

Um estudo sobre mobilidade interna no setor bancário

VICTOR HUGO DE BARROS NÓBREGA

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
victorhbnobrega@yahoo.com.br

ARNALDO MAZZEI NOGUEIRA

USP - Universidade de São Paulo
ajfranca@usp.br

UM ESTUDO SOBRE MOBILIDADE INTERNA NO SETOR BANCÁRIO

RESUMO

As organizações dependem cada vez mais do valor agregado por seus recursos humanos, obrigando as áreas de Recursos Humanos atuarem mais estrategicamente. Para isso, as políticas de Recursos Humanos como contratação, desenvolvimento e retenção de funcionários qualificados se tornam atividades críticas no desempenho da organização. Paralelamente, nas últimas décadas, a competição no setor bancário tornou-se mais intensa, sobretudo, pela entrada de bancos globais – a exemplo do Santander – e pelas fusões e aquisições que ocorreram neste período. Este aumento de competitividade aumenta a disputa por talentos, e conseqüentemente os profissionais buscam empresas que ofereçam vantagens econômicas e sociais. Por esta razão, as empresas buscam valorizar seus funcionários, oferecendo-lhes oportunidade de desenvolvimento dentro da própria empresa. O objetivo deste trabalho é investigar o uso de mobilidade interna como ferramenta eficaz na gestão de pessoas. Para isso foi feito levantamento bibliográfico acerca dos sistemas de Recursos Humanos, foi apresentada a gestão de pessoas no setor bancário e no Banco Santander e um estudo de caso sobre os gerentes de relacionamento será realizado para avaliar a mobilidade interna.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Setor bancário. Mobilidade interna.

ABSTRACT

Organizations increasingly depend on the value of its human resources, requiring a strategically acting from the Human Resources. For this, the Human Resources policies such as hiring, developing and retaining qualified employees become critical activities in the organization's performance. Meanwhile, in recent decades, competition in the banking industry has become more intense, especially after the entry of global banks - such as the Santander - and the mergers and acquisitions that occurred in this period. This competitiveness increases war for talent, and consequently employees seek professional companies that provide economic and social benefits. For this reason, companies seek to enhance their employees by offering them opportunities for development within the company. The objective of this study is to investigate the use of internal mobility as an effective tool in managing people. In order to this, it was done bibliographical survey on the Human Resources systems, it was presented people management in banking and Banco Santander and a case study about relationship managers will be conducted to evaluate the internal mobility in Santander.

Keywords: People management. Banking industry. Internal mobility.

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa foca um dos maiores e mais importantes setores econômicos do Brasil: o setor bancário. Este setor emprega diretamente cerca de 500 mil pessoas e, no ano passado, juntos os seis maiores bancos do país somaram mais de R\$ 56 bilhões em lucro líquido.

A gestão de pessoas é uma atividade complexa neste setor. A área de Recursos Humanos se torna responsável por administrar a transação estratégica de sistemas e de pessoas, sem impactos negativos para empregados e clientes e fazer todas as operações normais de trabalho, exigidas no dia-a-dia de um estabelecimento bancário.

É evidente que as companhias decidiram focar na eficiência como forma de aumentar seus lucros ao aproveitar a máxima produtividade de seus funcionários, por esta razão, a gestão de pessoas é importante meio de potencializar os resultados das empresas.

No setor bancário, esta experiência está inserida em um contexto de globalização no início da década de 90 e apoiada pelo Plano Real e por medidas que incentivavam a desregulamentação e privatizações, assim, houve maior abertura comercial e se almejava menor participação do Estado na Economia. Este cenário permitiu o crescimento instituições estrangeiras no país como: o anglo-chinês HSBC, que comprou o Bamerindus em 1997; o holandês ABN-AMRO, que adquiriu o Bandepe em 1998; e o espanhol Santander, que adquiriu o Banespa em 2000.

A redução de players, como ensina Porter (1998), aumenta a rivalidade dentro da indústria. Esta rivalidade tornou-se ainda mais acirrada com a entrada de instituições globais com capital para fazer frente à concorrência. Segundo Veloso (2005), a tendência econômica rumo a negócios globais contribui para o surgimento de novas formas de organização e ressalta que no sistema bancário não é diferente.

Em um cenário de competição mais intensa, os bancos optaram por readequarem suas operações visando sua sobrevivência no mercado. A readequação culminou, no final da década passada, com fusões, inclusive dentre os maiores bancos do país como Itaú-Unibanco e Santander-Real (ABN-AMRO). Estas situações demonstram sinal claro do paradigma da reestruturação flexível que permeia todas as empresas do setor bancário nas últimas décadas.

A adoção deste modelo competitivo provoca redução no tamanho das organizações (*downsizing*), o que implica diretamente redução também força de trabalho. De acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos/Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (Dieese/Contraf, 2012), houve redução no número de bancários entre 1990 e 2012. Segundo o instituto, havia no Brasil 732 mil bancários em 1990, enquanto este número era de 508 mil em 2012; queda superior a 30% na força de trabalho.

Desta maneira, as empresas devem responder à teoria crítica, encarar novos desafios e suas áreas de Recursos Humanos são obrigadas a aperfeiçoarem cada vez mais suas estratégias de gestão de pessoas. Não se pode entender a gestão de pessoas no setor bancário atual, sem considerar movimentos de redução de custos como o uso de tecnologias e terceirização bem como administração de metas.

Em um cenário em que as organizações dependem cada vez mais do valor agregado por seus recursos humanos, obriga que as áreas de Recursos Humanos atuem mais estrategicamente. Para tanto, as políticas de Recursos Humanos como contratação, desenvolvimento e retenção de funcionários qualificados se tornam atividades críticas no desempenho da organização.

Acredita-se que uma forma de valorizar e reter funcionários é dar oportunidade de desenvolvimento dentro da própria empresa. Uma política de Recursos Humanos que se alinha a este propósito é a mobilidade interna. Entende-se por mobilidade interna, as vagas preenchidas com funcionários da própria organização, em detrimento do recrutamento externo.

Se por um lado, o recrutamento interno possibilita que a empresa aproveite melhor seu capital humano, além de encorajar o desenvolvimento profissional de seus funcionários; por outro, é o recrutamento externo que permite a diversificação do patrimônio humano e a consequente oxigenação da empresa, adotando novas ideias e práticas do mercado. Diante deste contexto surge a seguinte pergunta: em geral, é preferível promover funcionários que já fazem parte da organização ou contratar funcionários externos?

Assim, esta pesquisa tem por objetivo principal comparar os benefícios de promover funcionários internos, ao invés de contratar funcionários externos.

Este objetivo geral desdobra-se em dois objetivos específicos: comparar os resultados, desligamentos e progresso na carreira de funcionários que foram promovidos e admitidos; e avaliar se a empresa tem priorizado movimentações internas.

Por meio de um estudo de caso único, utilizando dados secundários do Santander Brasil e apoiada em referencial teórico sobre gestão de carreira, Recursos Humanos e o setor bancário, este artigo busca responder a essa pergunta na perspectiva de um banco global. Com R\$ 486 bilhões em ativos e aproximadamente 50 mil funcionários, o Santander Brasil é o maior banco global em atividade no país.

