

A LIDERANÇA E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

THE LEADERSHIP AND STRATEGIC MANAGEMENT OF PEOPLE: A CASE STUDY IN A FINANCIAL INSTITUTION

Mariane Beatriz da Fontoura¹
Luciana Gehlen²

RESUMO:

A liderança e desafios do gestor de uma instituição financeira frente à gestão estratégica de pessoas, como foco na rotatividade e retenção de pessoas. Este estudo objetivou analisar quais são os desafios de um gestor do setor financeiro diante da rotatividade e retenção de pessoas uma instituição financeira privada, localizada na cidade de Novo Hamburgo RS, a fim de propor alternativas que auxiliem na melhoria de gestão estratégica de pessoas. A metodologia utilizada foi exploratória, de natureza qualitativa, através de entrevistas com roteiro semi estruturado aplicado à quatro gestores de agências de portes diferentes. Por meio deste estudo de caso, foi possível identificar que os principais motivos que levam à rotatividade de pessoas nas agências são as promoções internas e que a falta de pessoas nas agências acarreta problemas principalmente no atendimento aos clientes e na entrega de resultados. Também foi possível identificar a importância de os gestores proporcionarem um ambiente de trabalho capaz de criar as condições necessárias para o desenvolvimento dos membros de sua equipe, o que acaba influenciando na sua produtividade e na gestão da própria carreira.

Palavras-chave: Liderança. Rotatividade. Retenção. Gestão.

ABSTRACT:

The leadership and challenges of the manager of a financial institution facing the strategic management of people, such as focus on turnover and retention of people. This study aimed to analyze the challenges of a financial sector manager in the face of turnover and retention of people a private financial institution, located in the city of Novo Hamburgo RS, in order to propose alternatives that help in the improvement of strategic management of people. The methodology used was exploratory, of qualitative nature, through interviews with almost structured script applied four managers of agencies of different sizes. Through this case study, it was possible to identify that the main reasons that lead to the rotation of people in the agencies are the internal promotions and that the lack of people in the agencies poses problems mainly in the service to the clients and the delivery of results. It was also possible to identify the importance of managers providing a work environment capable of creating the necessary conditions for the development of the members of their team, which end up influencing their productivity and managing their own career.

Keywords: Leadership. Rotation. Retention. Management.

¹ Pós-graduanda em Comportamento Organizacional e Liderança pela Universidade Feevale (Novo Hamburgo/Brasil). E-mail: marii_fontoura@hotmail.com

² Graduada em Psicologia e Administração pela Universidade Feevale (Novo Hamburgo/Brasil) Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: lgehlen@feevale.br

1 INTRODUÇÃO

A liderança e os desafios do gestor de uma instituição financeira frente à gestão estratégica de pessoas, com foco na rotatividade e retenção de pessoas são os componentes do tema escolhido. Como a gestão de pessoas é essencial para o alcance dos objetivos organizacionais, justifica-se como escolha do tema, o que é, ainda, corroborado pelas diversas decisões gerenciais tomadas por essas lideranças que necessitam estar fundamentadas em premissas próximas da realidade na qual estão inseridas.

A migração de um modelo de gestão baseado na figura de um líder centralizador para outro baseado na figura de um gestor de equipes conduz a mudanças que ocorrem em dois aspectos. O primeiro diz respeito à importância dada às pessoas para o êxito das estratégias do negócio. A empresa passa a considerar o responsável pela gestão de pessoas da organização de fundamental importância na definição das estratégias, além de passar a contar com políticas de gestão de pessoas claramente definidas.

O segundo aspecto envolve as políticas adotadas pela empresa para atrair, reter e desenvolver as competências necessárias para o sucesso das estratégias traçadas. Não por acaso, a rotatividade e a retenção de pessoas e talentos passam a tornar-se objeto de preocupação nas empresas, uma vez que, diante da perda de colaboradores, perdem-se também aquelas informações detidas apenas pelo indivíduo, gerando reflexos negativos para a gestão do conhecimento da empresa.

Diante deste contexto, o presente estudo adquire ainda mais relevância para a autora, visto que, no plano de carreira da instituição na qual exerce suas atividades profissionais, o cargo de gestor é o próximo cargo na hierarquia. Dessa forma, este estudo poderá contribuir não apenas com a sua formação acadêmica, mas também profissional, considerando o aprendizado das práticas e o conhecimento dos desafios enfrentados pelos gestores que serão entrevistados. Para tal, este estudo pretende responder à seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os desafios de um gestor do setor financeiro diante da rotatividade e retenção de pessoas?

A fim de responder a esta pergunta, foi elaborado o seguinte objetivo geral: Analisar quais são os desafios de um gestor do setor financeiro diante da rotatividade e retenção de pessoas.

Para operacionalizar o presente estudo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar quais são os principais desafios da gestão de pessoas nas agências bancárias na visão dos gestores;

- Verificar quais são as estratégias adotadas pelos gestores em relação à rotatividade e retenção de pessoas;
- Propor ações que podem contribuir com a gestão de pessoas na instituição estudada.

Buscando atender aos objetivos específicos, foram adotados os seguintes procedimentos metodológicos: uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, com a aplicação de entrevistas semiestruturadas aplicadas a quatro gestores de agências de portes diferentes. As próximas seções trazem conhecimentos sobre liderança e gestão de pessoas, o que inclui fatores como rotatividade e retenção de talentos.

Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos, os resultados encontrados e suas análises, além das considerações finais.

