir do desenvolvimento dos talentos e gestores começa-se a criar um ambiente em que o desempenho das equipes é fundamental, bem como a satisfação profissional e pessoal do colaborador é valorizada, buscando sinergia entre a organização e as pessoas.

Segundo Dutra et al (2001), em seguida surgiram os estudos de David McClelland, em 1973, que aspiravam introduzir ao universo corporativo uma abordagem mais assertiva do que os testes psicológicos nos processos seletivos, além de que estabeleciam que a inteligência era um fator contribuinte à competência, porém não determinante.

Le Boterf apud (2000 BITENCOURT et al, 2010) complementa que as definições de competências prosperaram em um momento de alto desemprego e, por isso, com a acirrada competitividade do mercado, era necessário harmonizar os conhecimentos, as qualidades e as emoções. Apesar do conceito de competências parecer novo, este não é. O tema vem obtendo mais evidência, uma vez que as estratégias com este viés estão adquirindo mais espaço nas organizações. Além

disso, com o apoio aos subsistemas de RH e com a reformulação da área de pessoas nas organizações, as competências possibilitam recompensar os funcionários, bem como maximizar os benefícios para as empresas (BITENCOURT et al, 2010).

Para Fleury et al (2002, p.55), competência define-se por “um saber responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Com isso, percebe-se se que o colaborador deve agir de maneira responsável, que não deve restringir-se ao conhecimento já adquirido, além de que o trabalho precisa somar à pessoa tanto socialmente quanto economicamente.

Sanchez (2001) defende que competência é a capacidade de uma empresa firmar uma gestão de recursos e habilidades de modo que alcance seus objetivos. Este destaca três fatores importantes nesta definição, tais como: a gestão de recursos e capacidades, o propósito de conduzir este gerenciamento para questões específicas e também à pré-disposição da empresa no atingimento de metas. Complementando o conceito de Sanchez (2001), e que também possui um viés para ação e resultados, Ruas (1999, p.10) conceitua competência da seguinte forma: “é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”. Outros autores de referência neste tema são Becker, Huselid e Ulrich (2001), que definem competência diferentemente de Sanchez (2001) e Ruas (1999), pois voltam-se para a formação do indivíduo e seu desempenho. Estes dizem que as competências se referem a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.

Dutra et al (2001) complementam o significado de competência com o conceito de entrega, que diz que os colaboradores são valorizados pelas suas realizações e não pelas suas atividades/funções. Defendem que deve-se olhar a capacidade de entrega do indivíduo a fim de obter uma visão mais apropriada em relação ao funcionário, estabelecendo um modo mais assertivo de avaliar e conduzir seu desenvolvimento.

### 2.4.1 Competências organizacionais e pessoais

O conceito de competência em todas as suas definições mostra uma dinamicidade e apresenta essencialmente que podem ser articuladas por dois lados: a organização e o indivíduo. Esta classificação, apesar de aparentar dicotomia, estabelece muita complementariedade (DOLABELLA; BITENCOURT, 2012). O lado do indivíduo possui o seu grupo, que pode ser usufruído pela empresa ou não. Desta forma, estabelece-se em um mesmo ambiente para organização e as pessoas, sendo que a primeira passa seu patrimônio ao indivíduo preparando-o para trabalhar no mercado e, por outro lado, o ser humano cede seu conhecimento e sua capacidade para a instituição, propiciando crescimento desta dentro do seu setor (DUTRA, 2004).

Para entender as competências essenciais, também conhecidas como organizacionais, é preciso compreender o caminho que a empresa necessita percorrer para obter resultados, bem como os fatores internos que possibilitam a diferenciação no segmento em que atua. Estas são caracterizadas pela sustentação que propiciam a produtos ou unidades de negócio dentro da instituição (NERI et al, 2005). Também nesta linha define-se as competências organizacionais como responsáveis pelo desempenho da empresa, uma vez que incentivam a vantagem competitiva suportada nas especialidades de cada instituição (BITENCOURT et al, 2010).

Ulrich (2001) defende que a longo prazo são as competências essenciais de uma empresa que geram a inovação em produtos e serviços. Desta forma mostra-se a importância de desenvolver tais competências de modo que seja mais rápido e menos custoso do que o modo dos outros *players*. Além disso, este tipo de competência possibilita o aprendizado coletivo da instituição, especialmente quando se tem situações em que é necessário gerenciar habilidades ligadas à produção e às tecnologias.

Fleury et al (2002) complementa que as competências precisam ligar-se diretamente a um processo de aprendizagem. Ivancevich (2008) conceitua aprendizagem organizacional como uma capacidade que a organização dispõe para aperfeiçoar sua performance com base em uma experiência anterior. Esta acontece somente quando há uma ação alterada, ou seja, quando uma empresa possibilita

mudar padrões de desempenho com o intuito de prever ou responder às mudanças ambientais, desconsiderando questões não mais necessárias. Para Fleury e Fleury (2008) a aprendizagem consiste em um processo neurológico que possibilita a elaboração de memórias. Este processo somente tem sucesso caso os colaboradores e a organização mantenham o aprendizado na memória, formando a identidade de cada um.

A competitividade está fortemente ligada ao processo de aprendizagem, pois à medida que o segundo reitera e propicia as competências, as estratégias são mais bem executadas, estabelecendo vantagem perante os concorrentes (FLEURY; FLEURY, 2004). Ivancevich (2008) destaca que existem quatro fatores facilitadores da aprendizagem, os quais propiciam ambientes favoráveis às mudanças e auxiliam no compartilhamento da aprendizagem. São eles: reconhecer e aceitar as diferenças de desempenho; oportunizar *feedbacks* instantâneos; incentivar novas ideias; estimular a pré-disposição para correr riscos e tolerar falhas.

Zarifian (2003) considera cinco formas da empresa competir: processos, técnicas (entender detalhadamente as funções a serem exercidas), organização (compreender os fluxos organizacionais), serviço (impactos dos produtos nos clientes) e sociais (características comportamentais). Rabaglio (2001) explicita que as competências organizacionais são determinadas em função dos indicadores da organização e que podem ser identificadas pelos resultados obtidos pelos colaboradores.

As competências pessoais são outro tipo, pois são complementares às essenciais. Resende (2004, p. 83) define competências individuais da seguinte forma: “reúnem as aptidões, as habilidades, os comportamentos (posturas) manifestos, e ainda o domínio e a aplicação de conhecimentos”. Por outro lado, Bitencourt et al (2004) entende que as competências individuais se referem à necessidade latente de preparar e reconhecer os profissionais a fim de prover soluções mais rápidas às empresas ligadas à inovação, criatividade, adaptabilidade, propiciando, além disso, o desenvolvimento dos funcionários.

Na mesma linha Zarifian (2003) diz que

competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se defronta. Competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma, à medida que a diversidade das situações aumenta. Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade (ZARAFIAN, 2003, p. 137).

Ruzzarin e Simionovschi (2010) defendem que de acordo com a escola francesa, as competências pessoais são identificadas nos “3S”, são eles: saber (conhecimento), saber fazer (habilidades) e saber ser (atitudes). Esta classificação é uma das mais utilizadas nas organizações e está fundamentada no CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, como exemplificado a seguir:

Figura 2 - Competências CHA

O CHA da Competência		
CHA		
C	H	A
<b>CONHECIMENTO</b>	<b>HABILIDADE</b>	<b>ATITUDE</b>
Conhecimentos adquiridos de maneira formal ou não, pela leitura, estudos, aulas, etc	Prática, aplicação dos conhecimentos na prática. Como e onde usar os conhecimentos	Postura e comportamento diante do conhecimento e a habilidade.
<b>SABER</b>	<b>SABER FAZER</b>	<b>QUERER FAZER</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Destaca-se que esta definição está baseada no trinômio, porém não se conceitua competência como sinônimo deste, ou seja, a competência deve estar relacionada diretamente com resultado, diferentemente do CHA (NERI et al, 2005). Woodruff (1991) afirma que se pode desmembrar este tipo de competência em fundamental e diferencial. A primeira explicita que a competência pode ser obtida em virtude da capacitação e do desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário, através dos seus conhecimentos e das suas habilidades. A segunda determina que também existem as competências diferenciais, as quais estabelecem o potencial de discernir um desempenho excelente de um mediano. Este tipo baseia-se nos

comportamentos e nas motivações identificados nos colaboradores ao longo do tempo.

As competências pessoais não consistem em um estado ou conhecimento, e nem mesmo estabelecem-se pela profissão da pessoa em um momento específico (FLEURY et al, 2002). Dutra (2004) afirma que os colaboradores são agentes de transformação nas instituições, disponibilizando à organização seus conhecimentos, suas habilidades e atitudes, de modo que precisam, simultaneamente a isso, oferecer a “entrega”, ou seja, agregar valor. A agregação de valor conceitua-se por deixar um legado na empresa e não somente colaborar para os seus resultados, desta forma direciona-se o trabalho para os processos, sistemas ou pontos que sejam cruciais para a perpetuação da organização.

Em virtude das competências organizacionais e individuais configura-se a gestão por competências, que cada vez mais é aceita pelo universo corporativo como um modelo que estabelece processos mais claros, bem como um sentimento de igualdade entre os colaboradores. Portanto, este tipo de gestão atua com dois pilares, o macro e o micro. O primeiro está ligado às competências essenciais e estratégias da empresa, e o segundo está relacionado às competências pessoais, ficando a cargo da área de gestão de pessoas. Desta forma, o objetivo principal desta ferramenta é possibilitar o alcance dos resultados, através dos pilares micro e macro (NAKATA; SOUZA, 2012). Para Bitencourt (2004) a gestão por competências consiste em um:

processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes, onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir de interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (autorrealização) (BITENCOURT, 2004, p. 230)

Para Resende (2004), a gestão por competências agrega valor aos departamentos das empresas e, principalmente, aos profissionais de RH, uma vez que aperfeiçoa o desempenho dos times, bem como estabelece valores importantes para a cultura organizacional. Além disso, consiste em uma ferramenta que apoia a área de gestão de pessoas, deixando a empresa mais competitiva e preventiva. Brandão e Aquino (2001 apud BITENCOURT et al, 2010) defendem que a gestão por competências é um fator-chave, visto que o ser humano é determinante para o

sucesso do negócio. Esta ferramenta compõe o sistema de gerenciamento da empresa, a qual conduz os subsistemas de RH à capacitação das competências, a fim de atingir os resultados planejados para a organização.

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que um dos objetivos principais das organizações em trabalhar com gestão por competências é conseguir planejar, selecionar e desenvolver estas na empresa e nos funcionários, com o intuito de atingir melhores resultados frente ao mercado. Este modelo consiste em algo circular, de modo que seja capilarizado em todos os níveis da organização. Para Fleury e Fleury (2008) torna-se necessário ampliar a visão acerca da gestão por competências e relacioná-la à estratégia da empresa.