Este artigo encontra-se estruturado em seis partes. Além desta introdução, que abordou o problema de pesquisa e objetivo, serão apresentadas: revisão da literatura, metodologia, análise dos resultados, conclusão e referências.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, pretende-se, à luz das teorias de recursos humanos e gestão de pessoas, buscar o entendimento das políticas e sistemas de Recursos Humanos e, sobretudo, de gestão de carreira.

2.1 Gestão de pessoas

Segundo Gil (2001), gestão de pessoas é a função gerencial que busca a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

A visão de Recursos Humanos meramente como uma área de suporte operacional é cada vez mais incomum e ultrapassada. Embora, durante longos anos este conceito tenha persistido, sobretudo, como aponta Brock et al. (2006), pela difícil mensuração da influência de Recursos Humanos sobre os resultados da organização.

Para Fischer (1998) o aumento de competitividade, as novas descobertas e novas tendências culturais forçaram que as empresas buscassem uma adaptação a esta nova realidade. Uma das principais responsabilidades de um gestor de pessoas é a promoção de mudanças organizacionais, para enfrentar a competitividade. Isto influencia, de certa forma, todos os setores da organização, conseqüentemente, exige um novo modelo na gestão de pessoas.

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processo de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham. (FISCHER, 2002, p. 12)

Para Brock et al. (2006), a transformação da gestão de Recursos Humanos tradicional para a estratégica depende da transformação da área de centro de custos para centro de oportunidades e resultados. Afirmam ainda que o papel de Recursos Humanos é ajudar a organização a desenvolver as competências necessárias para responder com sucesso ao mercado e focar nos resultados e não mais nas atividades tradicionais, buscar a excelência

organizacional e nada menos que isso. Na mesma direção, Torrington et al. (2004) consideram a necessidade de Recursos Humanos entender o ambiente em que a organização opera, para finalmente propor as práticas e políticas adequadas.

Entretanto, Fernandes (2002) defende que há três restrições que impedem as áreas de Recursos Humanos de assumirem uma atuação estratégica dentro das empresas: “despreparo dos profissionais de Recursos Humanos, impeditivos institucionais e dificuldade em operacionalizar o controle estratégico de Recursos Humanos”.

Porém, este movimento é natural à medida que, como observa Fischer (2002), a área de recursos humanos perde o monopólio sobre o comportamento organizacional ao compartilhá-lo com outras instâncias da empresa como as chefias diretas.

Outra razão é apontada por Dutra (2002) que diz que embora muitos autores trabalhem como se a estratégia de gestão de pessoas fosse consequência da estratégia da empresa, na realidade, elas se influenciam mutuamente, pois são as pessoas que implementam a estratégia nas empresas.

A abordagem do tema de mobilidade interna, trata-se principalmente da relação de gestão de carreira que envolve tanto o funcionário quanto a empresa por meio de sua área de Recursos Humanos.

2.2 Gestão de carreira

O termo “carreira” é de difícil conceituação e passou por diversas mudanças ao longo do tempo. Embora alguns autores entendam carreira como algo estruturado e organizado, no tempo e no espaço, quase sem surpresas, London e Stumph (1982) apresentam “carreira” como as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa, denotando que nem sempre a carreira é gerida de forma linear.

Dutra (2002) observa que as discussões acerca de gestão de carreira tomaram dois rumos: um que foca o papel da própria pessoa na gestão de sua carreira e outra que analisa o papel da organização no suporte ao desenvolvimento da carreira da pessoa.

Portanto, como pode ser observado, é igualmente presente o papel da pessoa e o papel da organização na gestão de carreira. Dutra (2002), entretanto, nota resistência ao planejamento de carreira no Brasil ao apontar que as pessoas estão mais habituadas a se guiar por apelos externos do que propriamente por suas preferências pessoais.

A tendência é que as pessoas se preocupem cada vez mais com suas próprias carreiras. Dutra (2002) apontava como razão para este movimento, a redefinição do perfil exigido dos funcionários, isto é, as empresas passaram a buscar funcionários com postura menos obediente e disciplinada e passaram a valorizar a capacidade de empreender e inovar.

Limongi-França (2007, p. 237) confirma esta tendência ao afirmar que “as empresas estão estimulando as pessoas a planejarem suas carreiras tendo em vista a necessidade de se tornarem mais competitivas, o que é conseguido com pessoas que sabem onde podem render mais, que busquem um contínuo desenvolvimento e que sejam empreendedoras”

Dutra (2009) considera a escolha de carreira como a questão mais estudada no campo da administração de carreira. Em meio a tantas teorias, o autor as agrupa em duas categorias. A primeira categoria chamou de “compatibilidade”, pois afirma que determinadas pessoas escolhem suas ocupações por sua compatibilidade com o ofício, enquanto a segunda denominou “processo de escolha”, cuja definição se dá gradualmente, ao longo da trajetória profissional.

Diante da impossibilidade de empresas que trabalham com grande número de funcionários – centenas, milhares ou dezenas de milhares – conciliarem a expectativa de carreira de todos os seus funcionários, Dutra (2009) sugere que estas devem adotar sistemas de administração de carreira. O autor considera ainda que tal sistema deve se sustentar nos princípios acordados

entre empresa e funcionários, de forma que, embora possam passar por revisões ao longo do tempo, as mesmas se deem de forma lenta, garantindo consistência ao modelo.

Uma consequência da gestão de carreira é a gestão de talentos. Antes de se entender o que é a gestão de talentos, é válido saber que, segundo Castro (2011), os talentos de uma pessoa são seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitudes, caráter, impulsos inatos e capacidade de aprender e desenvolver-se.

Todas as pessoas têm seus talentos, ao gerir talentos significa que a organização deve saber quais são as habilidades e competências que mais valoriza e que possa dirigi-la aos resultados esperados. Assim, cabe à área de Recursos Humanos, identificar, reter e engajar os funcionários mais adequados.

Alguns funcionários acabam reunindo grande quantidade de talentos e apresentando bom potencial em longo prazo e, portanto, acabam sendo reconhecidos como os talentos da organização.

O primeiro passo na gestão de talentos ocorre antes mesmo de a contratação do funcionário. O processo seletivo deve fazer com que a empresa traga para seu quadro de funcionários, aqueles mais talentosos e que mais possam contribuir com ela. Para isso, a própria empresa precisa ser atraente. Covey (2005) diz que as empresas atraentes são as que permitem que as pessoas utilizem seu principal talento, que possam conviver com sua paixão e onde sejam reconhecidas por isso.

Em levantamento da DMRH/NextView People (2013) com mais de 4.000 empresários, executivos e diretores, nenhum banco está entre as dez empresas dos sonhos deste público. A liderança é do Google, seguida por Natura e Petrobras. Portanto, em meio ao advento das grandes empresas de tecnologia com uma cultura moderna, mais adaptada para as novas gerações, torna-se um desafio para que os jovens sejam atraídos para trabalhar em bancos.