2 LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

Esta seção aborda a base teórica que fundamenta o estudo. A primeira parte trata da gestão estratégica de pessoas, após liderança e finalizando com rotatividade e gestão de pessoas.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A gestão estratégica de pessoas é fundamental para que a empresa possa manter os colaboradores mais satisfeitos e motivados dentro da organização, criando estratégias para reter os melhores talentos e criar parcerias duradouras. Para obter estes resultados, as empresas que prezam pela gestão estratégica de pessoas precisam criar, uma estratégia para o desenvolvimento dos talentos, fazendo com que eles percorram uma jornada específica dentro do negócio que seja condizente com as aspirações estratégicas da empresa.

A abordagem estratégica de gestão de pessoas delineou-se a partir da década de 1980, com o crescente reconhecimento da importância do capital humano na consecução de estratégias organizacionais, sendo considerado uma vantagem competitiva (LACOMBE; TONELLI, 2001).

No sistema bancário, é possível perceber claramente que os talentos são desenvolvidos diariamente com treinamentos presenciais e online também. A gestão estratégica de pessoas começa na definição da missão, da visão e dos valores da empresa, que, juntos, formam a cultura da empresa. Estes aspectos irão determinar quais são os perfis mais desejados para desenvolvimento dentro da companhia. Albuquerque (2002) infere que essa nova concepção demanda uma visão sistêmica do alinhamento da estratégia de gestão de pessoas aos objetivos organizacionais. Para o autor, os diversos subsistemas, tais como a estrutura organizacional, as

relações de trabalho e as políticas de gestão de pessoas, podem ser combinados de forma a compor as estratégias organizacionais.

Estes perfis são baseados em competências e habilidades necessárias para a execução de tarefas e tomada de decisão de acordo com os princípios destacados na cultura organizacional. É muito importante que a empresa estabeleça métricas objetivas e indicadores para avaliar os colaboradores.

Os gestores das agências geram feedbacks periódicos que também é de extrema importância para a gestão estratégica de pessoas, uma vez que um dos valores mais importantes da nova geração de colaboradores é a transparência. Desta forma os gestores conseguem ter uma visão mais próxima do desempenho de cada colaborador e tomar decisões bem-fundamentadas e objetivas. Além disso, a gestão de qualidade e produtividade nas organizações concebe ferramentas para incrementar o desempenho individual e organizacional, recrutar, desenvolver e garantir a retenção de talentos, assegurar a motivação e comprometimento dos colaboradores, prezar pela qualidade de vida no trabalho, gerir mudanças e quaisquer outras funções que se alinhem aos objetivos estratégicos da empresa.

Nesse sentido, a contribuição da gestão de pessoas para a organização deve ultrapassar as noções reativas da implantação e adaptação, sendo avaliada também pela sua capacidade de gerar e sustentar recursos estratégicos, desenvolver capacidades e competências organizacionais e criar organizações mais flexíveis e inteligentes do que os seus competidores, por apresentarem níveis superiores de cooperação, coordenação e inovação (BOXALL, 1996; SILVEIRA; MIRANDA, 2011).

Com base na gestão estratégica de pessoas, é possível perceber que o papel do líder é de extrema importância para que este processo seja feito com qualidade. Na seção a seguir são introduzidos os conhecimentos sobre liderança.

2.2 LIDERANÇA

Além dos profissionais de recursos humanos, dois outros atores são fundamentais na implementação da gestão de pessoas: os colaboradores e os gestores, muitas vezes executores principais dos processos. Nesse sentido, a liderança ou mesmo o exercício do papel organizacional do gestor, torna-se um assunto interessante a ser discutido.

Esse estudo opta por discutir o líder e não o gestor como ator organizacional importante na execução da gestão de pessoas. A origem do conceito de gerente é anterior ao conceito de líder. O papel do gerente, inicialmente definido com base nas funções da administração –

planejar, organizar, dirigir e controlar, evoluiu e recebeu atribuições relacionadas às pessoas com as quais este se relacionava (MAXIMIANO, 2004; PEREIRA et al., 2015).

Por outro lado, o conceito de líder, que tratava de características individuais e das relações pessoais, recebeu uma perspectiva mais completa, passando a relacionar outras variáveis contingenciais (DAY; HARRISON, 2007; YUKL, 2012). Dessa forma, hoje, os conceitos podem até se confundir quando observados no campo organizacional (MAXIMIANO, 2004; MOTTA; VASCONCELOS, 2004; SPISAK et al., 2015), mas a investigação sobre o líder é mais contemporânea, mais ampla do que o estudo sobre gestores e mais suportada por ciências diversas, em especial quando relacionado à temática de recursos humanos.

Embora o fenômeno da liderança seja tradicionalmente pesquisado e publicado, sua complexidade e multidimensionalidade dificultam a possibilidade de um consenso, visão também corroborada por Day e Harrison (2007).

Uma crítica feita por Bennis e Nanus (1985) na década de 1980 – que permanece válida até a atualidade – versa sobre a operacionalização do conceito de liderança. As definições refletem modismos e tendências que não necessariamente representam a realidade ou têm relevância prática. Em resposta a críticas dessa natureza, inclusive, assistiu-se ao surgimento de trabalhos fora do ambiente acadêmico que se caracterizaram pelo caráter processual e prescritivo (ex: como liderar). Esses trabalhos se consagraram pela proposição de modelos, estratégias e regras (BENNIS; NANUS, 1985; BLANCHARD, 2007).

Embora tenha havido avanço nos estudos sobre o líder e a liderança, sobretudo nas três últimas décadas, não se pode deixar de apontar uma demanda latente: o entendimento mais amplo sobre o tema, que passa pela investigação das relações organizacionais envolvendo o líder. Trata-se de um espaço vazio que, para ser preenchido, requer uma mudança de perspectiva – de psicológica para gestão.