Para os autores, a visão baseada em recursos (VBR) possibilita desenvolver vantagem competitiva perante os concorrentes, à medida que a organização administra efetivamente seu portfólio de recursos financeiros, intangíveis (marca), organizacionais (cultura e sistemas) e pessoais (competências). A estratégia competitiva é dividida em três fatias, são elas: excelência operacional, produtos inovadores e orientação para os clientes. Os autores exemplificam sua teoria com o caso do McDonald's, o qual possui a estratégia de excelência operacional. A partir desta tática, a empresa desenvolveu sua competência organizacional (vantagem competitiva), aprimorando todo o seu processo logístico, de compras, entre outros aspectos importantes para a operação do negócio. Assim, a empresa propicia aos seus consumidores o sentimento de confiança e boa proporção custo-benefício, à medida que estes encontram em todas as suas franquias produtos de boa qualidade e padronizados (FLEURY et al, 2002).

Brandão e Guimarães (2001) também ressaltam a importância das competências estarem alinhadas com os norteadores estratégicos, uma vez que a visão orienta o objetivo da organização. Portanto, esta determina as políticas de RH a serem trabalhadas, bem como os esforços a serem desenvolvidos no que tange às competências.

Ressalta-se que a estratégia da empresa e o desenvolvimento das competências devem estar alinhados, de modo que se obtenha uma melhor performance e se alcance os objetivos organizacionais (BITENCOURT et al, 2010). Para que as competências sejam incorporadas na estratégia da organização é necessário desenvolver nos gestores de alto escalão a visão de que estas são tão

necessárias para o negócio quanto o capital. A partir do momento em que a alta gerência define as competências organizacionais, esta pode explorar os potenciais e as capacidades de cada colaborador, de modo que estes se envolvam em projetos chave para a empresa. Além disso, à medida que os líderes entendem as competências essenciais da organização, bem como a sua ligação com a vantagem competitiva da instituição, é possível mapear alianças realmente estratégicas, a fim de rumar para a liderança no mercado (ULRICH, 2001).

Fleury e Fleury (2008) defende que as competências mostram os pontos importantes para a implementação das estratégias competitivas, e com isso é possível identificar os diferenciais da organização dentre seus principais concorrentes. Além disso, é preciso divulgar as competências valorizadas pela instituição aos funcionários, com o intuito de que estes direcionem seu trabalho ao crescimento individual e coletivo. Desta forma, percebe-se então que para obtenção de desempenho favorável, somente é necessário integrar as competências e os recursos disponíveis.

Em virtude de uma necessária evolução da área de recursos humanos, é preciso mudar a mentalidade do RH ser um departamento operacional e, desta forma, buscar esforços para tornar-se cada vez mais um ponto crucial na gestão das pessoas e na contribuição dos resultados. A partir disso, entende-se que as competências constituem um fator chave para esta mudança, à medida que os paradigmas relacionados às pessoas são quebrados e estabelece-se uma relação voltada para competitividade e desempenho com os subsistemas de RH (RESENDE, 2004).

Neste novo momento das organizações e dos recursos humanos, o engajamento dos colaboradores e a compreensão do sistema como um todo possibilita um relacionamento transparente neste outro modelo de “contrato” entre as pessoas e empresas. A gestão por competências encaminha uma administração voltada para os resultados que possibilita efeitos positivos, gerando caixa para a empresa. Além disso, este outro tipo de administração propicia um ambiente mais flexível e dinâmico (NERI et al, 2005). Os principais subsistemas de RH envolvidos na gestão por competências são o de recrutamento e seleção, cargos e salários e capacitação.

### 2.4.1.1 Recrutamento e seleção

Os objetivos principais de trabalhar com recrutamento e seleção baseando-se em competências são de captar e escolher indivíduos com as habilidades e requisitos necessários para a empresa e para a equipe. Além disso, também se faz necessário, à medida que se contrata o colaborador, realizar uma análise para desmembrar o perfil do candidato, pois existe a possibilidade de ser necessário adaptar alguns pontos do perfil (NERI et al, 2005).

Fleury e Fleury (2008) afirmam que são importantes o mapeamento e a classificação das competências na organização, pois os processos seletivos tendem a ficar mais simples devido à objetividade que o gerenciamento por competências estabelece. Aos poucos, quando a consciência de trabalho e o desenvolvimento dos colaboradores estiverem se alinhando com as estratégias e competências organizacionais, é interessante rever o processo de recrutamento e seleção, de modo que os novos funcionários já entrem em sinergia com as estratégias. Uma prática interessante e eficaz na identificação das competências é se espelhar nas competências e características dos melhores funcionários, de modo que se produza um processo seletivo forte e sem mediocridade na escolha dos candidatos.

A seleção fundamentada em competências possibilita diversas vantagens para a gestão de pessoas nas organizações, propiciando resultados e desempenhos mais competitivos entre as equipes. Os cinco principais benefícios de executar o processo seletivo com este viés são: constituir uma relação com todos os requerimentos de trabalho; destinar atenção aos candidatos que realmente podem trazer resultados às empresas; “desinvestimento” naqueles colaboradores que já estão na organização e não possuem as competências necessárias; garantir um processo seletivo objetivo, mas ao mesmo tempo complexo e identificar em um processo de entrevistas e testes aquelas competências mais fáceis de treinar e as mais complicadas de desenvolver (NERI et al, 2005).

### 2.4.1.2 Remuneração

O outro subsistema de RH que se faz muito importante e tem forte ligação com a gestão por competências é o de cargos e salários. Os planos de cargos e salários tradicionais têm apresentado pontos difíceis das organizações, à medida que não trabalham o potencial humano e o engajamento dos colaboradores com os resultados e projetos. Com as mudanças dos desenhos dos cargos e das carreiras, bem como dos desejos no que tange à remuneração, é preciso adaptar novos conceitos e fatores nas descrições de funções, planos de salários e de carreira (RESENDE, 2004).

Para Fleury e Fleury (2008) o sistema de remuneração utilizado para atrair, reter e capacitar os funcionários deve ser flexível e atualizado, a partir do momento em que não se trabalha mais com salários fundamentados em cargos, mas sim baseados em desempenho e impacto nas estratégias organizacionais. Há instituições que preferem trabalhar com sistemas mistos, ou seja, parte da equipe sendo remunerada por modelos tradicionais e outra parte com estratégia de participação. Resende (2004) defende que

reajustes coletivos, benefícios e participação nos resultados iguais não distinguem competências, nem talentos, nem contribuições individuais. As pessoas também querem mostrar seus “diferenciais competitivos”. Elas querem ser valorizadas e reconhecidas por seus valores individuais (RESENDE, 2004, p. 82).

Godoy et al (2008) complementa que as organizações compreendem a importância de um plano de cargos e salários estratégico, porém até o momento poucas práticas e novos programas têm sido adotados. Percebe-se que as políticas salariais que atraem e retêm os colaboradores com melhores performances são aquelas alinhadas às competências organizacionais, visto que incentivam o desempenho voltado aos resultados, bem como a competitividade frente ao mercado. Para Cardoso (2006), as empresas que investem em sistemas de remuneração por habilidades e competências possuem o intuito de dar suporte às mudanças organizacionais e de atualizar os modelos de gestão, gerando

competitividade em um universo de tecnologia e conhecimento demasiado. Com isso, espera-se que um sistema de remuneração estratégica apoie e incentive uma cultura empresarial de comprometimento e baseada em resultados.

#### **2.4.1.3 Treinamento e desenvolvimento**

Por fim, o terceiro subsistema que também é impactado profundamente pela gestão por competências é o de capacitação e desenvolvimento de pessoas. Para Fleury e Fleury (2008) as relações de trabalho vinculam-se às performances individuais e estratégias da empresa e estas dependem da formação de competências, bem como do incentivo em desenvolvimento de cada um. Entende-se que há dois grandes desafios neste aspecto, como: alinhamento das competências essenciais e pessoais com as estratégias da organização e desenvolvimento nos indivíduos de competências que gerem valor à empresa e simultaneamente à pessoa.

Para Neri et al (2005), a partir do momento em que o desenvolvimento transforma-se de *know-how* para *know-why*, a área de gestão de pessoas estabelece uma capacitação voltada para competências e não para racionalização de tarefas. Com isso, pode-se perceber que as equipes estão inseridas em um ambiente onde necessitam trabalhar muito mais a mente do que os “músculos”. O desenvolvimento por competências oportuniza a vivência de uma instituição que aprende em virtude do desempenho e dos resultados, preparando os indivíduos para trabalhar tanto na organização quanto fora dela.

Conforme Bitencourt et al (2010, p. 190), “o gerenciamento de competências pode ser feito de uma forma mais autêntica e consciente, privilegiando-se uma visão mais dinâmica e estratégica”. Na vinícola Miolo, dividiram-se as competências em duas classificações, que estabelecem que estas sejam: gestão dos recursos ao longo da cadeia e integração das atividades comerciais. Desta forma, as competências traçadas pela empresa buscam ser desenvolvidas, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa (DOLABELLA; BITENCOURT, 2012).

Como exemplo prático da utilização de gestão por competências pelas empresas, analisou-se o estudo de caso de um supermercado de Sorocaba no estado de São Paulo. Este determina que após uma pesquisa e um diagnóstico a

respeito do modelo adotado, percebeu-se que as competências fundamentais para atingir os objetivos da organização e satisfação dos clientes não eram as mesmas praticadas pela gestão e colaboradores do estabelecimento. Desta forma, destaca-se que a gestão por competências deve estar alinhada com as estratégias empresariais, bem como com os fatores chave de sucesso da instituição (MARIETTO et al, 2012).

Em uma empresa líder nacionalmente no setor de revestimentos cerâmicos, o modelo de gestão por competências foi implantado por partes, desenvolvendo ciclos, com o intuito de promover a adaptação dos funcionários e também de estruturar com cautela e solidez a ferramenta. Com isso, a primeira etapa estabeleceu o diagnóstico das competências e o treinamento da gestão da empresa com o novo modelo. Após este momento, foram dissolvidas das competências organizacionais as individuais, com aderência dos gestores de alto escalão, de modo a determinar atitudes, conhecimentos e habilidades do cotidiano, que devem ser visualizadas pelas equipes da organização (BRIDA; SANTOS, 2011).

No terceiro e quarto ciclo, respectivamente, a instituição planeja e executa a avaliação de desempenho e a reestruturação da remuneração voltadas para o sistema de competências. Neste caso, ressalta-se a importância de alinhar a avaliação de desempenho com a remuneração, pois possibilita o ajuste necessário das equipes e direcionamento com as estratégias, os objetivos e resultados da organização (BRIDA; SANTOS, 2011).

Portanto, a gestão por competências posiciona-se como uma base para o alcance dos objetivos e estratégias empresariais, de modo que estas evidenciem os diferenciais da instituição entre os outros *players*, estabelecendo vantagem competitiva. A partir deste modelo de gerenciamento, os subsistemas de recursos humanos são altamente impactados, pois exige-se que os processos e as políticas envolvidas sejam revisados e direcionados para os resultados organizacionais. Além disso, destaca-se a importância dos gestores e funcionários aderirem ao modelo, de modo que entendam a importância do seu desempenho e desenvolvimento de competências, com o intuito de crescerem na organização e promoverem a evolução desta no mercado também.