Assim, as áreas de Recursos Humanos devem prover ambiente de desenvolvimento dos líderes, incluindo a média gerência, desenvolver ambientes colaborativos e com bom clima e desenvolver a identificação com a organização, criando significado ao dar ao funcionário ciência do que está fazendo.

A questão dos talentos ganha maior relevância a partir de 1997 quando Steven Hankin da McKinsey cunhou o termo *The War for Talent*, que significa a Guerra pelo Talento. Posteriormente, foi publicado o livro de mesmo nome do autor Ed Michaels e colaboradores em 2001. A “guerra” se refere ao cenário de crescente competição por recrutar e reter funcionários talentosos.

Ademais, há, segundo Assunção (2010), um apagão de talentos no Brasil. Para o autor, esta falta de infraestrutura humana é o principal gargalo do país, limitando seu crescimento econômico. No Brasil, educação adequada e o investimento necessário para solucionar esta equação. Os Tigres Asiáticos bem como a Índia e a China, dentre outros mercados emergentes, investiram pesado em educação, o alicerce básico para o crescimento e desenvolvimento econômico e social.

A dificuldade para preencher vagas com profissionais qualificados é um indicador evidente do apagão de talentos. Pesquisa realizada pela Manpower (2012) indica que quase dois terços dos empregadores no Brasil tem dificuldade para preencher vagas com profissionais qualificados, enquanto a média mundial é de 34%.

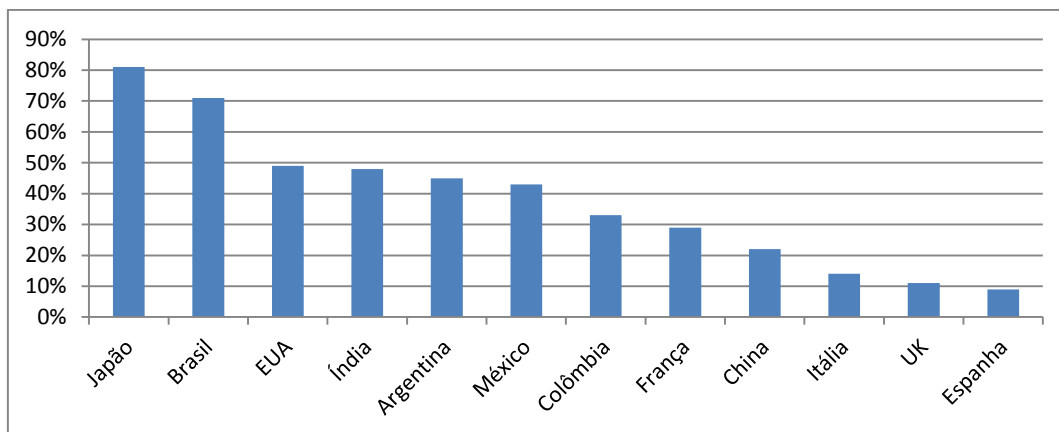


Figura 1: Dificuldade para preenchimento de vagas. Fonte: Manpower (2012)

No entanto, a mobilidade interna lida com outros sistemas de Recursos Humanos como recrutamento e seleção, desenvolvimento, gestão de desempenho e recompensa. Assim, serão apontadas, brevemente, referências teóricas que abordam estes sistemas.

2.3 Outros sistemas de Recursos Humanos

Recrutamento é um processo de buscar funcionários, estimular pessoas a postularem uma vaga, portanto, é a fase inicial para seu preenchimento. Este processo sofre influência direta do mercado de trabalho, em que, de certa maneira, funciona seguindo as leis de oferta e demanda. Silva (2012) acrescenta também outro fator que influencia o recrutamento: a imagem da empresa, quando afirma que uma empresa “reconhecida como um bom lugar para se trabalhar, terá provavelmente uma procura maior, por parte dos candidatos” (SILVA, 2012 p.36).

Existem duas formas básicas de recrutar pessoas: o recrutamento interno e o recrutamento externo. O recrutamento interno é a procura de candidatos da própria organização para o preenchimento de uma vaga. Limongi-França e Arellano (2002, p. 65) apontam como principais vantagens do recrutamento interno: “o menor custo direto; conhecimento prévio do perfil e desempenho do “candidato”; estímulo à preparação para a promoção e clima sadio de progresso profissional; melhor moral interno e a demonstração da valorização do pessoal que compõem a empresa”.

Porém, as autoras reforçam a necessidade de que este tipo de recrutamento tenha normas bem definidas, transparentes e conhecidas por todos. O recrutamento externo é a busca de candidatos no mercado de trabalho ou em outras fontes diferentes da própria organização. Como vantagens, nota-se a contratação de novas personalidades e talentos, inovação, atualização de estilo e adequação às tendências de mercado.

O processo seguinte ao Recrutamento é a Seleção, isto é, “a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”. (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002, p. 66). Nem sempre deve ser escolhido o candidato com melhor capacidade técnica, mas aquele mais adequado para a vaga, assim, faz-se necessário administrar as expectativas em relação à vaga, para não haver insatisfação nem da empresa, nem do funcionário. Segundo Silva (2012) o desempenho e a motivação do funcionário dependem de uma seleção bem feita por parte da empresa, baseada em uma descrição detalhada das atividades, identificando as habilidades e capacidades necessárias para desempenhá-las bem como o ambiente e condições do emprego.

Após a entrada do funcionário em sua nova empresa ou simplesmente função, é necessário que ele seja capacitado para exercê-la. Eboli (2002) considera inquestionável a relevância que as áreas de treinamento e desenvolvimento adquiriram e Silva (2012) defende que o objetivo

da capacitação nas empresas é o de desenvolver habilidades específicas que enfatizem necessidades individuais, dentro da estratégia adotada pela empresa.

Senge (1998) acredita que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar. Por esta mesma razão, Fleury e Oliveira Júnior (2002) lamentam a forma que as empresas tratam a aprendizagem, isto é, voltada para o desempenho pela obediência e seguindo padrões estabelecidos.

Para Dutra (2009, p. 137), a gestão de pessoas tem focado mais no controle dos recursos humanos do que em seu desenvolvimento. Este fato provoca uma série de equívocos que geram áreas de atrito entre as organizações e seus recursos humanos.

Tão logo o funcionário já esteja adaptado à sua nova função, seu desempenho deve ser acompanhado. A avaliação de desempenho deve estimar sua contribuição para o negócio da organização e as qualidades de um funcionário.

Hipólito e Reis (2002) afirmam que a prática de avaliar tem como importância oferecer subsídios às decisões gerenciais, verificando o quanto o profissional se adapta aos objetivos da empresa e às demandas e exigências do trabalho.

Gramigna (2002) aponta para a avaliação por competências como um meio eficaz de identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe, melhorar o relacionamento funcionário/gestor e estimular os funcionários a assumirem a responsabilidade pelos resultados pessoais e da organização.

O processo de se fazer gestão de desempenho, para Robbins (2002), não deve ser utilizado apenas para definições de recompensas, mas também para pontuar o empregado sobre seu desempenho, determinar se há necessidade de treinamento e até mesmo se é o caso de demiti-lo, em função de seus resultados.