Partindo-se da visão de que a liderança pode ser desenvolvida, a maioria dos estudos acadêmicos enfatizam o desenvolvimento da liderança como um dos produtos ou resultados da gestão de pessoas (BLAKE; MCCANSE, 1991). O desenvolvimento é estudado com foco individual, grupal ou organizacional. Mais recentemente, a ênfase no líder global passou a fazer parte do foco organizacional.

O desenvolvimento organizacional sempre reforça competências gerenciais e processos de mudança. A abordagem global reflete, na maioria das vezes, a definição de um perfil de liderança global, treinamentos interculturais e desenvolvimento da experiência internacional.

Ulrich (1997; 2004) trabalhou em detalhe os papéis na gestão de pessoas: gestão dos recursos estratégicos, gestão da transformação e mudança, gestão da contribuição das pessoas e gestão da infraestrutura. Este último papel é atribuído prioritariamente a profissionais de recursos humanos, mas os demais devem ser compartilhados com os gestores/líderes e também profissionais das organizações.

Segundo o autor, o papel de gestor da contribuição das pessoas – aumento do comprometimento e da competência individual das pessoas é, essencialmente, um papel do líder. Infelizmente, o estudo empírico do exercício desse papel está endereçado aos profissionais de RH, a exemplo dos trabalhos de Bianchi (2008) e de Moreira (2010). A proposta de Ulrich (2004) pode não ser perfeita, mas é um ponto de partida para ampliar o campo de estudo sobre o papel organizacional do líder como elo na gestão de pessoas.

Observado que o estudo da gestão de pessoas, embasado pelas perspectivas, segue uma linha mais processual, isto é, fortemente embasado por filosofias, práticas e articulações entre estas e que o estudo da liderança pouco vislumbra o líder como um gestor de processos, em especial o processo de gestão de pessoas, faz-se necessária uma amarração entre esses elos para que a gestão de pessoas seja vislumbrada de forma prática e efetiva.

Na próxima seção, será introduzido o assunto de rotatividade e retenção de pessoas, podendo assim entender melhor o dia a dia nas organizações como gestores.

2.3 ROTATIVIDADE E RETENÇÃO DE PESSOAS

Nesta seção, são abordados os temas rotatividade, rotatividade no setor bancário e retenção de talentos.

2.3.1 Rotatividade

No passado, os administradores tomavam decisões sem considerar aspectos hoje extremamente relevantes, pois os cenários eram menos suscetíveis a mudanças. Com a globalização, o avanço tecnológico, a concorrência de mercado e as novas práticas de gestão, novos conceitos surgiram, exigindo dos profissionais maior nível de conhecimento, qualificação e competência (MAXIMIANO, 2004).

Diante de um cenário caracterizado por rápidas mudanças no campo político, cultural, econômico e social, a gestão estratégica torna-se essencial para a sustentabilidade organizacional. Nesse sentido, a estratégia define o comportamento de uma organização num cenário mutável, dinâmico e competitivo. A estratégia é balizada por dois tipos de análise: a

análise ambiental para avaliar as oportunidades e as ameaças e a análise organizacional para verificar os pontos fortes e fracos da organização (CHIAVENATO, 2004).

A análise da situação estratégica pode ser realizada refletindo-se sobre o passado para definir o futuro nos seguintes aspectos: modelo de negócio em relação a produtos e mercado, vantagens competitivas, desempenho e uso de recursos. A empresa deve definir no plano estratégico qual a participação dos produtos nas vendas. As principais vantagens competitivas podem ser representadas por: qualidade do serviço, baixo custo operacional, preços reduzidos no mercado, eficiência no sistema de distribuição e velocidade nas inovações. O desempenho organizacional pode ser medido através de indicadores. Quando se prioriza a gestão estratégica, as pessoas e os recursos financeiros, materiais e mercadológicos são alocados de forma coerente para se alcançar os objetivos (MAXIMIANO, 2004).

A rotatividade pode trazer benefícios e malefícios à organização. Chiavenato (1997) explica que a rotatividade em níveis vegetativos pode ser provocada pela organização para fazer substituições com o objetivo de mudar profissionais por outros com melhor qualificação. Nesse caso, a rotatividade estará sob controle. Todavia, quando as perdas de recursos não são provocadas pela organização, torna-se um problema básico.

Costenaro et al. (apud SOUZA, 2003) argumentam que os malefícios da rotatividade de pessoal estão relacionados às dificuldades de manter a equipe integrada, de perder produtividade durante o recrutamento e o treinamento do novo profissional contratado, e a dificuldade dele em realizar as tarefas por falta de conhecimento ou habilidade.

Chiavenato (2004) ressalta que a rotatividade implica em vários custos para a empresa:

- a) Custo de recrutamento e seleção - despesas com o processamento da requisição da vaga, propagandas, manutenção da equipe de recrutamento e seleção, encargos sociais, tempo dos recrutadores, atendimento aos candidatos, entrevistas seletivas, aplicação de testes, coleta de informações externas sobre os candidatos, pesquisas de mercado e formulário e custos de processamento;
- b) Custo de registro - exames médicos, despesas envolvendo a manutenção da equipe que faz o registro, a documentação, as anotações e os registros;
- c) Custo de treinamento - programas de integração, orientação, tempo dos instrutores, custos com cursos e treinamentos, baixa produtividade enquanto o profissional participa de treinamento;
- d) Custos de desligamento - pagamento de rescisões (multa de Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), aviso prévio indenizado, prejuízos causados pelo cargo vago até a recontração de outro profissional). Este revisor não entende que o 13º salário e

férias - seja proporcional ou vencida - sejam custos de desligamento, visto que trata-se de verba normal paga independente de desligamento. Já a multa do FGTS e o aviso prévio indenizado são, sim, custos de desligamento, assim como os prejuízos causados pelo cargo vago até a recontração de outro profissional.

A perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios. [...] alto *turnover* é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais absenteísmo – improdutividade, mais rotatividade, interferindo na credibilidade junto aos clientes, uma “bola de neve” potencializando seus concorrentes.

Alie-se a isso o fato de que perda de pessoas leva à sobrecarga de trabalho que ganha dimensão ainda maior quando são incluídos fatores como cobrança por metas, redução nas oportunidades de promoções, falta de participação de empregados na tomada de decisões, controle excessivo sobre os funcionários pelos gestores, além do contato direto com o público, o que expõe estes funcionários a diferentes situações diárias de pressão por resultados (SEGÓBIA, SILVA, 2018). Resultados similares foram encontrados no estudo de Fontes (2017) que foi realizado com 71 trabalhadores de instituições bancárias da região sul do país que apresentavam níveis de exaustão e despersonalização pela carga de trabalho.

A exaustão e o estresse, por sua vez, estão relacionados com fatores diversos como queda da produção, choques hierárquicos, diminuição da qualidade dos serviços prestados, absenteísmo, o aumento da rotatividade e o baixo nível de esforço, dentre outros (FRANÇA; RODRIGUES, 2011). Todos esses argumentos levam a acreditar que, reduzindo-se os índices de rotatividade nas empresas, é possível reduzir custos desnecessários.

2.3.2 Rotatividade no setor bancário

Segundo a Federação Brasileira de Bancos comentou os números divulgados que apontam a forte rotatividade no setor bancário. De acordo com os padrões, o setor bancário apresenta um dos menores índices de rotatividade dentre as categorias.

A rotatividade no sistema bancário é a menor dentre todas as categorias do País. Dentre demissões verificadas entre 2010 e no primeiro semestre de 2011, mais de 50% delas foram realizadas a pedido do funcionário, que em grande maioria apenas trocou de banco, o que não gerou rotatividade para o setor. Em 2010, a rotatividade por iniciativa do empregador foi de

3%, o que demonstra um grande período de permanência do quadro de funcionário nas instituições e maior ainda no setor (SINDBAN, 2017).

Essa longa permanência do bancário no mesmo emprego explica por que razão a média salarial de quem deixa os bancos sempre será maior do que a média de quem entra, pois as pessoas permanecem muitos anos nos bancos e fazem carreira. Os bancários sempre saíram de um banco com salários maiores do que quando entraram. Entretanto, Viani e Oyamada (2013) destacam que a gestão da carreira é responsabilidade de cada profissional, cabendo à organização criar as condições para que a progressão ocorra, pois, de outra forma, enfrentará a perda de talentos.

A possibilidade de fazer carreira no mesmo emprego faz com que a saída de um empregado posicionado em um cargo superior inicie um processo de várias promoções internas, que são oferecidas para aqueles que continuam na empresa. Por isso, a contratação de um funcionário para suprir a vaga que ficou aberta geralmente acontece na base, ou seja, ao entrar para instituição financeira o bancário começará sua carreira ocupando primeiramente os cargos menores. Uma prova disso é que a rotatividade não reduz o salário médio do setor, mesmo considerando que nos últimos anos, independente da rotatividade, houve aumento significativo dos quadros nos bancos, com muitas contratações de jovens em início de carreira.

Em 2010, o setor bancário criou mais de 24 mil novos postos de trabalho, um número 5% maior quando comparado a 2009. Apenas no primeiro semestre de 2011 foram criados mais de 12 mil novos postos de trabalho. Os dados fazem parte da Pesquisa de Emprego Bancário, elaborada com base nos dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) do Ministério do Trabalho e Emprego.

2.3.3 Retenção de talentos

O perfil mais cobiçado e mais difícil de ser encontrado é aquele que traz a competência técnica que a organização precisa mais as competências comportamentais e principalmente o perfil de liderança. A explicação em algumas vezes não está na pós-graduação ou na segunda ou terceira línguas, mas na capacidade de surpreender os superiores com soluções às vezes previsíveis e, às vezes inesperadas para os problemas que lhe são propostos. E o que se chama "fazer a diferença".

De maneira simples, Chiavenato (2004, p. 54) informa que os talentos são dotados de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente reforçados, atualizados e

recompensados. Esse talento precisa existir e coexistir dentro de um contexto que lhe permita liberdade, autonomia e retaguarda para poder se expandir.

De acordo com Saad - gerente geral da *Right Management* no Brasil e presidente da ABRHSP, em entrevista para o site RH.com.br, afirmou que o profissional que mais importa hoje para organização é aquele que traz além da competência técnica, a tranquilidade no trabalho, bom ambiente, boa possibilidade de relacionamento e que, além de tudo isso, possa liderar pessoas. Ela também destaca competências comportamentais que envolvem trabalhar em time e de maneira rápida; ser uma pessoa de bom e fácil relacionamento; ter bom humor; ser um profissional bastante flexível, por que as organizações precisam que as pessoas se adaptem com rapidez; ser uma pessoa equilibrada emocionalmente e conseguir integrar-se com a facilidade de ambientes diversos (SAAD, 2009).

Chitero (2008, p. 1) correlaciona o fato de que talento significa fonte-chave de criação de valor humano. A autora faz uma relação histórica com os antigos hebreus, gregos e romanos que trocavam metais preciosos por uma unidade de peso chamada talento, que se tornou unidade monetária.

Da mesma forma Chiavenato (2004, p 53) afirma que talento era um nome dado a uma moeda valiosa na antiguidade e que hoje é preciso saber atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar esse ativo precioso para as organizações.