## 2.5 JOVENS TALENTOS DA GERAÇÃO Y

A partir do momento em que as pessoas ficam mais velhas, as necessidades e as preferências começam a mudar, por isso a idade é muito importante para a identidade do indivíduo, uma vez que este possui objetivos semelhantes com outras pessoas da sua idade e não tanto com indivíduos mais velhos ou novos (SOLOMON, 2002). Kotler (2006) afirma que gerações são grupos de pessoas que partilham experiências culturais, políticas e econômicas, além de possuírem valores e ideias parecidas. García, Ramon e Stein (2008) complementam que somente a faixa etária não determina um conjunto de indivíduos de uma mesma geração, pois estes devem partilhar de um mesmo contexto histórico e de vivências e valores similares.

Existem atualmente cinco gerações distintas, são elas: a Tradicionalista, *Baby Boomer*, X, Y e Z (ainda não ingressou no mercado de trabalho). Como a idade muda entre elas, principalmente quando se compara os extremos (tradicionalista e Y), as trocas tendem a ser muito boas ou então os conflitos podem se mostrar bem presentes (ERICKSON, 2011). Estas gerações, apesar de serem diferentes, influenciam umas às outras, causando pensamentos e experiências muitas vezes parecidas. A geração Y, por exemplo, mora em grande parte com seus pais (maioria *baby boomers*), desta forma são fortemente influenciados frente à educação e aos valores que foram passados (KOTLER, 2006).

A geração tradicionalista, anterior aos *boomers*, ainda está presente nas empresas e os pertencentes a este grupo possuem hoje no mínimo 67 anos. Como características fortes deste grupo são destacados os modelos militares (hierarquia), os planos de carreiras enrijecidos e o dinheiro como desejo maior. Boa parte desta geração desenhou a trajetória de organizações de sucesso e, desta forma, o modelo engessado ainda persiste em muitas empresas (ERICKSON, 2011).

Os *boomers* (nascidos entre 1951 a 1964), mesmo vivenciando as revoluções dos anos 60 e 70, também valorizam muito o dinheiro e, principalmente, as conquistas individuais. A ideia de sair do emprego e vislumbrar outra oportunidade, fato comum e correto para os X e Y, significa uma atitude irresponsável para esta geração (ERICKSON, 2011). Conforme Cavazotte, Lemos e Viana (2010), esta geração consiste em um grupo que valoriza a estabilidade profissional, desta forma

são estes os indivíduos que se caracterizam por serem leais às organizações e que traçam carreiras em uma ou poucas empresas. Apesar disso, as pessoas pertencentes a este núcleo tendem a ter mais dificuldade de lidar com a vida profissional *versus* pessoal, uma vez que primam por reconhecimento externo e também são marcados pela independência das mulheres no mercado de trabalho.

A geração X constitui um grupo de indivíduos (nascidos entre 1965 e 1980), que foi criado em meio a Guerra Fria, durante o surgimento da AIDS e em uma época que governavam grandes estadistas no mundo, como Margaret Thatcher e Mikhail Gorbachov (GARCÍA; RAMÓN; STEIN, 2008). Com tudo isso, estabelece-se uma geração que prima pela independência, pelo dinheiro (suficiente para manter sua segurança e independência), pelo poder de decisão, por ser um bom pai ou uma mãe, além valorizar as amizades duradouras (ERICKSON, 2011). Entretanto, é um grupo de pessoas que se sente geralmente oprimido pelos *baby boomers* e Y, uma vez que os primeiros ameaçam continuar nas lideranças das organizações por mais tempo e, segundo, por apresentar muitas semelhanças com os *boomers* (ERICKSON, 2010).

A geração Y, também chamada de geração do Milênio, ainda está ingressando nas organizações, apesar de que boa parte destes jovens já ocupar cargos de lideranças. Este grupo, nascido entre 1981 e 1995 é um dos maiores consumidores no mercado e será, em breve, a maioria dos trabalhadores ativos. A seguir apresenta-se um gráfico com um panorama geral desta geração no Brasil, em que mostra informações sobre suas realidades profissionais, bem como em relação ao seu estágio de educação (OLIVEIRA, 2011).

Gráfico 1 - Geração Y no Brasil



Fonte: Oliveira (2011) - adaptação do autor

De acordo com o gráfico apresentado, percebe-se que a escolaridade se destaca como um ponto positivo desta geração, bem como os 20% que mostram que os jovens já estão em cargos de líderes nas organizações. Em contraponto ao número de cargos de gestão, somente 53% dos *trainees* sabem o que as organizações esperam deles, o que determina um ponto negativo, visto que estes indivíduos não entendem claramente o objetivo do seu trabalho e da sua contratação.

Estes jovens caracterizam-se por serem curiosos, hiperativos, pouco preconceituosos e frequentemente ambiciosos (ERICKSON, 2011). De acordo com Barcaui (2011), a autoestima não parece ser um problema para esta geração, contudo estes indivíduos comumente passam a imagem de prepotentes ou então não assumem os seus erros. Leal (2011) complementa que devido à superproteção familiar este grupo tende a ter um despreparo comportamental, destinando pouco tempo para compreender o universo corporativo. Além disso, estes jovens não possuem consciência plena de que o mercado não absorve bem os “amadores”, desta forma devem estar preparados e a par do que está acontecendo no mundo e, principalmente, nas organizações.

Segundo Oliveira (2011), por esta geração passar por mudanças constantes no âmbito tecnológico, político e econômico, o imediatismo consiste em uma das suas principais características. É um grupo de pessoas que acredita que sabe tudo, como as outras gerações também acreditavam na sua idade. Leal (2011) defende

que devido a esta impaciência, estes jovens têm dificuldade de lidar com as frustrações, entretanto os que não se adaptam, não evoluem nas organizações. Apesar disso, possivelmente é a geração mais preparada para o mercado de trabalho comparado a quando seus pais e avós ingressavam nas empresas. Diferentemente de seus pais, que presenciaram há décadas atrás a redução de pessoal e alto índice de desemprego, estes jovens vivenciam um mercado de trabalho em que podem escolher onde trabalhar, muitas vezes permanecendo menos de dois anos em cada empresa (ERICKSON, 2011).

Conforme Barcaui (2011), estes jovens têm facilidade com a tecnologia e entendem que ela é o limite se trabalhada a favor de melhorias e otimização nas organizações. Em função da íntima relação com a tecnologia, percebe-se que a geração Y comumente fornece respostas prontas. Porém, estas não são eficazes nas tomadas de decisão e alcance de resultados, uma vez que suas atividades nas empresas demandam maior complexidade devido às peculiaridades. Portanto, destaca-se que a tecnologia é muito importante para as organizações, entretanto é necessário que a sua utilização seja inteligente e não proporcione dependência pela geração Y.

De acordo com Oliveira (2011) a informalidade é uma característica forte dos jovens e deve ser cada vez mais adotada nas empresas quando se fala em *feedbacks* “instantâneos”. Algumas décadas atrás entendia-se que este comportamento determinava oposição ou resistência, mas isso remete à flexibilidade (horários, vestuário, etc), algo comum e positivo nas organizações atualmente. Barcaui (2011) defende que “a noção de que a vida não se encerra na empresa” é uma máxima da geração Y, como jamais foi em nenhuma outra geração. Desta forma, compreende-se que a ideia da geração Milênio consiste em ter uma profissão realizadora e que não seja somente de sacrifício, uma vez que a qualidade de vida mostra ser um desejo forte desse grupo de pessoas.

As organizações estão aprendendo a lidar com esses profissionais que são, em sua maioria, desapegados à empresa, porém que têm muito a agregar em virtude da autonomia e criatividade que desenvolveram desde a infância (OLIVEIRA, 2011). Para Holleran (2008) um desafio importante para as empresas é a retenção destes profissionais por serem desapegados às organizações e impacientes em relação ao

seu crescimento profissional, situação que tende a profissionais e carreiras menos presas às instituições.

García, Ramón e Stein (2008) afirmam que como esta geração está acostumada com o “agora”, caracteriza-se por constituir um grupo voltado aos resultados e não aos processos, trazendo dificuldade, principalmente para as empresas de médio e grande porte, onde é necessário estabelecer certa burocracia. Isto ocorre, uma vez que estes jovens desenvolveram mais o lado direito do cérebro, uma vez que o videogame e o computador trabalham mais este hemisfério, enquanto a leitura desenvolve mais o lado esquerdo. Com isso, os Y reagem diferentemente a incentivos e motivações dos X e *baby boomers* e, portanto, as organizações precisarão revisar suas práticas de gestão para dar conta da diversidade de perfis de seus profissionais.

## 2.6 DESENVOLVIMENTO DE JOVENS TALENTOS

Uma saída que as empresas têm encontrado para reter mais a geração Y e lidar com o seu imediatismo são os programas de *mentoring* e *coaching*, pois estes propiciam uma orientação para os jovens, além de estabelecer uma abordagem colaborativa e eficaz voltada a *feedbacks* (MEISTER; WILLYERD, 2010). Conforme Chiavenato (2002), o *mentoring* pode ser conceituado como um relacionamento entre um adulto/jovem e uma pessoa mais experiente no mercado que determina um suporte e uma orientação, com o intuito de aperfeiçoar o trabalho do aprendiz.

O *mentoring* pode ser de três tipos: reverso, em grupo ou anônimo. O primeiro consiste em passar a responsabilidade para um indivíduo da geração Y que precisa ser o mentor de um colaborador/gestor de nível hierárquico superior. O jovem tem a função de ensinar alguma atividade para este gestor, como fazer apresentações no computador, mexer em redes sociais, entre outros. À medida que isso acontece, o gestor acaba tendo contato com um perfil de funcionário que não conheceria e o colaborador Y fica mais conhecido entre os gestores, além de receber “dicas” e ensinamentos de alguém mais experiente (MEISTER; WILLYERD, 2010).

O segundo tipo de *mentoring* estabelece uma relação de grupos com plataformas tecnológicas que pode acontecer de duas maneiras: gerentes com grupos ou *peer-to-peer*. O primeiro método determina que um gerente ou mais

trabalhem tópicos voltados para a gestão, como prospecção, atendimento, liderança, alcançando vários colaboradores simultaneamente. Portanto, formam-se diversos grupos temáticos que trocam práticas entre si. O método do *peer-to-peer* ocorre através de uma plataforma que compartilha ensinamentos e ideias com os colegas por meio de vídeos, documentos *online*, entre outros. Estas postagens recebem notas quanto à qualidade e relevância, com o intuito de incentivar as pessoas a inserirem conteúdos interessantes. Posteriormente, os funcionários que quiserem compreender mais sobre algum tópico em específico podem contatar o mentor responsável pela postagem (MEISTER; WILLYERD, 2010).

Por último, o terceiro tipo de *mentoring* consiste em ensinamentos anônimos, em que o mentor e o colaborador conversam por mensagens. O intuito deste tipo de método é que um gestor mais experiente possa aconselhar e ajudar o funcionário a se desenvolver. Percebe-se como benefícios desta técnica o anonimato (as respostas podem ser dadas com total sinceridade) e o contato a qualquer momento (fuso-horário não influencia) (MEISTER; WILLYERD, 2010).