Embora não seja seu único output, a sistemática de recompensa ou remuneração deve estar alinhada ao sistema de gestão de desempenho. Para Hipólito (2002) as decisões sobre o funcionamento da sistemática de recompensas e seu gerenciamento cotidiano são uma das dimensões mais críticas quando se trata de gestão de pessoas.

A competitividade acirrada entre as empresas, a disputa por talentos é grande, e conseqüentemente os profissionais buscam empresas que ofereçam vantagens econômicas e sociais. Portanto, as organizações elaboram estratégias com o objetivo de reter seus funcionários. A gestão de recompensas pode ser feita por meio de remuneração fixa ou variável, sendo a primeira composta pelo salário e benefícios e a segunda atrelada ao desempenho do indivíduo, área e/ou sua empresa.

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para a realização do estudo de mobilidade interna no Banco Santander. Primeiro será apresentado o setor bancário, em seguida a empresa objeto do estudo para finalmente serem apontados os procedimentos metodológicos.

3.1 O setor bancário

O cenário de competição cada vez mais acirrada no setor bancário, incluindo o crescimento de instituições globais, não influencia tão somente a cultura, mas gera nos acionistas demandas por ganho de eficiência como forma de maximização de lucro. Para tanto, faz-se necessário rever a administração de todos seus recursos, inclusive de seus recursos humanos.

Esta nova administração de recursos afeta diretamente o tamanho da força de trabalho. Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2013), houve queda de aproximadamente 30% na força de trabalho do setor bancário entre 1990 e 2012.

Apesar de ter havido desaceleração da geração de empregos no setor bancário em 2012, desde 2001, o setor bancário brasileiro apresenta contínuo crescimento no estoque de empregados. Considera-se, inclusive, a primeira década dos anos 2000 como um período de recuperação de postos de trabalho, uma vez que, devido ao processo de reestruturação dos bancos e novas tecnologias, a década de 90 apresentou queda de 46% no estoque de funcionários.

Um estudo um pouco mais antigo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea, 2009) apontou que não só o número de funcionários, mas também o número de agências bancárias é menor em relação a 1990. Segundo o instituto, o número de agências reduziu de 19.996 para 18.308 em 17 anos, uma queda de 8,4%. A mesma pesquisa apontou que, enquanto no Brasil atende-se, em média, 10 mil clientes por agência, o número é significativamente menor nos Estados Unidos (3,3 mil) e Espanha (1,1 mil).

Porém, o Dieese (2012) mostra que isso não se deve a uma diminuição do setor bancário. As instituições financeiras cresceram, seus lucros cresceram mais de 1.000% em termos reais desde 1994. Além disso, o volume de contas correntes aumentou 136% nos últimos 10 anos e a relação crédito/PIB passou de 25% para 54%". Este downsizing pode ser explicado por dois elementos intrínsecos ao paradigma da reestruturação: a melhoria de processos e a terceirização.

No que se refere à melhoria de processos, o advento de novas tecnologias tornou mais prescindível a participação de pessoas ao longo dos processos na atividade bancária. Nota-se que, desde então, houve aumento no número de máquinas de autoatendimento (ATMs), o surgimento de Internet Banking e de Mobile Banking, popularizou-se o pagamento com cartões de crédito e débito.

Segundo a Febraban (2013), em 2012 o volume das transações por meios virtuais já era igual o das transações por meios tradicionais. Para se ter a dimensão do crescimento, quatro anos antes, isto é, 2008, os meios tradicionais superavam em 87% os meios virtuais.

3.2 Banco Santander

O Santander é um banco global, contando com 182.958 funcionários no mundo, sendo que quase metade destes funcionários está alocada na América Latina. No Brasil são quase 50 mil funcionários, portanto, mais de 27% da força de trabalho do Grupo Santander. O lucro atribuído ao Grupo Santander em 2013 foi de € 4,37 bilhões, sendo o Brasil quem contribuiu com o maior lucro, respondendo por 23% do lucro do Grupo, seguido pelo Reino Unido com 17%. Em termos de clientes, o Brasil é também o país com a maior quantidade, são 28% dos 107 milhões.

No Brasil, o Santander Brasil é o terceiro maior banco privado e maior instituição financeira estrangeira no Brasil. Ao final de 2013, possuía R\$ 485,9 bilhões em ativos totais e gerou lucro líquido de R\$ 5,7 bilhões no período. Encerrou 2013 com 49.621 funcionários.

Sua entrada no país se deu em 1957, mas só abriu seu primeiro escritório no Brasil em 1970. Foi na década de 90 que entrou definitivamente entre os principais players do setor bancário brasileiro. Cresceu ao adquirir diversos concorrentes como Banco Geral do Comércio S.A, Noroeste, Meridiano, Bozano e Simonsen, Banespa e Banco Real ABN-AMRO. Um marco recente importante para o banco no país é, portanto, a aquisição do Banco Real ABN-AMRO. Embora o conglomerado tenha adquirido o concorrente ainda em 2007, foi apenas em julho de 2008 que a fusão foi aprovada no Brasil.

O banco espanhol era, em 2007, um banco de 22 mil funcionários antes de assumir as operações do Banco Real, que pertencia ao grupo holandês ABN-AMRO. Com a fusão do Banco Real com o Santander Brasil, autorizada em Julho de 2008, tornou-se um banco duas vezes maior, encerrando aquele ano com 54.109 funcionários.

O processo de integração dos bancos evoluiu consideravelmente durante o ano seguinte. A redução de custos, derivadas do processo de integração e ganhos de sinergia fica evidente com a melhora no índice de eficiência (relação entre despesas gerais e receitas), que passou de 44,1% para 35% entre 2008 e 2009, motivada, dentre outros motivos, pela redução de 3,1% do quadro de funcionários.

Com a oferta inicial de ações (IPO, na sigla em inglês) em 2009, o Santander Brasil se comprometeu com os novos acionistas a expandir o número de agências no país. O banco almejava abrir 600 agências até o final de 2013, sendo 180 delas em 2010. Assim, o quadro de funcionários do Santander Brasil (Figura 2) cresceu naquele ano, sobretudo nas áreas comerciais do Varejo. Ao passo que o projeto de expansão perdeu fôlego, a quantidade de funcionários praticamente se manteve nos dois anos seguintes até que houve redução na quantidade de funcionários em 2013. Neste período, o índice de *turnover*, que mede as saídas dos funcionários também cresceu, de 10,7% em 2010 para 14,6% em 2013.