3 METODOLOGIA

Como este estudo tem por finalidade compreender os fenômenos por meio de suas relações de causa e efeito, além de buscar identificar quais são os elementos determinantes para a ocorrência de determinados fenômenos, ele é definido como explicativo e descritivo quanto aos objetivos (KLEIN et al., 2015). Klein et al. (2015) afirmam que pesquisa descritiva possui, como finalidade, a descrição de fatos e/ou opiniões, enquanto a explicativa possui como características o relacionamento entre variáveis e relações de causa e efeito.

Em relação ao método de procedimentos técnicos, o trabalho é um estudo de caso. Ele se caracteriza pelo estudo profundo e detalhado de um ou de poucos objetos, além de possibilitar uma análise mais sistemática das situações e estimular a identificação de outras. O método permite uma análise processual, contextual e longitudinal das ações surgidas nas organizações (ROESCH, 2010). O estudo de caso está sendo mais frequentemente utilizado por possuir diferentes propósitos, tais como:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e

c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos. (GIL, 2008, p. 58).

Yin (2010) acrescenta que o estudo de caso investiga um fenômeno atual dentro do contexto da realidade, contudo existem alguns preconceitos quanto ao método. A falta de definição de procedimentos metodológicos rígidos, a qual pode comprometer a qualidade dos resultados. A dificuldade de realizar generalizações, por analisar um único ou múltiplos casos que fornecem bases frágeis para tal. Ademais, um estudo de caso pode levar longos períodos de tempo para ser finalizado por pesquisadores inexperientes, mas que com realizações acumuladas e pesquisa firme, é possível em períodos mais curtos.

O estudo baseou-se no paradigma qualitativo. A pesquisa qualitativa busca explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito. Ela é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de algo ou quando se trata de selecionar metas de um programa e construir uma intervenção. Suas variáveis, valores ou trocas simbólicas não podem ser quantificadas nem medidas. São caracterizadas pelo estudo aprofundado de um sistema em seu determinado ambiente e por normalmente envolver pessoas (GERHARDT; SILVEIRA, 2009; ROESCH, 2010).

Foram feitas entrevistas semiestruturadas com quatro gestores de quatro agências do banco denominado como Banco Singapura, utilizado como objeto de estudo para obter uma maior precisão dos processos envolvendo gestão de pessoas. Gil (2008) sugere que o entendimento do termo entrevista semiestruturada é aquele que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, possibilitando um amplo campo de novos questionamentos, uma vez que novas hipóteses podem surgir, à medida que se recebem as respostas dos sujeitos entrevistados. Não por acaso, o autor afirma que as perguntas de uma entrevista semiestruturada são resultantes não apenas da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação já por ele recolhida sobre o fenômeno social investigado.

3.1 UNIDADE DO ESTUDO E SUJEITOS DA PESQUISA

As quatro agências do Banco Singapura foram escolhidas por conveniência da autora, diante da facilidade de acesso aos entrevistados. Dessa forma, foram objeto de análise quatro agências localizadas no município de Novo Hamburgo (RS). São consideradas agências de porte médio e grande, sendo compostas por 10 funcionários na Agência denominada como Alfa; 8, na Agência Bravo; 5, na Agência Delta e 3, na agência Fato.

3.2 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para realizar uma pesquisa, é imprescindível o levantamento de dados de variadas fontes, independentemente do método ou técnicas empregadas. Para isso, foi utilizada a análise documental para identificar a rotatividade de cada uma das agências. Severino (2007) define a coleta documental sendo a técnica de identificação, levantamento, exploração de documentos e registro das informações para serem utilizadas no desenvolvimento do trabalho.

Na sequência, foram feitas entrevistas que consistem em uma indagação direta, realizada, no mínimo, entre duas pessoas, em que uma busca obter dados e a(s) outra(s) se apresenta(m) como fonte de informação. É uma forma de interação social, mais especificamente, uma forma de diálogo assimétrico. Sua flexibilidade possibilita a pesquisa em diversos campos e o desenvolvimento das ciências sociais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009; GIL, 2008).

Lakatos e Marconi (2010) apresentam uma série de vantagens que este tipo de coleta de dados possui, como a maior flexibilidade existente tanto ao entrevistador quanto ao entrevistado. Oportuniza a avaliação de atitudes e reações, além de possibilitar a obtenção de informações mais precisas sendo comprovadas imediatamente. Os autores incluem, também, como grande vantagem a oportunidade de obter dados que não se encontram em fontes documentais, mas que sejam relevantes e significativos para o trabalho (LAKATOS; MARCONI, 2010).

A entrevista se classifica de acordo com o tipo de estrutura a ser realizada. Neste trabalho foi utilizado o roteiro semiestruturado que consiste na preparação de um script básico sobre o tema que está sendo estudado. O entrevistador tem flexibilidade para introduzir, alterar ou eliminar questões e permitir que o entrevistado fale sobre assuntos descobertos ao longo da entrevista (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A coleta de dados a partir da entrevista teve como objetivo identificar os principais desafios envolvendo a gestão de pessoas, bem como quais as estratégias utilizadas por cada um dos gestores entrevistados envolvidos com foco em rotatividade e retenção. A entrevista foi gravada, após o consentimento dos entrevistados. Além disso, foi realizada a observação não participante, já que a autora também atua como gestora em uma das agências do mesmo banco (GODOY, 1995). Nela, foram buscados dados que possibilitem observar o trabalho do gestor entrevistado em relação à forma como realiza a gestão de pessoas em sua agência.