Além disso, outro método conhecido e similar é o *coaching*, que estabelece uma ligação entre o *coach* e o aprendiz, agregando valor às empresas e ao “cliente”. O objetivo do *coaching* é basicamente auxiliar o aprendiz em relação aos resultados e também no seu desenvolvimento como um todo (CHIAVENATO, 2002). Segundo Araujo (1999), a palavra *coach* é oriunda do universo esportivo de modo que representa um instrutor, técnico, entre outros. Neste processo de *coaching* são desenvolvidas competências importantes e são discutidos pontos do dia a dia, com o intuito de aprimorar o desempenho do aprendiz e as suas dificuldades enquanto profissional.

O processo de *coaching* no contexto organizacional não apresenta uma gama de soluções generalistas, como acontece em cursos e programas de treinamento, uma vez que busca entender as dificuldades e os desafios de trabalho do *coachee*. O *coach* procura engajar e apoiar as tomadas de decisão através da sua experiência e do seu conhecimento em um curto espaço de tempo. Este processo possibilita que o aprendiz vivencie outras abordagens no seu dia a dia, portanto o trabalho do *coach* enfatiza as potencialidades do *coachee* que são aperfeiçoadas através de *feedback* frequente e aprendizado na prática (TOBIAS, 1996). A seguir apresenta-se a

quadro criado por Chiavenato (2002) com as diferenças básicas entre *coaching* e *mentoring*, pois apesar de serem métodos similares, são diferentes entre si.

Quadro 1 - As Diferenças Básicas entre *Coaching* e *Mentoring*

Coaching	Mentoring
Condução ativa da pessoa pelo superior imediato	Orientação por algum profissional ou pessoa da organização
Estilo de liderança e supervisão	Estilo de desenvolvimento de carreira
Foco no curto prazo e no cotidiano	Foco no longo prazo e no futuro
Relação entre líder e subordinado	Relação entre protetor e protegido
Impulso no trabalho atual	Impulso no encareiramento futuro

Fonte: Chiavenato, 2002.

A partir do quadro 1 é possível perceber que as diferenças principais entre o *mentoring* e o *coaching* é que o primeiro possui um “orientador” interno (mesma organização do aprendiz) e também é mais de longo prazo, enquanto o segundo possui um *coach* externo e objetiva solucionar pontos do cotidiano. Com isso, esses dois métodos consistem em processos baratos e simples para as empresas no que tange ao investimento em pessoas, uma vez que proporcionam resultados eficazes, incentivam os líderes a despenderem mais tempo com os seus colaboradores, além de multiplicarem mais *coaches* e mentores por toda a organização (CHIAVENATO, 2002).

Conforme García, Ramón e Stein (2008), a geração Milênio não se caracteriza por ser um grupo de jovens que permanece por uma vida toda em uma empresa, desta forma as organizações têm se desdobrado para reter mais esses indivíduos. Pontos que geralmente atraem esta geração são: equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, estabilidade, remuneração de acordo com o mercado (buscam altos salários para manter um bom padrão de vida), diversidade e reconhecimento em curto prazo.

Lucca (2010) afirma que outra opção para atração desses jovens são os programas de *trainee*. Esse tipo de processo seletivo tem atraído mão de obra qualificada, entretanto precisa ser comunicado de forma a atingir a geração Y, através de redes sociais, *blogs*, entre outros. O aumento crescente destes

programas sinaliza que, apesar de existirem 24 milhões de jovens, somente 5 milhões chegam às faculdades. Desta forma, o número de jovens disponíveis no mercado com as características almejadas (idiomas, intercâmbio, conhecimento de ferramentas tecnológicas, certificações de ponta) pelas organizações diminui mais ainda. Com isso, muitas organizações já estão vislumbrando um segmento de geração Milênio que pertencem às faculdades menos reconhecidas e também classes sociais inferiores, o que também traz benefícios, uma vez que os colaboradores tendem a valorizar mais as oportunidades.

Segundo Oliveira (2011), percebe-se que a principal expectativa da geração Y nas organizações é o reconhecimento. Portanto, para manter esse grupo de pessoas é necessário que suas atitudes sejam reconhecidas e também corrigidas, quando necessário. Isto provém da criação destes jovens, que desde crianças receberam diversos *feedbacks* de todas as suas ações pelos pais. Além disso, destaca-se como ponto muito valorizado por esta geração o ambiente agradável de trabalho, que estabelece um bom relacionamento interpessoal, bem-estar e um local propício para criatividade e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Além de um ambiente agradável, as âncoras de carreira também proporcionam a retenção da geração Y, que busca alinhar os seus valores e suas necessidades ao que a organização propicia. Dentre os oito tipos de âncoras, destaca-se como a mais relevante para geração Milênio o estilo de vida, em segundo a criatividade empresarial e em terceiro a dedicação a uma causa (VASCONCELOS et al, 2012). O estilo de vida ressalta-se como fator importante para a carreira dos jovens, pois determina que estes aspirem uma vida profissional que possa ser conciliada com as suas ambições pessoais, familiares e profissionais. Por sua vez, a criatividade empresarial estabelece que para retenção e carreira dos Y nas empresas é necessário dar autonomia e responsabilidades aos jovens, a fim de possibilitar o desenvolvimento de novos negócios e oportunidades. Por último, o terceiro item consiste em dedicação a uma causa que define que as pessoas/empresas estão trabalhando com o intuito de tornar algo melhor para a sociedade (SCHEIN, 1996).

Como estão presentes todas as gerações nas organizações, os conflitos de ideias ocorrem frequentemente, entretanto, conforme Chiavenato (2004), os conflitos podem trazer retornos positivos ou negativos. A diferença de opiniões e valores

pode incentivar o grupo de colaboradores a desenvolver uma maneira eficaz de trabalhar o tópico em questão, além de poder promover maior integração, motivação e alinhamento da equipe ao trabalhar com pessoas mais experientes e jovens na resolução de problemas, mas com visões distintas, tornando a decisão mais assertiva.

Ao contrário destas opções, os conflitos podem prejudicar também a equipe, ocasionando as seguintes situações: equipe com sentimento de frustração e tensão pela ausência de interatividade; diminuição da produtividade e atitudes individuais sem espírito de time, prejudicando o rendimento da organização (CHIAVENATO, 2004). Erickson (2012) afirma que “as motivações mudam de acordo com os períodos geracionais”, portanto conflitos frequentes ocorrem em virtude de tópicos relacionados à tecnologia, ao tempo, às mudanças de cidade, entre outros. Com isso, a fim de gerenciar uma equipe multigeracional, é importante que não se julgue, e sim analise a situação como um todo, com o intuito de tomar uma decisão assertiva sobre o assunto.

Barcaui (2011) afirma que para desenvolver uma equipe com diversas gerações é necessário respeito e paciência para compreender os distintos *timings* das pessoas, uma vez que estes comportamentos consistem em uma habilidade requisitada inclusive para um cargo de gestor. A partir do momento em que a interação entre a equipe se torna mais constante, há um aprendizado para ambos, pois a troca de práticas e o relacionamento interpessoal são muito ricos. Portanto, a geração Y é formada por jovens que estão fortemente ligados à tecnologia, acreditam no espírito de equipe e na diversidade, além de valorizar a qualidade de vida, informalidade e um ambiente de trabalho agradável. Porém, a ansiedade e o imediatismo atrapalham constantemente estes jovens no seu crescimento pessoal e profissional, uma vez que não são levados a sério pelas outras gerações ou então não conseguem traçar uma carreira mais sólida nas empresas. Apesar disso, as gerações podem produzir e interagir muito bem juntas, trazendo resultados perceptíveis às organizações. O fator chave desta questão é desenvolver boas lideranças que possam minimizar estes efeitos ou extingui-los.

### **3 MÉTODO**

Nesta seção, aborda-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa que, para Roesch (2006), define-se como um processo que envolve precisamente teoria e prática. Serão apresentadas as classificações da pesquisa utilizada, a caracterização da população, a técnica de amostragem, as técnicas utilizadas para coleta de dados e, por fim, as técnicas utilizadas na análise de dados.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

O presente trabalho utilizou métodos quantitativos para compreender a percepção dos jovens do Banco Santander, a gestão de sua carreira e formação. A abordagem de pesquisa descritiva tem como finalidade principal a descrição das características de determinado fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis existentes no estudo. A pesquisa descritiva é recomendada quando são conhecidas algumas características do fenômeno estudado e necessita-se encontrar mais informações (NIQUE E LADEIRA, 2014). Já a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística (MALHOTRA, 2012).

#### **3.2 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E TÉCNICAS DE AMOSTRAGEM**

A pesquisa ocorreu entre os dias 5 e 19 do mês de Julho do ano de 2016, junto a 38 funcionários, com funções nas redes de agências, na área comercial dos cargos de Gerentes Pessoa Física, Gerentes Van Gogh, Gerentes Empresas e na área operacional como Caixas e Coordenadores. Os respondentes foram selecionados pelo autor em diferentes agências da cidade de Porto Alegre e foram convidados a responder a pesquisa através do link gerado pelo software Survey Monkey.

### **3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS**

Para obter os dados de forma quantitativa junto ao público de funcionários selecionados na cidade de Porto Alegre, foi aplicado um questionário de forma eletrônica, através do software *Survey Monkey*, na internet. O método *survey* envolve um questionário estruturado fornecido a uma amostra da população e destinado a obter informações específicas dos entrevistados (MALHOTRA, 2006). O questionário destinado a contribuir para os objetivos deste estudo pode ser apreciado nos anexos deste trabalho.

### **3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS**

Para a análise de dados foram quantificadas as respostas coletadas e posteriormente foi feita a análise com fundamentação teórica e conclusões do autor. Os dados de levantamento de campo fazem muito mais do que meramente relatar o comportamento. Os levantamentos de campo podem proporcionar a análise do perfil destes funcionários, o que pensam em relação à sua carreira, sobre o momento do banco e principalmente à sua percepção da organização no que diz respeito à sua carreira como futuros líderes da empresa.