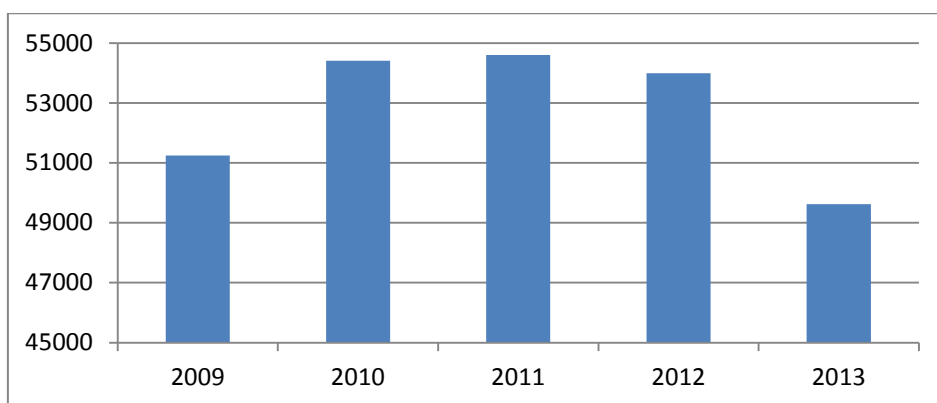


Figura 2: Evolução Qtd de Funcionários Santander. Fonte: Dados internos Santander

A redução no número de funcionários pode ser relacionada com a queda do resultado gerencial entre 2010 e 2013. Neste período, houve diminuição de 19% no lucro líquido da organização. O valor que foi de R\$ 7,1 bilhões em 2010, caiu para R\$ 6,7 bilhões em 2011, para R\$ 6,3 bilhões em 2012 e terminou 2013 em R\$ 5,7 bilhões. Os resultados abaixo da expectativa dos acionistas refletiram em significativa redução no valor da ação SANB11. As ações que foram comercializadas inicialmente a R\$ 23,50 em outubro de 2009, não valiam sequer R\$ 15,00 em dezembro de 2012.

3.3 Metodologia

A estratégia de pesquisa que será utilizada neste trabalho é o estudo de caso único. Segundo Yin (2001), trata-se de uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados, útil para estudar um fenômeno amplo e complexo, visando determinar ou testar uma teoria.

Esta técnica metodológica é considerada um importante método pedagógico. Neste sentido, apoiada pelo referencial teórico, esta pesquisa visa generalizar o caso único do Santander Brasil à gestão de talentos em um banco global.

Para atingir os objetivos propostos, a pesquisa será de natureza quantitativa e serão feitas, com base nas hipóteses definidas, comparações entre os grupos de funcionários promovidos e funcionários contratados (grupo de controle x grupo testado).

O estudo proposto tem como objetivo principal comparar os benefícios de promover funcionários internos, ao invés de contratar funcionários externos. Para tanto, o trabalho deverá cumprir os seguintes objetivos específicos: comparar os resultados, desligamentos e

progresso na carreira de funcionários que foram promovidos e admitidos; e avaliar se a empresa tem priorizado movimentações internas.

Visando responder os objetivos, foram elaboradas três hipóteses:

- H1: O desempenho de funcionários movimentados internamente é melhor que de contratados
- H2: O turnover de funcionários movimentados internamente é menor do que de contratados
- H3: O desenvolvimento de carreira de funcionários movimentados internamente é maior que dos contratados.

Em abril de 2014, a Vice-Presidência da Rede Comercial contava com 36.241 funcionários. Esta vice-presidência é responsável, principalmente, pela rede de agências do Santander Brasil, porém lida também com outras áreas como Canais, Microcrédito, Universidades, Governos e Instituições e Folha de Pagamento. O foco deste estudo se dará na rede de agências, onde estavam alocados 31.417 funcionários.

A estrutura da rede de agências é dividida em 11 Superintendências Executivas, conhecidas como Rede, de acordo com a região ou segmento. As Redes definidas por seu segmento são a Rede Select, responsável pelos clientes pessoa física com renda mensal a partir de 10 mil reais e os Núcleos Empresas, ou seja, as plataformas exclusivas para atendimento de empresas com faturamento acima de R\$ 10 milhões. As demais nove Redes são divididas pelo espaço geográfico, sendo, em termos de quantidade de funcionários, a maior a Rede RJ/ES (que atende os estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo) e a menor a Rede Centro-Oeste/Norte (que atende dez estados e o Distrito Federal).

Cada uma das Redes é estruturada em Superintendências chamadas de Regionais. Ao todo, o Santander Brasil tem 91 Regionais, ou seja, cada Rede tem média nove Regionais.

Considerando que o Santander Brasil tem aproximadamente 2.500 agências, uma Regional é, em média, responsável por cerca de 27 agências e uma Rede por 250 agências.

Cada agência é liderada por um Gerente Geral que, a depender do tamanho das agências, conta com funcionários dedicados ao atendimento – como caixas, coordenadores e gerentes de atendimento – e à área comercial, composta pelos gerentes de relacionamento.

A estrutura padrão prevê que cada agência tenha um Gerente Geral e um Gerente de Atendimento, enquanto os demais cargos dependem de localização, tamanho da agência, perfil da região, dentre outros motivos.

O cargo em que há o maior número de funcionários no Santander Brasil é o de Caixa. Em abril havia 7.276 funcionários nesta posição.

No entanto, para viabilizar as comparações entre os públicos (movimentos e admitidos), este estudo focará apenas na força comercial do banco, ou seja, nos gerentes de relacionamento.

Os gerentes de relacionamento são divididos por seu segmento de atuação. Existem nas agências quatro diferentes focos: a) Clássico e Especial (atende clientes pessoa física com renda até 4 mil reais); b) Van Gogh (atende clientes pessoa física com renda entre 4 e 10 mil reais); c) Select (atende clientes pessoa física com renda a partir de 10 mil reais); e d) Empresas (atende clientes pessoa jurídica).

Embora atendam o mesmo segmento, alguns funcionários detêm carteiras mais complexas e maior maturidade profissional que outros, por esta razão, existe mais de um cargo ligado a cada um dos segmentos. A exceção é o caso do segmento de *personal banking*, o Select.

A quantidade de funcionários por segmento é bastante equilibrada. São 4.063 gerentes de relacionamento pessoa física, 3.964 de Van Gogh e 3.637 de Empresas, além de 373 do segmento Select. A distribuição por cargo pode ser vista na Tabela 1.

Cargo	Quantidade
Gte Relac PF I	2.290
Gte Relac PF II	1.773
Gte Relac Van Gogh I	2.408
Gte Relac Van Gogh II	1.556
Gte Relac Select	373
Gte Relac Empresas I	1.503
Gte Relac Empresas II	1.773
Gte Relac Empresas III	361

Tabela 1: Quantidade de Gtes Relacionamento por cargo. Fonte: Dados da pesquisa

O grupo de funcionários que será estudado nesta pesquisa refere-se aos gerentes de relacionamento Van Gogh e Empresas, que no quadro atual de funcionários contam com 7.600 pessoas. A escolha deste universo em detrimento dos demais, deve-se ao fato de que a medida de produtividade é mais eficaz entre os funcionários da área comercial. A exclusão de Gerentes de Relacionamento que atendem os segmentos Clássico e Especial se deve ao fato de estes funcionários trabalharem com carteira compartilhada, enquanto o segmento Select foi excluído por ser muito recente (lançado em 2013).

Para que se possa ter histórico de informações para efetuar as devidas comparações, serão considerados todos os funcionários que assumiram cargos de gerente de relacionamento Van Gogh ou Empresas no período entre agosto de 2011 e julho de 2012. Tais funcionários serão divididos entre funcionários promovidos internamente e funcionários contratados de mercado.