As entrevistas foram realizadas nas agências de cada gestor, durante o mês de novembro, com o seguinte roteiro:

1. Quantos colaboradores você tem sob sua gestão?
2. Há quanto tempo você atua como gestor, tendo pessoas sob sua supervisão?
3. Na sua visão de gestor, quais são os principais desafios para gestão de pessoas nas agências bancárias?
4. Quais problemas você enfrentou quando se deparou com falta de pessoal?
5. Quais são as estratégias que você utiliza em relação à rotatividade de pessoas?
6. Quais são as estratégias que você utiliza para promover a retenção de pessoas?
7. Você tem ideia dos motivos que levam à rotatividade na sua equipe?
8. Quais ações poderiam ser realizadas para melhorar os aspectos de retenção de pessoas no banco?

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram obtidos nesta pesquisa através de três fontes, quais sejam, entrevistas, análise documental e observação participante, possibilitando a sua triangulação e aumentando a qualidade do estudo de caso, o que auxilia nas considerações finais (YIN, 2010). As entrevistas foram analisadas com base na análise de conteúdo, buscando as convergências e divergências entre os dados encontrados (BARDIN, 2005). Bardin (2005) define esta análise como um conjunto de técnicas das comunicações que visa a obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo dos dados, indicadores que permitam a descrição do conteúdo das mensagens. As questões estão em Apêndice.

No presente estudo, os dados foram agrupados em categorias, a fim de conhecer as similaridades e diferenças das entrevistas realizadas com os gestores (KLEIN et al., 2015), a fim de identificar quais os desafios de gestão de pessoas mencionados pelos gestores, bem como quais estratégias cada um deles utiliza diante de tais desafios. Após realizada a análise de conteúdo, os dados obtidos serão confrontados com aqueles obtidos na análise documental e na observação não participante.

4 RESULTADO E ANÁLISE

Nesse capítulo, são apresentados os resultados e análises das entrevistas realizadas com gestores de quatro agências de diferentes portes da cidade de Novo Hamburgo RS do Banco Singapura. O banco possui cerca de 5 mil agências no Brasil e no exterior, 26 mil caixas eletrônicos e pontos de atendimento e atua em 21 países. Segundo a análise documental, a

rotatividade média anual dessas agências é de 55%, sendo efetivamente caracterizadas como evasão da instituição 15% deste total.

O entrevistado 1 (E1) possui cinco colaboradores sob sua gestão e atua a dez anos como gestor. O entrevistado 2 (E2), três colaboradores e três anos de gestão. O entrevistado 3 (E3) possui dez colaboradores e sete anos de gestão e o entrevistado 4 (E4), oito colaboradores e seis anos de gestão. Todos trabalham como gestores apenas na instituição de estudo.

O primeiro questionamento buscou conhecer a visão dos entrevistados diante dos principais desafios para gestão de pessoas nas agências bancárias. Os entrevistados E1 e E2 entendem que o maior desafio é conciliar os diferentes tipos de personalidades, sabendo aproveitar o melhor, visto que cada um está em um momento de carreira diferente e tem sonhos e objetivos próprios. Enquanto os entrevistados anteriores destacam a convivência entre diferentes personalidades, os entrevistados E3 e E4 ressaltam que o maior desafio é manter os colaboradores motivados diariamente com alta performance.

Apesar de parecerem divergentes, as respostas dos entrevistados coincidem com os estudos de Albuquerque (2002) que defende uma visão sistêmica do alinhamento da estratégia de gestão de pessoas aos objetivos organizacionais, o que inclui não só as relações de trabalho, como também as políticas de gestão de pessoas. Estes dados também são sustentados por Chiavenato (2004) que destaca que os talentos de uma organização precisam coexistir em um ambiente capaz de oferecer liberdade, autonomia e retaguarda para poder se expandir.

O segundo questionamento buscava compreender quais os problemas que os entrevistados enfrentaram ao se deparar com falta de pessoal. Os quatro gestores apresentaram respostas com conteúdo alinhado, indicando não haver divergências sobre o assunto. Eles afirmaram que a falta de pessoal é uma característica marcante na instituição, o que tem levado ao acúmulo de funções para os colaboradores remanescentes e, não raro, para o próprio gestor quando a agência é menor, conforme pode ser observado nos trechos a seguir:

[...] reclamação de clientes em função da percepção de diminuição no quadro da agência, aumento do tempo de espera que gera automaticamente desgaste no relacionamento com o cliente. Também existem outros pontos como não conseguir realizar o horário de almoço, sobrecarregando e desgastando o funcionário [...]. (E2).

“[...] acabamos tendo redução de produtividade por acúmulo de tarefas individuais, reclamação de clientes por tempo de espera de atendimento [...]” (E3).

Esses dados são corroborados pelo estudo de Segóbia e Silva (2018) que destacam os mesmos fatores como fontes de pressão e perda de qualidade de vida para os profissionais que atuam no sistema financeiro. A baixa performance pode estar relacionada com a percepção da exaustão, conforme o estudo de Fontes (2017).

A terceira pergunta buscou conhecer as estratégias utilizadas em relação à rotatividade de pessoas. De modo geral, não houve uma preocupação específica sobre o tópico por parte dos entrevistados. Entretanto, cabe destacar que o entrevistado (E1) menciona que considera a rotatividade como um ponto positivo para o crescimento individual e também da equipe e que a busca constante por novos desafios se dá pela mudança. Para este entrevistado, o novo cria receios no início, mas, com o passar do tempo, torna-se fundamental para o crescimento de todos.