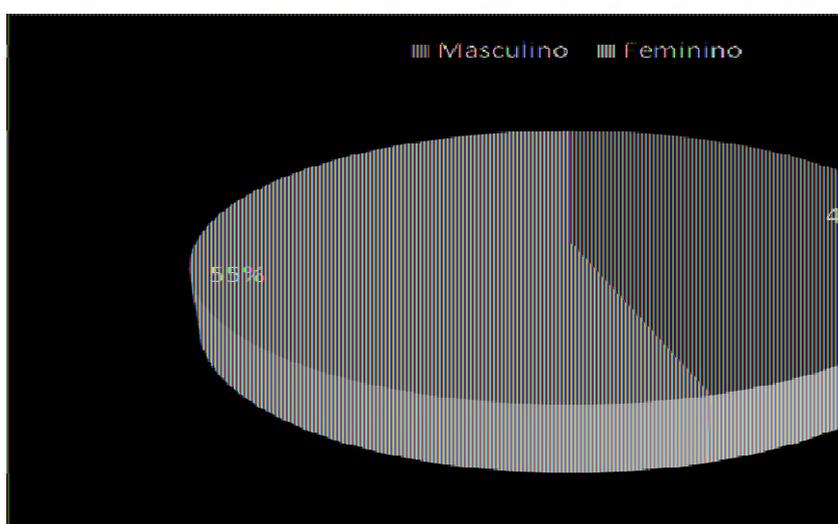
## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a análise das questões enviadas aos respondentes da pesquisa, com a quantificação dos dados coletados e a posterior análise do autor sobre os resultados.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO ALVO

#### 4.1.1 Classificação do público por sexo

Gráfico 2 - Classificação do público por sexo

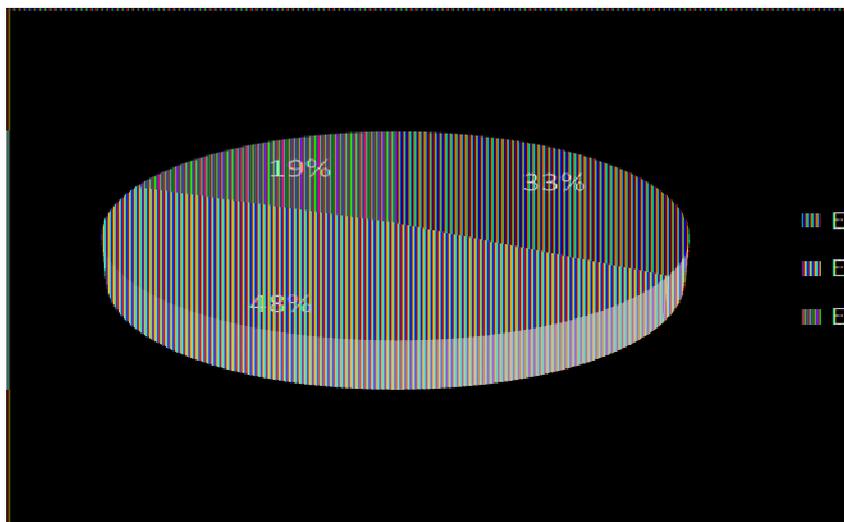


Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se no gráfico 2 que 45% dos respondentes são do sexo masculino e 55% do sexo feminino.

#### 4.1.2 Classificação do público por faixa etária

Gráfico 3 - Classificação do público por faixa etária



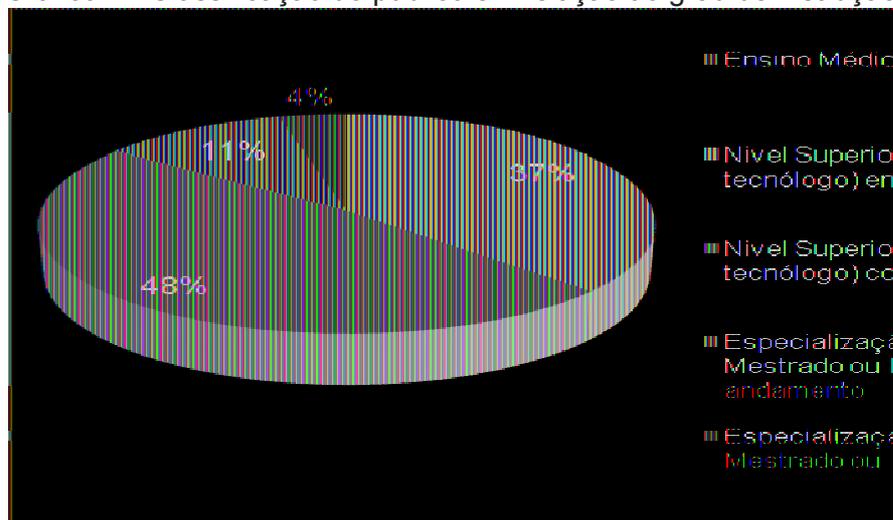
Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados obtidos através dos respondentes da pesquisa demonstram que 33% dos participantes se encontram na faixa etária de 18 e 22 anos, seguindo de 48% na faixa etária de 23 a 29 anos e 19% que possuem entre 30 e 36 anos.

Barcaui (2011) afirma que para desenvolver uma equipe com diversas gerações é necessário respeito e paciência para compreender os distintos *timings* das pessoas, uma vez que estes comportamentos consistem em uma habilidade requisitada inclusive para um cargo de gestor. A partir do momento em que a interação entre a equipe se torna mais constante, há um aprendizado para ambos, pois a troca de práticas e o relacionamento interpessoal são muito ricos.

### 4.1.3 Classificação do público em relação ao grau de instrução

Gráfico 4 - Classificação do público em relação ao grau de instrução

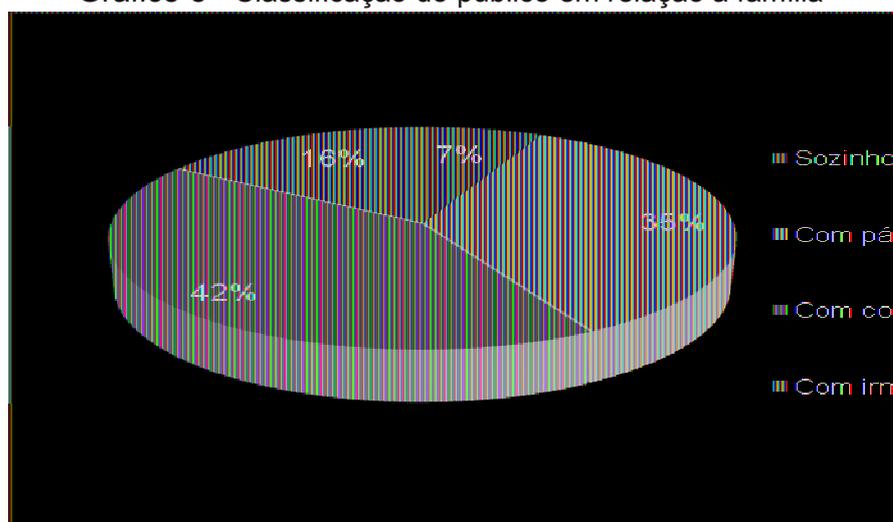


Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da análise do Gráfico 4, verificou-se que 37% dos respondentes possuem nível superior em andamento, 48% possuem ensino superior concluído, 11% possuem nível de especialização, pós graduação, mestrado ou doutorado em andamento e 4% o mesmo nível anterior, porém completos.

#### 4.1.4 Classificação do público em relação à família

Gráfico 5 - Classificação do público em relação à família

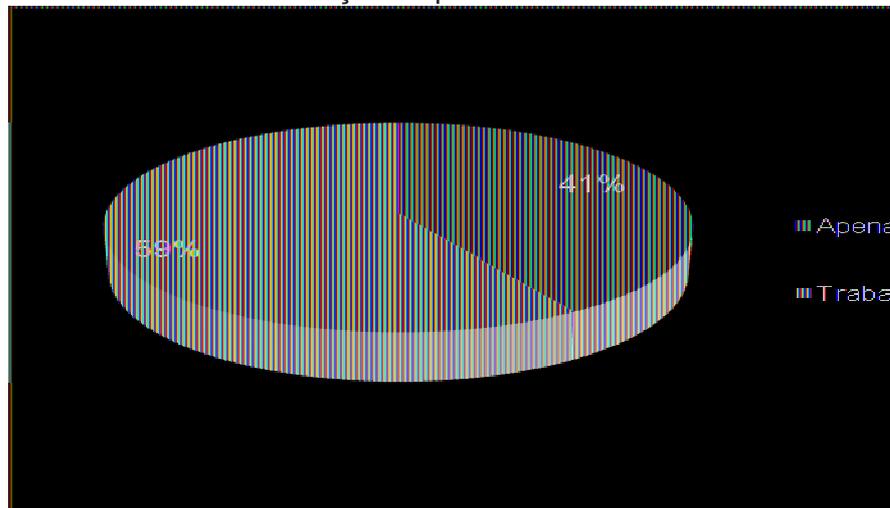


Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme relato dos entrevistados, 42% dos jovens pesquisados residem com companheiro (a), 35% residem com seus pais, avós ou responsáveis, 16% com irmãos ou amigos e apenas 7% residem sozinhos.

#### 4.1.5 Classificação do público sobre estudo e trabalho

Gráfico 6 - Classificação do público sobre estudo e trabalho

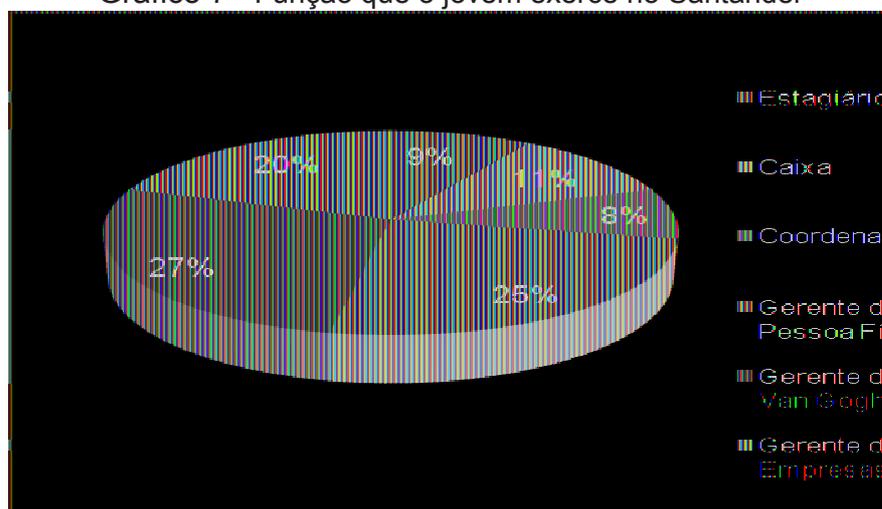


Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme relato dos respondentes 59% trabalham e estudam atualmente, enquanto 41% dos entrevistados apenas trabalham.

#### 4.1.6 Função que exerce no Banco Santander

Gráfico 7 - Função que o jovem exerce no Santander



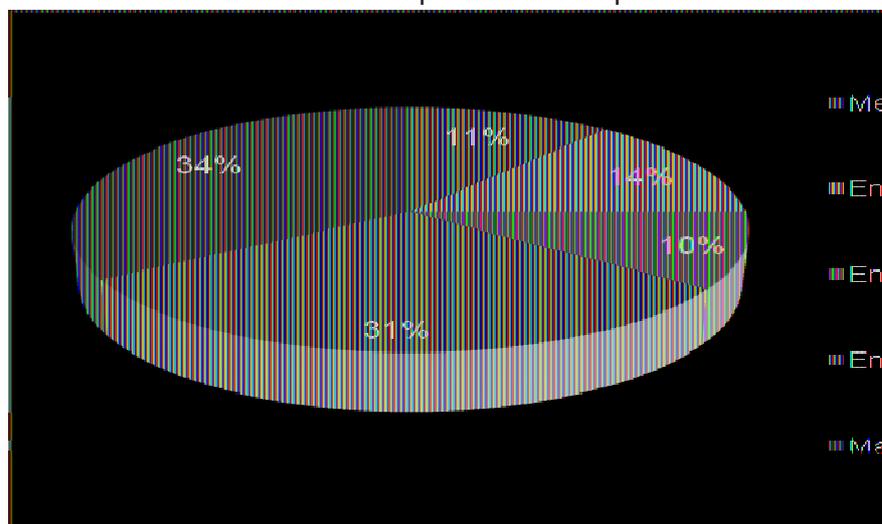
Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao cargo que ocupam, verificou-se que a maior parte dos jovens pesquisados no Banco Santander atuam em posições estratégicas e que exigem performance constante, que são os casos de Gerentes de Relacionamento. A parte menor a que pertencem estão citadas em funções onde se cumpre papéis administrativos e que estão em início de carreira.