Para avaliar tempo, será considerado o conceito de safra, ou seja, o primeiro mês de todos os funcionários em sua nova função será chamado de M1, o segundo mês, M2 e assim por diante. Este artifício permite que a amostra seja maior.

A principal medida de desempenho de um gerente de relacionamento é sua pontuação no SuperRanking (SRK), que é uma ferramenta para mensurar a produtividade dos gerentes. Serão comparados os resultados dos dois públicos.

A mesma análise será realizada comparando os índices de saída (turnover) e evolução na carreira dos gerentes para verificar se a vinculação com a organização é maior entre os gerentes promovidos e contratados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Entre agosto de 2011 e julho de 2012 foram admitidos 760 gerentes de relacionamento Empresas ou Van Gogh, sendo a maior parte (63%) de segmento Empresas. Neste mesmo período, foram promovidos a um desses cargos 2.244 pessoas: 1.294 de segmento Empresas e 950 de segmento Van Gogh, ou seja, para cada admissão, três pessoas foram movimentadas.

4.1 Performance

A principal medida do desempenho individual de um gerente de relacionamento, como dito é o SRK, uma ferramenta que mede a produtividade dos funcionários, criada para mensurar e administrar as campanhas de incentivos e o sistema de remuneração variável do Santander. O SRK varia de 0 a 150 pontos, sendo 100 o cumprimento de 100% da meta estipulada.

Neste estudo foram considerados os resultados de 18 meses do SRK dos gerentes de relacionamento Van Gogh e Empresas admitidos e promovidos entre agosto de 2011 e julho de 2012, excluindo as pontuações zeradas (por não fazerem mais parte do quadro de funcionários).

A Figura 3 indica que a média de pontuação neste período foi bastante próxima para os dois públicos. Enquanto a média dos admitidos foi de 76,2, a média dos promovidos foi de

77,9, ou seja, apresentaram, em média, resultado 2,2% maior. No entanto, para os gerentes de relacionamento Van Gogh, a diferença em favor dos promovidos é evidenciada pela diferença de 8,8% e 10,8% para Van Gogh I e II, respectivamente.

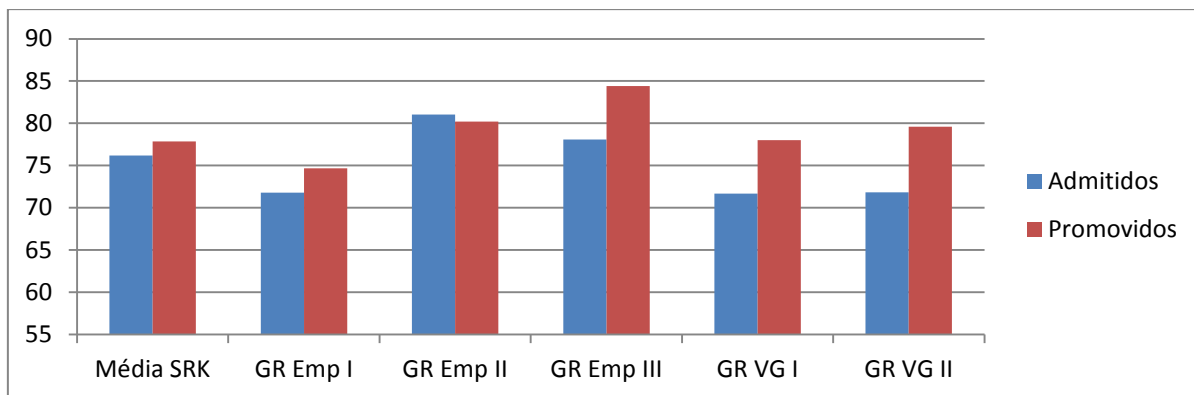


Figura 3: Média de SRK por cargo. Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar o desempenho dos gerentes é importante não só verificar a média observada no período, mas também a velocidade com que se alcança determinado desempenho. Neste sentido, a Figura 4 revela que os admitidos demoram cerca de três meses para atingir o resultado de quem foi promovido. A diferença entre as médias que é de 30,7% no primeiro mês, cai a 14,0% no segundo e é de apenas 2% no terceiro mês.

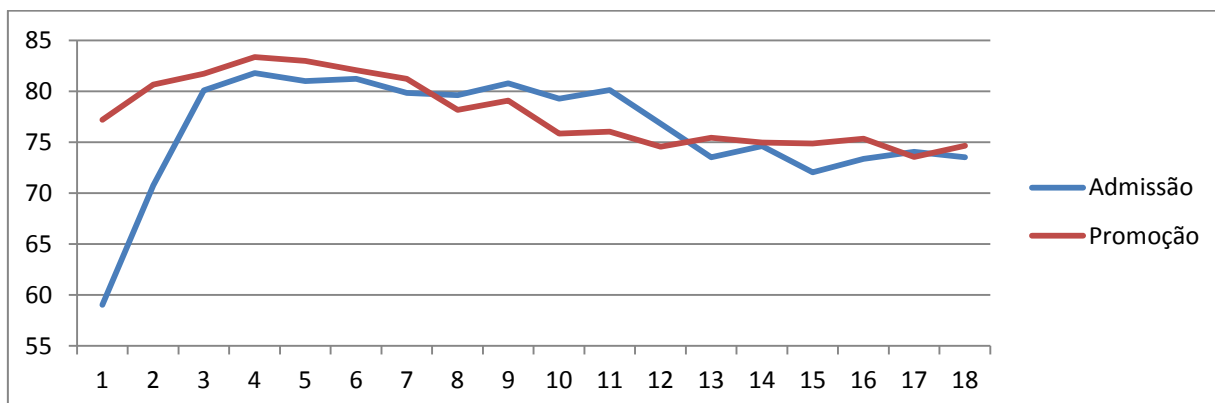


Figura 4: Média de SRK por mês. Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Turnover

Considerando este público, verificou-se quais pessoas continuam fazendo parte do quadro de funcionários da empresa. Dos 760 admitidos, 424 pessoas (56%) continuam no Santander Brasil, enquanto entre os 2.244 promovidos este índice é de 67%.

A diferença das saídas entre admitidos e promovidos se dá, principalmente, pelo fato de o índice de pedidos de demissão ser significativamente mais alto para o primeiro público (20% x 13%), embora as dispensas sem justa causa também sejam mais frequentes entre os admitidos (23% x 19%).

A Figura 5 considera o turnover total acumulado, ou seja, todos os tipos de saída para dar dimensão da diferença de saídas entre os admitidos e os movimentados dentro da própria organização. Nota-se que, em todo o período, a frequência de admitidos que se desligam é maior que dos promovidos na mesma época, chegando ao final dos 18 meses a um percentual 46% maior (24,9% x 17,0%).