A percepção deste entrevistado e a indicação pelos demais de que a rotatividade não é um fator que mereça sua atenção não é suportado pela literatura, já que a rotatividade está relacionada com outros fatores como a baixa motivação, falta de comprometimento e diminuição da qualidade dos serviços prestados, o que é certamente indesejável pelas organizações (FRANÇA; RODRIGUES, 2011). Este estudo é corroborado por Costenaro et al. (apud SOUZA, 2003) e Chiavenato (2004) que destacam as perdas de integração entre os componentes da equipe e, por consequência, da própria produtividade das organizações.

A quarta pergunta foi sobre as estratégias utilizadas para promover a retenção de pessoas. Os entrevistados E2, E3 e E4 avaliaram que promover um ambiente saudável e motivador faz com que as pessoas se sintam bem e queiram estar inseridas nele, o que pode ser evidenciado pelo trecho abaixo:

“[...] como gestores devemos promover um ambiente saudável e motivador, fazendo com que as pessoas se sintam bem e queira estar inseridas nele. [...]” (E3).

Destacaram, ainda, a necessidade do gestor transparente com a equipe, alinhando as expectativas dos colaboradores com os objetivos da instituição, o que coincide com os trabalhos de Maximiano (2004) e Pereira et al. (2015). Para estes autores, os líderes devem desenvolver relações com os membros de suas equipes, não bastando mais apenas controlá-los como no paradigma anterior.

Enquanto estes gestores destacam o papel da liderança na retenção de pessoas, o entrevistado E1 acredita que a estratégia de retenção de pessoas vem da instituição e defende que as pessoas devam não só conhecer as regras e desafios, mas também que devem motivar-se para permanecer na empresa, conforme o trecho que segue:

[...] a estratégia de retenção vem da empresa onde as pessoas devem conhecer as regras e desafios que precisam buscar para ter motivação e se sentirem atraídas para permanecer na empresa. Acredito que meu papel principal é mostrar o caminho e auxiliar a equipe na conquista de seus sonhos e consequentemente na sua permanência no banco [...]. (E1).

Para este entrevistado, o principal papel do gestor é mostrar o caminho e auxiliar a equipe na busca da conquista de seus sonhos e, conseqüentemente, a permanência na instituição. Essa visão de que o papel de gestão de pessoas é mais da organização do que do líder coincide com a posição defendida por Boxall (1996) e Silveira e Miranda (2011).

O quinto tópico buscou investigar os motivos que levam à rotatividade nas equipes. Todos os entrevistados concordaram que os motivos que mais levam à rotatividade na equipe são as promoções dentro da instituição. Destacaram que existe um plano de carreira bem definido e estruturado, com possibilidade de promoção anual, desde que o colaborador atinja os objetivos individuais e tenha uma avaliação diferenciada perante o comitê de trilhas de carreira que ocorre a cada seis meses.

O trecho a seguir é representativo de sua percepção:

“[...] acredito que a formação de pessoas para promoção, transferências por tempo para que não haja "acomodação", sejam os principais motivos que levam a rotatividade dentro das agências [...]” (E2).

Esses dados são suportados por Viani e Oyamada (2013) que entendem que as organizações devem construir as condições para a ascensão profissional de seus funcionários, cabendo a eles a gestão de suas carreiras.

No último questionamento, os respondentes foram convidados a comentar quais ações poderiam ser realizadas para melhorar os aspectos de retenção de pessoas no banco. Os entrevistados E1 e E4 concordaram que uma das ações que deve ser implementada em todos os cargos e níveis é a meritocracia, fazendo com que a instituição tenha êxito na permanência de talentos, conforme o trecho a seguir:

“[...] a meritocracia deve ser implementada em todos cargos e níveis, assim acredito que teremos êxito na permanência das pessoas [...]” (E1).

Já o entrevistado E3, acredita que a instituição deve formar gestores de alta performance, não somente em resultados, mas principalmente focados no desenvolvimento de pessoas:

“[...] acredito que o banco deseja formar gestores não só agressivos em resultados, mas principalmente focados em desenvolvimento e encarceramento de pessoas [...]” (E3).

Por outro lado, para o entrevistado E2, a instituição deve remunerar melhor o colaborador, além de melhorar a forma de reconhecimento, realizando além de eventos, premiações com viagens ou produtos de empresas parceiras da instituição.

Apesar das aparentes diferenças nas percepções dos gestores entrevistados, em comum há a necessidade do crescente reconhecimento da importância do capital humano na construção das estratégias organizacionais que é suportado pelos estudos de Lacombe e Tonelli (2001). A

importância que a organização dá para o capital humano também está relacionada com a produtividade dos funcionários e, conseqüentemente, com a qualidade dos serviços prestados (FRANÇA; RODRIGUES, 2011).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As dificuldades para realizar a gestão de pessoas em instituições financeiras não parecem diferir daquelas existentes em organizações de outros segmentos. A rotatividade de profissionais causada pelo próprio programa de carreira da instituição utilizada como objeto de estudo se, por um lado, gera dificuldades na integração entre os membros da equipe, de outro, parece ser a forma de reter os talentos na própria instituição, o que, de outro modo, levaria à perda de talentos.

Diante desse contexto, o papel do gestor ganha ainda mais relevância, porque além de lidar com as situações cotidianas, tem de atuar de forma aglutinadora, criando as condições adequadas para o exercício das diferentes atividades diárias. Agindo assim, acaba servindo de modelo para os membros de sua equipe ao conseguirem fazer a tão almejada ascensão nas suas carreiras.

Com os dados coletados, foi possível atingir os dois primeiros objetivos específicos do presente estudo, quais sejam: identificar quais são os principais desafios da gestão de pessoas nas agências bancárias na visão dos gestores; e verificar quais são as estratégias adotadas pelos gestores em relação à rotatividade e retenção de pessoas. Menciona quais são os desafios resumidamente e quais as estratégias adotadas pelos gestores.