Para Ivancevich (2008), os gestores estão cada vez mais comprometidos na elaboração e implementação das estratégias organizacionais, o que envolve os três níveis da gestão de pessoas (operacional, gerencial e estratégico), visando alcançar os objetivos e resultados finais. A partir do momento em que se tem o plano estratégico estabelecido, é possível adequar as características dos colaboradores e as ações do RH a fim de atingir as metas traçadas. Isto demonstra que os ativos humanos têm alta relevância para a estratégia da organização, necessitando da gestão de RH e de criatividade para conciliar a satisfação dos funcionários com o desempenho esperado para obtenção de lucros e crescimento da instituição.

#### 4.1.7 Tempo atual na empresa

Gráfico 8 - Tempo atual na empresa



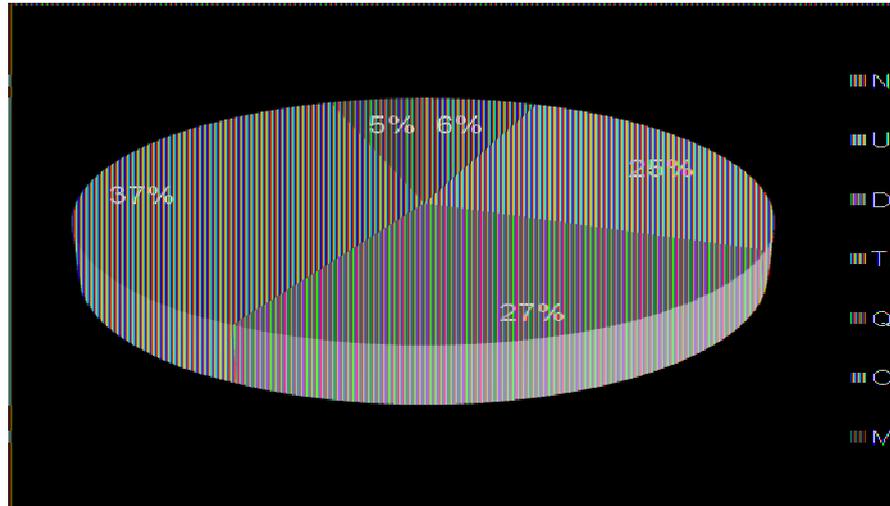
Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao tempo de empresa, pode-se perceber que 31% estão entre 3 a 5 anos no banco, 27% dos respondentes entre 1 a 3 anos, 26% dos entrevistados entre 5 e 10 anos, 14% com menos de um ano e 2% com mais de 10 anos na organização.

Verifica-se que a maior parte dos jovens talentos do Banco Santander está na empresa há mais tempo, o que demonstra na gestão da empresa as oportunidades e crescimento que a empresa promove para seus colaboradores. Em complemento a esta afirmação pode-se citar o autor Dutra (2004), o qual afirma que os colaboradores são agentes de transformação nas instituições, disponibilizando a organização seus conhecimentos, suas habilidades e atitudes, de modo que precisam, simultaneamente a isto, oferecer a “entrega”, ou seja, agregar valor. A agregação de valor conceitua-se por deixar um legado na empresa e não somente colaborar para os seus resultados, desta forma direciona-se o trabalho para os processos, sistemas ou pontos que sejam cruciais para a perpetuação da organização.

#### 4.1.8 Quantidade de promoções que recebeu desde seu início

Gráfico 9 - Quantidade de promoções que recebeu desde seu início

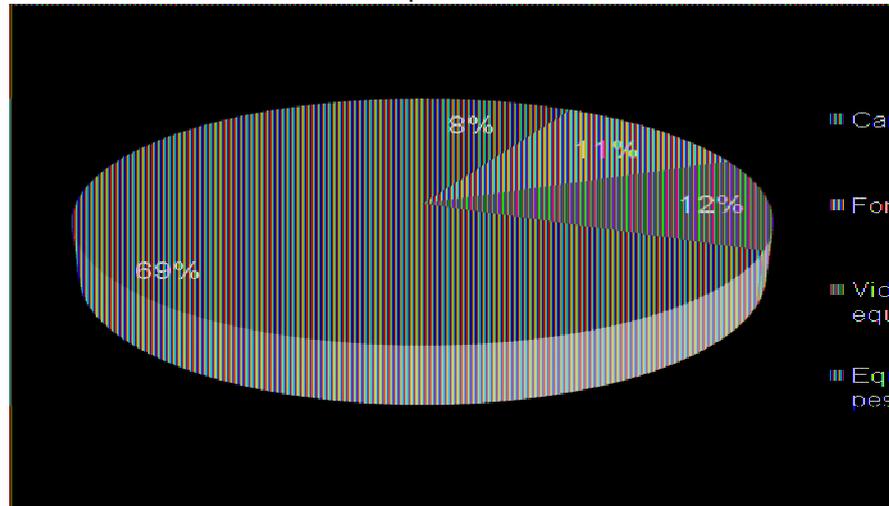


Fonte: Elaborado pelo autor

No que tange à evolução da carreira destes jovens, analisou-se que a maior parte recebeu entre duas a três promoções internas, o que caracteriza a empresa como uma organização que fornece um plano de carreira para os funcionários e que ao mesmo tempo também proporciona o desenvolvimento em novas áreas.

#### 4.1.9 Grau de Importância em relação à vida e carreira

Gráfico 10 - Grau de importância entre vida e carreira

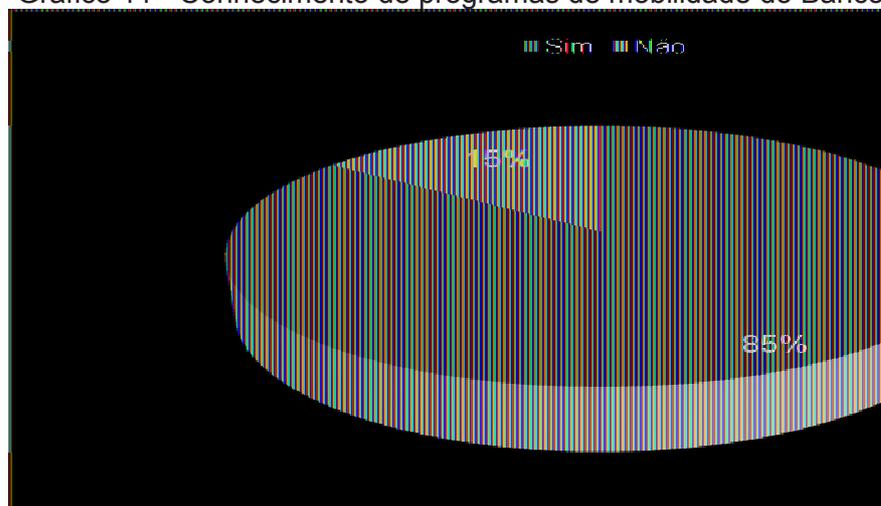


Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme se verifica a percepção deste público entrevistado, pode-se concluir que 69% dos entrevistados buscam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, considerando esta a mais importante entre todas as respostas. Em segundo lugar, 12% dos entrevistados buscam uma vida financeira equilibrada, 11% a formação profissional e apenas 8% a carreira em ascensão. Associa-se esta questão ao arquivo do Banco Santander sobre jovens talentos, que cita a frase do cofundador da empresa 99jobs, a qual diz “o trabalho tem que estar ligado a uma causa, e não a uma forma de pagar as contas”, e também aliado ao propósito global do Banco Santander que é “contribuir para que as pessoas e os negócios prosperem”.

#### 4.1.10 Conhecimento de programas de mobilidade do banco

Gráfico 11 - Conhecimento de programas de mobilidade do Banco



Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o gráfico, percebe-se que atualmente 85% dos jovens talentos conhecem e compartilham programas de mobilidade na empresa, enquanto 15% desconhecem estes programas de mobilidade interna.

#### 4.1.11 Frequência de acesso a novas oportunidades em carreiras

Entre os programas de mobilidade interna do Banco Santander estão as seguintes oportunidades:

a) Trainee Santander: programa com o objetivo de recrutar (de forma interna e externa) e preparar jovens com potencial talento a assumirem cargos de liderança. Além de um período de integração, o programa prevê também rotações em áreas de negócios, participação em projetos e avaliação ao término de cada um;

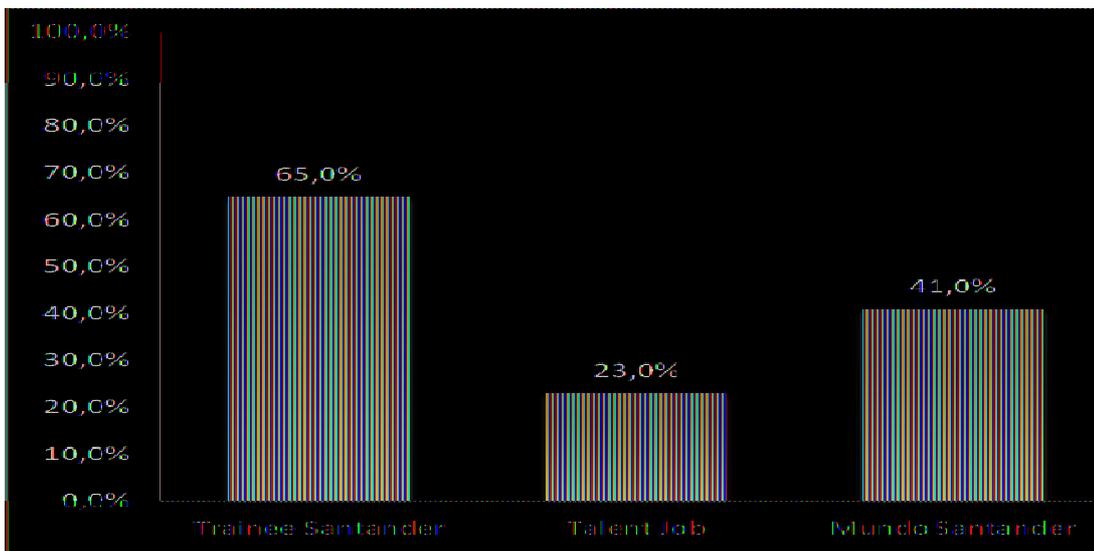
b) Talent Job: programa com o objetivo de buscar internamente potenciais talentos para programas de liderança interna;

c) Mundo Santander: programa com o objetivo de proporcionar mobilidade internacional, colocando à disposição do funcionário oportunidades de trabalho em

outros países onde atua o grupo. O funcionário pode candidatar-se e participar de processos seletivos internos, com funcionários de todo o mundo;

d) Carreiras Santander: portal de vagas internas da organização, onde é possível o funcionário candidatar-se a oportunidades internas, verificar pré-requisitos e inclusive obter mobilidade dentro do Brasil.