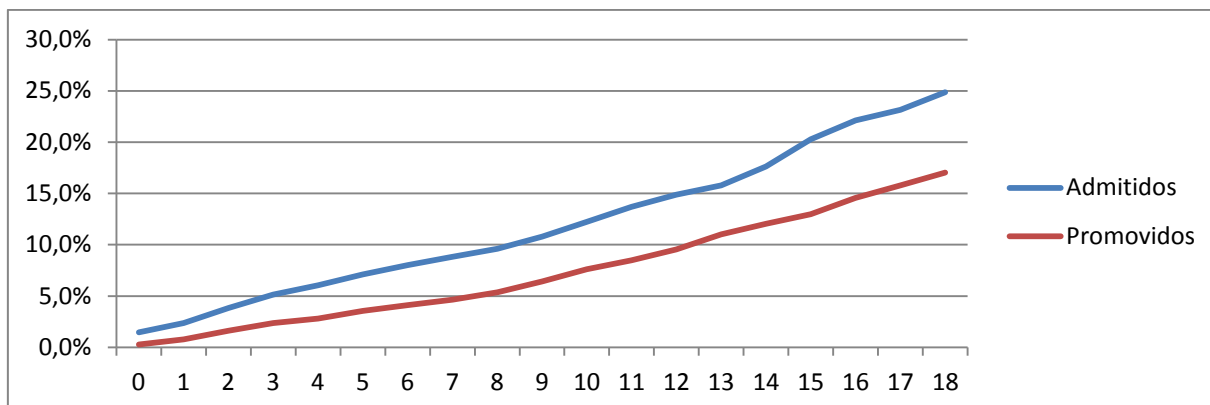


Figura 5: Turnover Total Acumulado. Fonte: Dados da pesquisa

Quanto maior o índice de turnover, maiores são os desafios a serem superados. A perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de domínio dos processos, perda de relacionamento com os clientes e negócios; ou seja, gera perda de produtividade e lucratividade.

4.3 Turnover

Um outro passo no estudo foi avaliar a progressão na carreira destes funcionários dentro do Santander Brasil. Como já apresentado, dos 760 admitidos, 336 já foram desligados; dos 424 restantes, 54 funcionários (13%) estão hoje em cargo de nível superior ao considerado no estudo. Por outro lado, dentre os 2.244 promovidos entre agosto de 2011 e julho de 2012, 739 já deixaram a organização, restando 1.505. Destes, 329 estão hoje em patamar superior (22%).

Considerando a progressão de carreira apenas nos primeiros 18 meses depois da admissão ou da promoção de funcionário corrobora a observação de que os funcionários que foram movimentados internamente tiveram crescimento de carreira mais acelerado que os admitidos no mesmo período. A Figura 6 traz o percentual acumulado de funcionários promovidos em relação à base inicial desconsiderando os desligados.

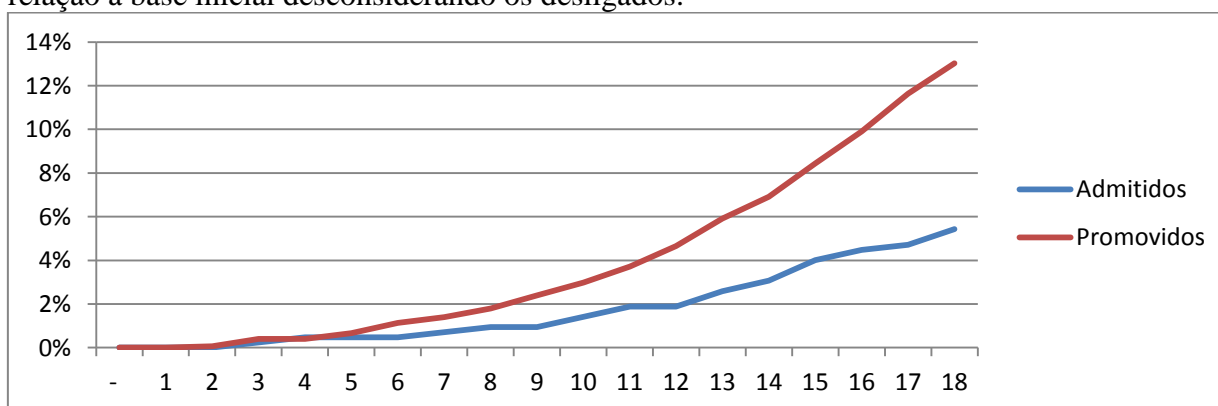


Figura 6: Promovidos em até 18 meses por tempo. Fonte: Dados da pesquisa

Os números indicam que o percentual de admitidos que teve alguma promoção nos 18 meses subsequentes à sua admissão é de 5,4%, número quase 60% menor do que os 13,0% percebidos no público que assumiu a nova função por mobilidade interna. Destaca-se sobretudo a aceleração da curva em formato exponencial, especialmente a partir do sexto mês na nova função.

A análise por cargo indica que a única exceção são os gerentes de relacionamento Empresas III. Neste público, enquanto nenhum promovido teve nova promoção, 3,4% dos

admitidos teve progresso em sua carreira. Nos demais cargos, aqueles que forem movimentados internamente tiveram índices melhores que os admitidos.

5. CONCLUSÃO

Acredita-se que os sistemas de Recursos Humanos, sobretudo, em relação à gestão de carreira foram bastante discutidos e apresentados sob diversas perspectivas de diferentes autores. A revisão desta literatura pareceu a forma adequada para contextualizar o trabalho em uma abordagem mais ampla, que é a gestão de pessoas.

Da mesma forma, a abordagem teórica de mudança organizacional em consonância com as relações de trabalho e a apresentação do setor bancário brasileiro permitiram que fosse demonstrada a gestão de pessoas dentro do setor bancário.

O setor bancário apresenta cenário de competição intensa, sobretudo, em decorrência de fusões que ocorreram na década passada. As fusões envolveram, inclusive os maiores bancos do país como na fusão Itaú-Unibanco e Santander-Real (ABN-AMRO). Esta competição intensa gera necessidade de ganhar eficiência. Por esta razão nota-se que a gestão dos bancos está focada neste objetivo, por meio de redução do quadro de pessoal, investindo em tecnologia e terceirização e maximizar o resultado com metas desafiadoras, mas nem sempre remuneradas adequadamente.

A redução do quadro de pessoal, no entanto, deve ser realizada com cuidado, pois, a empresa deve aproveitar o seu capital humano. Por isso, é feita a gestão de talentos, priorizando os funcionários bem avaliados para serem mantidos na empresa em momentos de reestruturação. Uma ferramenta para isso é a mobilidade interna, ou seja, preencher as vagas em aberto com funcionários da própria organização, em detrimento do recrutamento externo.

Com o objetivo central desta pesquisa de comparar os benefícios de promover funcionários internos, ao invés de contratar funcionários externos, foi realizado um estudo de caso único cujo objeto foi o Santander Brasil, banco global com maior atuação no país.

Este estudo de caso focou nos gerentes de relacionamento Empresas e Van Gogh e auxiliou a atender os dois objetivos específicos que foram propostos. Primeiramente, avaliou-se se a empresa prioriza movimentações internas, algo confirmado, uma vez que para cada admitido, foram movimentados três gerentes.

O outro objetivo específico pretendia comparar os resultados, desligamentos e progresso na carreira de funcionários que foram promovidos e admitidos. Para tanto, foram testadas três hipóteses para esta população, que foi dividida em dois públicos (admitidos e promovidos).