Em relação à proposição de ações capazes de contribuir para a gestão de pessoas na instituição estudada e que constitui o terceiro objetivo específico, sugere-se que ocorram encontros entre os gestores como forma de compartilharem os problemas e soluções adotados. Essa estratégia poderá proporcionar um nivelamento das tomadas de decisão e do próprio comportamento organizacional, possibilitando que não só que o funcionário encontre ambientes similares durante a sua progressão de carreira, como também o próprio cliente possa perceber que recebe um tratamento diferenciado, independentemente de qual agência frequente.

Além disso, diante da falta de pessoal mencionada pelos diversos entrevistados e com a finalidade de evitar afastamentos de profissionais para treinamento e desenvolvimento, seria interessante criar programas que possibilitem a educação continuada no próprio local de trabalho. A utilização de jogos específicos para as diversas demandas de treinamento e desenvolvimento permitiria que o funcionário desenvolvesse suas habilidades em horários de

menor demanda nas agências, evitando o seu deslocamento e possibilitando uma ferramenta tecnológica mais agradável do que longas horas em um auditório com um palestrante.

Este estudo trouxe, ainda, contribuições para a pesquisadora. Uma vez que a autora está em processo de ascensão na carreira e prestes a ocupar função similar a dos gestores entrevistados, suas diferentes percepções e experiências contribuíram não só para sua formação profissional, como também para a percepção de que é preciso coletar dados para se conhecer o contexto, permitindo uma tomada de decisão mais consistente.

Com relação as limitações do presente estudo, destaca-se a utilização de uma amostra pequena e limitada geograficamente por ter sido escolhida por acessibilidade ou conveniência da autora. Essa limitação leva à proposição de estudos futuros que contemplem uma amostra maior, tendo o cuidado de escolher agências de regiões geográficas distintas, a fim de conhecer as diversas percepções existentes.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-50.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. ed. rev. e atual. Lisboa: Edições 70, 2005.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Leaders: the strategies for taking charge**. New York: Harper & Row, 1985.
- BIANCHI, E. M. P. G. **Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. 2008. 149 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- SAAD, E. **Que variáveis influenciam o futuro de uma carreira?**. Entrevista concedida a RH.com.br. 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Entrevista/5954/que-variaveis-influenciam-o-futuro-de-uma-carreira.html>>. Acesso em: 05 jul. 2018.
- BLAKE, R.; MCCANSE, A. A. **Leadership dilemmas-grid solutions**. Austin: Gulf Publishing Company, 1991.
- BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BOXALL, P. The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. **Human Resource Management Journal**, [S.l.], v. 6, n. 3, p. 59-75, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHITERO, F. F. **Atração e retenção de talentos. Artigo em administração de Empresas**. 2008.

DAY, D. V. Leadership Development: a review in context. **The Leadership Quarterly**, [S.l.], v. 11, n. 4, p. 581-613, 2001. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1016/s1048-9843\(00\)00061-8](http://dx.doi.org/10.1016/s1048-9843(00)00061-8)>. Acesso em: 02 jul. 2018.

DAY, D. V.; HARRISON, M. M. A multilevel, identity-based approach to leadership development. **Human Resource Management Review**, [S.l.], v. 17, n. 4, p. 360-373, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.007>>. Acesso em: 05 jul. 2018.

FONTES, L. L. **Maslach Burnout Inventory–General Survey (MBI-GS): aplicação em trabalhadores externos de instituições bancárias**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2017.

FRANÇA, A. C. L.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, [S.l.], v. 35, n. 3, p. 20-29, jun. 1995.

KLEIN, A. Z. et al. **Metodologia de Pesquisa em Administração: Uma abordagem prática**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas; 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MOREIRA, M. M. M. **Alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional: um estudo de caso de uma empresa pública brasileira**. 2010. 94 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) - Instituto Universitário de Lisboa, Portugal, 2010.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

PEREIRA, J. J. et al. Um estudo sobre a teoria tradicional de liderança: contribuições da teoria crítica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E

PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SEGÓBIA, A. C.; SILVA, M. A. A Qualidade de Vida no Trabalho dos Colaboradores de Instituições Financeiras. **Revista Factus de Administração e Gestão**, v. 1, n. 3, p. 82, 2018.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVEIRA, V. N. S.; MIRANDA, D. L. A. Estratégias de Gestão de Pessoas e as Abordagens Normativas: Uma Análise Conceitual no Contexto da Gestão Estratégica de Pessoas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS (SINDBAN). **Bancos podem e devem contratar mais**. 2017. Disponível em: <<http://spbancarios.com.br/06/2017/bancos-podem-e-devem-contratar-mais>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

SOUZA, S. R. R. K. **A rotatividade e as condições de trabalho dos profissionais de enfermagem**: um enfoque da ergonomia. 2003. 139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SPISAK, B. R. et al. Niche construction and the evolution of leadership. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 40, n. 2, p. 291-306, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5465/amr.2013.0157>>. Acesso em: 07 jul. 2018.

ULRICH, D. (Org.). **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura. 2004

ULRICH, D. **Human resource champions**. Boston: HBSP. 1997.

VIANI, J.; OYAMADA, G. **Gestão de carreira**: lição também vale para as empresas. 2013. Disponível em: Acesso em: <http://www.convibra.org/upload/paper/2014/31/2014_31_9975.pdf>. Acesso em: 15 out. 2018.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUKL, G. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. **Academy of Management Perspectives**, [S.l.], v. 26, n. 4, p. 66-85, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5465/amp.2012.0088>>. Acesso em: 03 jul. 2018.