Gráfico 12 - Frequência de Acesso a novas oportunidades em carreiras

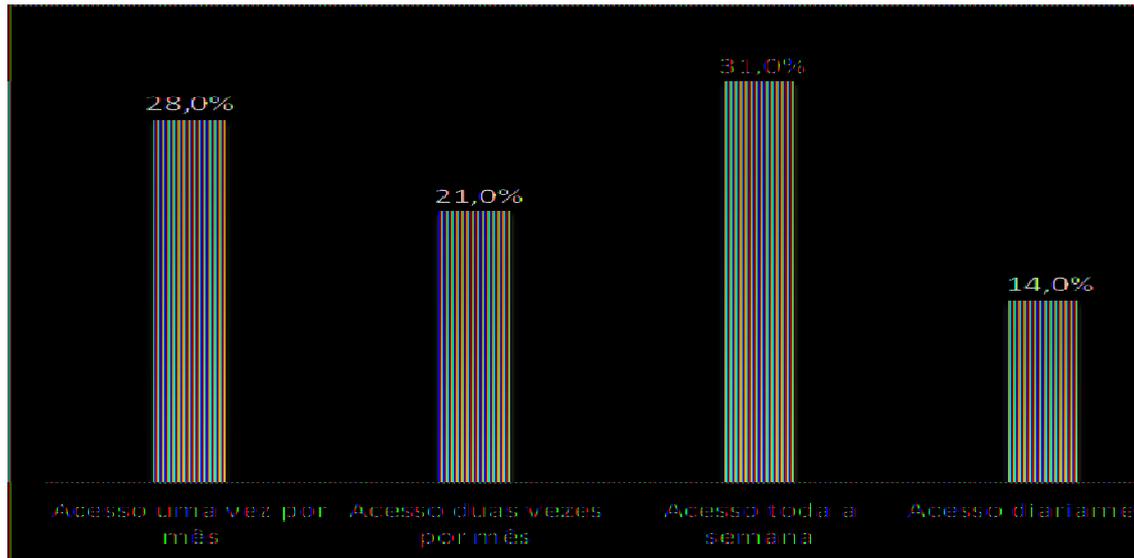


Fonte: Elaborado pelo autor

Diante dessas oportunidades, percebe-se que 89% dos jovens talentos conhecem o Programa de Carreiras, 65% o Trainee Santander, 41% o programa Mundo Santander e 23% o programa Talent Job.

Além disso, conforme expressa o gráfico a seguir, a frequência de acesso às oportunidades é de 31% dos jovens talentos que fazem o acesso toda a semana, sendo que 28% tem acesso uma vez por mês, 21% acessam duas vezes por mês, 14% diariamente e apenas 6% não conhecem o Portal de Carreiras.

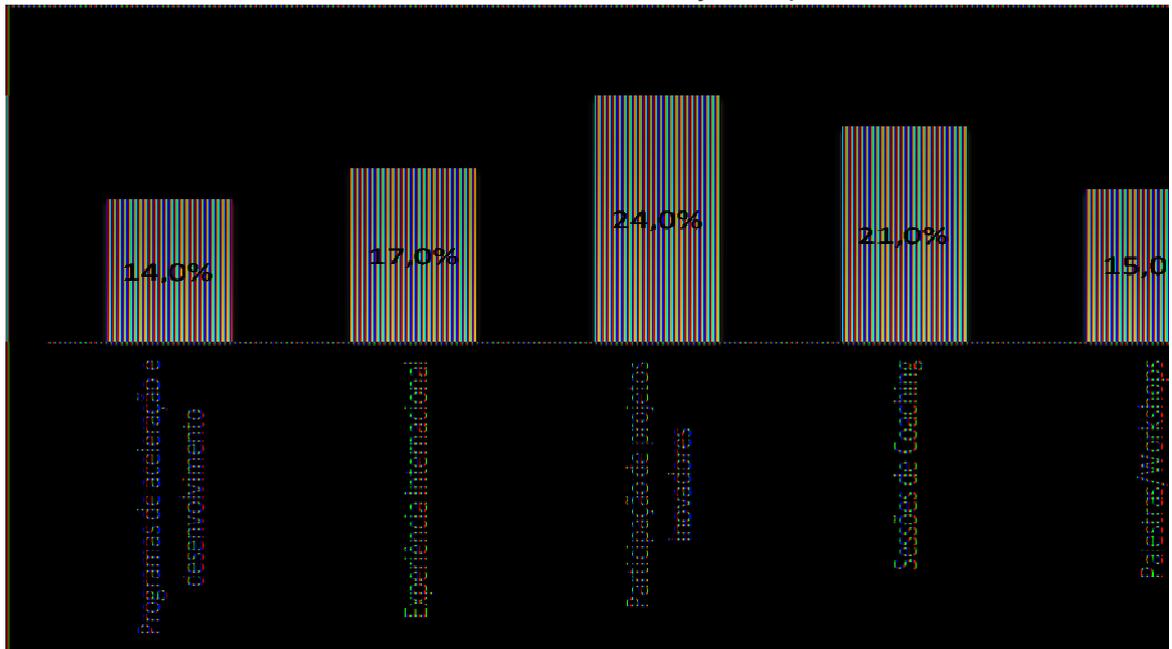
Gráfico 13 - Frequência de acesso ao Portal de Carreiras



Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.1.12 Análise de valor em trajetória profissional

Gráfico 14 - Análise de valor em trajetória profissional

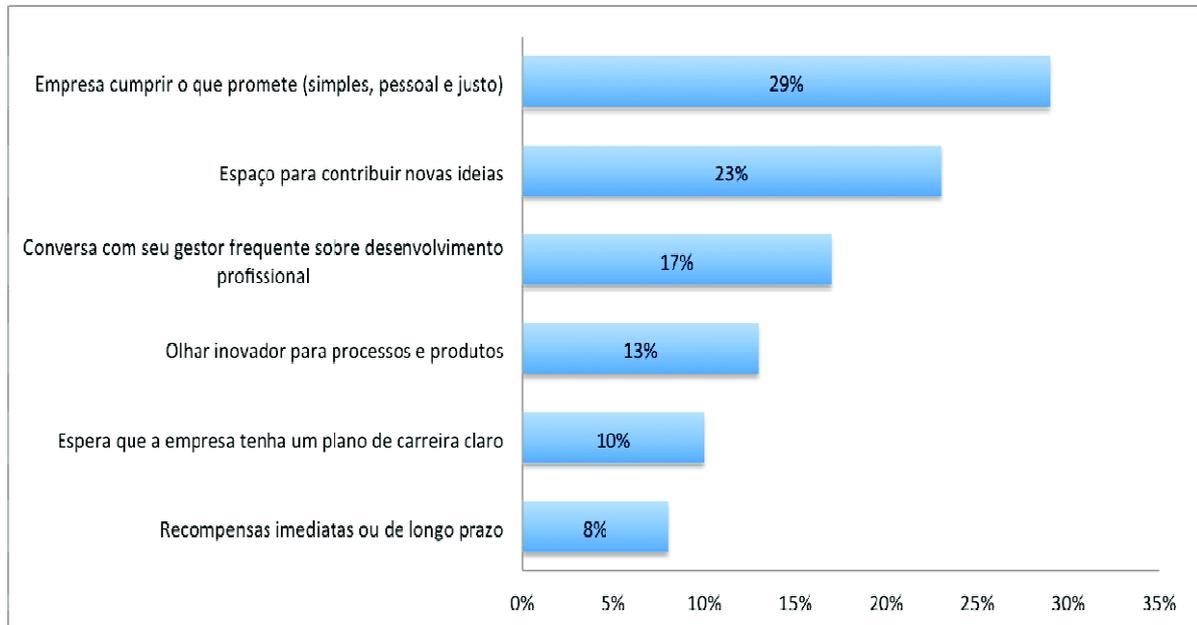


Fonte: Elaborado pelo autor

Em uma escala de prioridades, os jovens talentos foram convidados a eleger o que consideram mais importante dentro de sua visão para a organização em relação à gestão de sua carreira. Verificou-se que 24% consideram importante a participação de projetos inovadores, 21% gostariam de ter sessões de *coaching*, 17% experiências internacionais, 14% programas de aceleração e desenvolvimento e 8% consideram mais importantes as sessões de *mentoring*.

#### 4.1.13 Grau de importância para desenvolvimento de sua carreira

Gráfico 15 - Grau de importância para desenvolvimento de sua carreira



Fonte: Elaborada pelo autor.

Como forma de análise ao que a empresa pode proporcionar como forma de desenvolvimento, os jovens foram convidados a enumerar o que consideram mais importante. Verificou-se que 29% dos respondentes esperam que o Banco Santander cumpra o que promete, no sentido de seus objetivos internos na organização e com seus clientes, em ser um banco simples, pessoal e justo. Em segundo lugar, os jovens buscam um espaço para contribuir com novas ideias; em terceiro lugar, conversas com seu gestor sobre o seu desenvolvimento profissional; em quarto lugar os jovens esperam que a empresa tenha um plano de carreira claro e menos importante. Entre as questões citadas, esperam as recompensas imediatas às de longo prazo.

Em conclusão ao dado de que os jovens talentos do Santander têm como mais relevante que a empresa cumpra o que prometa, Brandão e Guimarães (2001) também ressaltam a importância das competências estarem alinhadas com os norteadores estratégicos, uma vez que a visão orienta o objetivo da organização. Portanto, esta determina as políticas de RH a serem trabalhadas, bem como os esforços a serem desenvolvidos no que tange às competências.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente trabalho, constatou-se, a partir da amostra de parte dos funcionários da geração Y do Banco Santander, na cidade de Porto Alegre/RS, que atualmente o banco possui um grande potencial para gerenciamento destes jovens, dados que foram comprovados na pesquisa realizada neste trabalho. Um dos dados relevantes aponta que os talentos são extremamente engajados com a empresa, conhecendo os programas de mobilidade interna e sempre buscando estarem inteirados das oportunidades oferecidas.

Como forma de retenção e gerenciamento dos talentos, o Santander oferece um plano de carreira com novas posições às pessoas que se destacam, dado conclusivo de que 58% dos jovens possuem menos de 5 anos na empresa e já receberam em média de uma a três promoções.

Como forma de gerenciamento destes jovens profissionais, o Santander deve focar no desenvolvimento comportamental dos profissionais, gerar empatia e colaboração entre as multigerações existentes no Banco e oferecer suporte para que os gestores sejam cada vez mais líderes inspiradores para estes jovens talentos. Outro dado relevante apresentado neste estudo revela que os jovens talentos do Santander esperam que a empresa cumpra o que promete em sua missão, que é ser um banco “Simples, Pessoal e Justo”, inclusive em suas relações com seus colaboradores e principalmente com seus clientes. Outro indicativo que pode ter um ponto a ser trabalhado é que estes mesmos jovens buscam um espaço para contribuir com novas ideias. Desta forma, como sugestão pode-se criar fóruns para estes profissionais debaterem o que esperam da organização e ouvirem também o que a empresa espera destes talentos.