A primeira hipótese testada, dizia que o desempenho dos funcionários movimentados internamente seria melhor que o desempenho dos contratados no mesmo período. No entanto, a semelhança de resultados entre os dois grupos fez com que a hipótese fosse rejeitada, embora os admitidos demorem cerca de três meses para atingirem o patamar de resultado dos promovidos.

A segunda hipótese tratou do turnover, ou seja, da saída dos funcionários. A hipótese foi confirmada, pois a análise demonstrou que o índice de pedidos de demissão é significativamente mais alto (20% x 13%) entre os admitidos. As dispensas sem justa causa, embora em menor diferença, também são mais frequentes entre os admitidos (23% x 19%).

Finalmente, a terceira hipótese testada, avaliou se o desenvolvimento de carreira dos funcionários movimentados internamente é maior que dos contratados. A hipótese também foi confirmada, pois o índice de funcionários que teve promoção dentro dos 18 meses subsequentes à sua admissão é 60% menor do que dentre os promovidos no mesmo período.

Assim, sugere-se que, conforme se afirma na literatura, há, em comparação com recrutamento externo, benefícios em se promover funcionários para preencher vagas em aberto.

Para trabalhos futuros é sugerido ampliar os setores estudados e avaliar outros benefícios que podem ser conquistados tais quais custos, engajamento e imagem.

REFERÊNCIAS

- ASSUNÇÃO, A. **A Economia Brasileira, o apagão de talentos e o recrutamento estratégico.** São Paulo, 2010. Disponível em <www.bluesteps.com/Client/Documents/_Livro_EconomiaBrasileira%28digital%29.pdf>. Acesso em abr. 2014
- BROCK, H. et al. **O papel estratégico do RH.** In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, Resende. Anais eletrônicos... Resende, 2006. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/537_O%20papel%20estrategico%20do%20RH%20-%20SEGET.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2014.
- CASTRO, D. **O desafio de atrair e reter talentos em organizações na contemporaneidade.** São Paulo, 2011.
- COVEY, S. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes: lições poderosas para a transformação pessoal.** São Paulo: Best Seller, 2005.
- DIEESE. **Bancários trabalham mais para remunerar acionistas.** Contraf/CUT, 2013. Disponível em < <http://www.contrafcut.org.br/noticias.asp?CodNoticia=36113>> Acesso em: 20 mai. 2014.
- DIEESE/CONTRAF. **Pesquisa de Emprego Bancário.** 2012.
- DIEESE/CONTRAF. **Saldo de Empregos no Setor Bancário – Janeiro a Maio de 2014.** Contraf/CUT: 2014.
- DIEESE/CUT, **Terceirização e Desenvolvimento, uma conta que não fecha.** DIEESE/CUT: São Paulo, 2011.
- DMRH/NEXTVIEW PEOPLE. **Empresa dos Sonhos dos Executivos - 2ª Edição.** HSM, 2013.
- DUTRA, J. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2009.
- DUTRA, J. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.
- EBOLI, M. **O Desenvolvimento das Pessoas e a Educação Corporativa.** In: **As Pessoas na Organização.** ORG: FLEURY, Maria Tereza Leme. São Paulo: Gente, 2002.
- FEBRABAN. **Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2013: o Setor Bancário em Números.** São Paulo: Febraban, 2013.
- FEBRABAN. **Federação Brasileira de Bancos.** Disponível em: <www.febraban.org.br>. Acesso em: mar. 2014.
- FERNANDES, B. **Restrições à atuação estratégica de Recursos Humanos: um caso de uma empresa do setor de saneamento.** In: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002.
- FISCHER, A. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares.** São Paulo: Faculdade de Economia, 1998.
- FISCHER, A. **Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas.** In: **As Pessoas na Organização.** ORG: FLEURY, Maria Tereza Leme. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, M.; OLIVEIRA JUNIOR, M. **Gestão Estratégica do Conhecimento.** São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, M.; OLIVEIRA JUNIOR, M.. **Aprendizagem e gestão do conhecimento** In: **As Pessoas na Organização.** ORG: FLEURY, Maria Tereza Leme. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GPTW. **Melhores empresas para trabalhar na América Latina 2012**. Disponível em <http://www.greatplacetowork.com.br/storage/documents/Publications_Documents/latam_gptw.pdf> Acesso em: abr. 2014

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

GRUPO SANTANDER. **Annual Report 2013**. 2014. Disponível em <http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt_PT/Santander/Accionistas/Accionistas-UK/Informa%C3%A7%C3%A3o-Financeira/Relatorio-Anual.html>. Acesso em: mar. 2014.

HIPOLITO, J. **Sistema de Recompensas: uma abordagem atual**. In: **As Pessoas na Organização**. ORG: FLEURY, Maria Tereza Leme. São Paulo: Gente, 2002.

HIPOLITO, José; REIS, Germano. **A Avaliação como Instrumento de Gestão**. In: **As Pessoas na Organização**. ORG: FLEURY, Maria Tereza Leme. São Paulo: Gente, 2002.

IPEA. **Transformações na indústria bancária brasileira e o cenário de crise**. 20º Comunicado da Presidência do Ipea, 2009.

LIMONGI-FRANÇA, A. **Práticas de Recursos Humanos PRH: conceitos ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, A.; ARELLANO, E. **Os Processos de Recrutamento e Seleção**. In: **As Pessoas na Organização**. ORG: FLEURY, Maria Tereza Leme. São Paulo: Gente, 2002.

LONDON, M.; STUMPH, S. **Managing careers**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

MANPOWER. **Pesquisa sobre escassez de talentos 2012**. São Paulo: Manpower Brasil, 2012.

MICHAELS, E. et al. **The War For Talent**. Massachusetts: Harvard Business Press, 2001.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Relação Anual de Informações Sociais**. Brasília: MTE, 2006

PORTER, M. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. In: MONTEGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael (ed.). **A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

RODRIGUES, M.; et al. **Remuneração Estratégica: um pilar para o desenvolvimento das organizações**. Trabalho apresentado no XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 2008.

SANTANDER BRASIL. **Book de Gestão de Pessoas 2013**. Informações internas.

SANTANDER BRASIL. **Relatório de Administração 2013**. 2014. Disponível em <http://www.ri.santander.com.br/arquivo/RELATORIO_ANUAL_2013_03.04.2014.pdf> Acesso em: mar. de 2014.

SANTOS, J. M. **Transformações organizacionais e mudanças nas condições de trabalho dos bancários**. São Paulo: PUC-SP, 2013.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, M. **Sistemas modernos de remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SILVA, O. T. **Transformações organizacionais e gestão de pessoas no setor financeiro**. São Paulo: PUC-SP, 2012.

TORRINGTON, D. et al. **Human Resource Management**. 6.ed. Londres: Prentice Hall Europe, 2004

VELOSO, E. **Novo mundo do trabalho? Modernização conservadora e gestão de ativos intangíveis - o caso Santander-Banespa**. In: **Produtividade e ambiente de trabalho: gestão de pessoas e carreiras**. ORG: VELOSO, E., TREVISAN, L.. São Paulo: Senac, 2005.

YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.