Importante ressaltar que o presente trabalho fez uma amostra com jovens que trabalham em áreas comerciais e operacionais da rede de agências do banco, o que se torna um indicador relevante, visto que estes profissionais convivem com metas e desafios, em que muitas vezes são medidos apenas por seus resultados e não tanto por suas ações e colaboração com a organização, o que contrapõe a necessidade de a empresa estar próxima a estes jovens, com o objetivo de retê-los e gerenciar

suas carreiras para que se desenvolvam e não sejam apenas cumpridores de números, e sim colaboradores para o crescimento da organização.

Reforça-se assim a necessidade do desenvolvimento dos gestores, com foco em jovens gestores e gestores dos jovens e também ações com foco no desenvolvimento e capacitação dos profissionais para que, com isso, estes jovens talentos e futuros líderes da empresa sejam os embaixadores da Cultura Santander: Simples, Pessoal e Justo.

## REFERÊNCIAS

- BICHUETTI, José L. **Gestão de Pessoas Não é com o RH**. São Paulo: Larousse, 2011.
- BARCAUI, André. Gerente “Y” no Comando: uma reflexão sobre a nova geração de gerentes. In: **Revista MundoPM**, v. 37, p. 1-9, Fevereiro, Curitiba, 2011.
- BECKER, Brian; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **The HR scorecard: linking people, strategy and performance**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- BITENCOURT, Cláudia (org). A Gestão de Competências Gerenciais: A Contribuição de Aprendizagem Organizacional. In: **Revista de Administração de Empresas**, vol. 44, n.1, Jan- Mar, Porto Alegre, 2004.
- BITENCOURT, Cláudia. et al. **Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BRANDÃO, Hugo P. GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de Competências e Gestão do Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Constructo? In: **Revista da Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, Jan-Mar, São Paulo, 2001.
- BRIDA, Marinaldo de; SANTOS, Jair N. O Alinhamento entre a Estratégia e as Competências Organizacionais: o caso de uma empresa nacional líder do segmento de revestimentos cerâmicos. In: **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n.31, p. 210-242, set-dez, Florianópolis, 2011.
- BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. In: **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**, Catalão, ano IV, n. 06, 1. sem. 2002.
- BÚRIGO, Carla C. D.; LOCH, Clésar L. **Gestão de Pessoas: De Recursos Humanos ao Processo de Desenvolvimento Humano e Social**. Florianópolis: Universidade Federal Santa Catarina, 2011.
- CARDOSO, Luiz R. Avaliando Sistemas de Remuneração Baseados em Habilidades e Competências: A Visão dos Profissionais de Gestão de Pessoas. In: **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 21, p. 13-23, 2006.
- CAVAZOTTE, Flávia. S. C. N.; LEMOS, Heloísa. C.; VIANA, Mila. D. A. Relações de Trabalho Contemporâneas e as Novas Gerações Produtivas: Renovadas ou Antigos Ideais? In: **Encontro Nacional da ANPAD**, 34, 2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: EnANPAD, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro. Elsevier: 2004.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: Edição Compacta**. São Paulo: Atlas, 1998.

CIA DE TALENTOS. **Empresa dos Sonhos dos Jovens 2015**. Disponível em: <http://www.ciadetalentos.com.br/esj/brasil.html>. Acesso em 16 mar. 2016.

DALMOLIN, Adriane et al. **Teoria Clássica da Administração e a sua Utilização na Administração Moderna**. Disponível em: [www.revistas.utfpr.edu.br](http://www.revistas.utfpr.edu.br). Acesso em 14 abr. 2016.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DOLABELLA, Rosemirtes. V. M.; BITENCOURT, Cláudia C. **A Consolidação das Competências Organizacionais na Vitivinicultura Brasileira: O Caso na Vinícola Miolo**. In: *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 14, n. 2, p. 174-189, Porto Alegre, 2012.

DUTRA, Joel. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo, Ed. Atlas, 2004.

DUTRA, Joel S. et.al. **Gestão de Pessoas, Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2001.

ERICKSON, Tamara. **E Agora Geração X?** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

\_\_\_\_\_. Os Líderes Que Queremos Hoje. In: **Harvard Business Review**, p. 53-57, Maio, São Paulo, 2010.

\_\_\_\_\_. Você Gerencia as Gerações? In: **HSM Management**, v. 91, Mar-Abr, São Paulo, 2012.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso C.C. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo, Editora Atlas S.A, 2008.

\_\_\_\_\_. Alinhando Estratégias e Competências. In: **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, Jan-Mar, São Paulo, 2004.

GARCÍA, Pilar; STEIN, Guido; RAMÓN, José. Quem é a Geração Y? In: **HSM Management**, n. 70, p. 1-7, set-out, São Paulo, 2008.

GODOY, Arilda S. et al. **Gestão do Fator Humano: Uma Visão Baseada nos Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008.

GOMES, Elaine D.; MICHELL, Murillo. **A Motivação de Pessoas nas Organizações e suas Aplicações para Obtenção de Resultados**. Graça: Editora FAEF, 2007.

HOLLOREN, Michael J. **The Talents War: Attracting e Retaining Generation Y in Leaders Professional Services**. Ohio: SMPS, 2008.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KANE, Pat. **THE PLAY ETHIC: A MANIFESTO FOR A DIFFERENT WAY OF LIVING**. LONDON, UK: EDITORA MACMILLAN UK, 2015.

KOTLER, Phillip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, Francisco J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEAL, Ruy. O Que Está na Cabeça da Super Geração Y?. In: **Revista da Escola Superior de Propaganda e Marketing**, v. 18, n. 17, p. 114-119, Mai-Jun, São Paulo, 2011.

LUCCA, Léo De. Seleção à Brasileira: Empresas Disputam Jovens Talentos Promissores. In: **Harvard Business Review**, p. 64, Maio, São Paulo, 2010.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing, uma orientação aplicada; 6 ed.** Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARIETTO, Márcio L. et al. Estratégia, competências e aprendizagem: o caso de um supermercado na cidade de sorocaba. In: **Revista de Gestão da Universidade de São Paulo**, v. 19, n. 1, p. 73-75, Jan-Mar, São Paulo, 2012.

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: do estratégico ao operacional**. São Paulo: Futura, 2001.

MARTINS, Gilberto A. et al. Pesquisa acadêmica em contabilidade gerencial no Brasil: análise e reflexões sobre teorias, metodologias e paradigmas. In: **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 14, n. 6, p. 1113-1133, nov-dez, Curitiba, 2010.

MASCARENHAS, André Ofenhejm et al. **Gestão Estratégica de Pessoas. Evolução, Teoria e Crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MASLOW, Abraham Harold. **Motivation and personality**. New York: Harper, 1954.

MEISTER, Jeanne C.; WILLYERD, Karie. Como Orientar a Geração Y? In: **Harvard Business Review**, p. 58-65, Maio, São Paulo, 2010. Araujo (1999),

NAKATA, Lina E.; SOUZA, Edileusa G. O Conceito de Competências e sua Aplicação na Gestão Estratégica de Pessoas nas Empresas Atuantes no Brasil. In: **Revista Economia & Gestão**, v. 12, n. 29, p. 17-34, Maio-Agosto, Minas Gerais, 2012.

NERI, Aguinaldo A. et al. **Gestão de RH por Competências e a Empregabilidade**. São Paulo: Papyrus, 2005.

NIQUE, Walter; LADEIRA, Wagner. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação para o mercado brasileiro. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Jayr F.; MARINHO, Robson M. **Liderança, Uma Questão de Competência**. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y, Ser Potencial ou Ser Talento? Faça Por Merecer**. São Paulo: Integrare Editora, 2011.

RABAGLIO, Maria O. **Seleção por Competências**. São Paulo: Educador, 2001.

RESENDE, Enio. **A Força e o Poder das Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2006.

RUAS, Roberto. **Competências Gerenciais e Aprendizagem nas Organizações: uma relação de futuro?** In: Seminário Internacional de competitividade baseada no conhecimento, São Paulo, ago., 1999.

RUZZARIN, Ricardo; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Competências: Uma Base para a Governança Corporativa**. Porto Alegre: AGE, 2010.

SANCHEZ, Ron. **Knowledge Management and Organizational Competence**. United States: Oxford University Press, 2001.

SCHEIN, E. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 0, n. 0, p. 80-88, 1996

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor**: comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TOBIAS, Lester L. Consulting Psychology Journal: Practice and Research. In: **American Psychological Association**, v. 48, n. 2, p. 87-95, 1996.

ULRICH, Dave. **Credibilidade x Competências**. In: DRUCKER, Peter F. (org.). **O Líder do Futuro**. São Paulo: Futura, 2001.

VASCONCELOS, Kátia C. A et al. A Geração Y e As Suas Âncoras de Carreira. In: **Revista de Gestão Organizacional**, v.8, n. 2, p. 224-244, jan-mar, 2012.

WOODRUFF, Charles. **Competent by any other name**. New York: Personnel Management, 1991.

ZARAFIAN, Philippe. **O Modelo de Competência**. São Paulo: Senac, 2003.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

1. Qual seu gênero?

Masculino

Feminino

2. Qual a sua idade?

Entre 18 a 22 anos

Entre 23 e 29 anos

Entre 30 e 36 anos

3. Qual a sua escolaridade?

Ensino Médio ou Técnico

Nível Superior (graduação ou tecnólogo) em andamento

Nível Superior (graduação ou tecnólogo) completo

Especialização, Pós Graduação, Mestrado ou Doutorado em andamento.

4. Com quem você reside?

Sozinho (a)

Com pais/ avós/ responsáveis

Com companheiro (a)

Com irmãos / amigos

5. Ocupação

Apenas trabalhando

Trabalhando e estudando

## 6. Função

Estagiário

Caixa

Coordenador de Atendimento

Gerente de Relacionamento Pessoa Física

Gerente de Relacionamento Van Gogh

Gerente de Relacionamento Empresas

## 7. Tempo de Banco

Menos de 1 ano

Entre 1 a 3 anos

Entre 3 e 5 anos

Entre 5 e 10 anos

Mais de 10 anos

## 8. Quantas promoções recebeu desde que entrou no banco?

Nenhuma

Uma

Duas

Três

Quatro

Cinco

Mais de Cinco

## 9. Na sua opinião, o que é mais importante?

Carreira em ascensão

Formação profissional

Vida Financeira equilibrada

Equilíbrio entre vida pessoal e profissional

## ETAPA 2 - Percepção de programas do banco

10. Você conhece os programas de mobilidade do banco?

Sim

Não

11. Se conhece, quais?

Job Posting

Talent Job

Mundo Santander

Carreiras

12. Com que frequência acessa as novas oportunidades em carreiras (portal RH)?

Acesso uma vez por mês

Acesso duas vezes por mês

Acesso toda a semana

Acesso diariamente

Não conheço este portal de carreiras

13. Em sua trajetória Profissional você gostaria de...

Programas de aceleração e desenvolvimento

Experiência Internacional

Participação de projetos inovadores

Sessões de Coaching

Palestras/Workshops

Sessões de Mentoring

14. O que você espera do banco, como prática para seu desenvolvimento? (enumere pela ordem de importância, em sua opinião).

Olhar inovador para processos e produtos

Espaço para contribuir novas ideias

Conversa com seu gestor frequente sobre desenvolvimento profissional

Empresa cumprir o que promete (simples, pessoal e justo)

Recompensas imediatas OU de longo prazo?

Espera que a empresa tenha um plano de carreira claro.