

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC**



**UFRJ**

Guilherme do Prado Gonçalves

Rio de Janeiro  
2019

**TREINAMENTO EM EMPRESAS PRIVADAS DO SETOR  
FINANCEIRO DO RIO DE JANEIRO: UMA ANÁLISE DOS  
PROGRAMAS CORPORATIVOS E SEU IMPACTO NA RETENÇÃO  
SOB A PERSPECTIVA DO FUNCIONÁRIO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Orientador: Vinícius Ribeiro Cordeiro

Por

Guilherme do Prado Gonçalves

### **Lista de Gráficos**

Gráfico 1 – Quantidade de respondentes por idade

Gráfico 2 – Divisão dos respondentes por gênero

### **Lista de Tabelas**

Tabela 1 – Grau de Escolaridade dos Respondentes

Tabela 2 – Treinamento como um fator decisivo para retenção

Tabela 3 – Sentimento de desenvolvimento pelo respondente

Tabela 4 - Sensação de utilidade dos treinamentos oferecidos pela empresa ao funcionário no seu dia a dia

## **Lista de Siglas**

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

GT – Gestão de Talentos

DP – Departamento Pessoal

RH – Recursos Humanos

ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento

PEA – População Economicamente Ativa

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

NPS – Net Promoter Score

## Resumo

Como programas de treinamento corporativo afetam a perspectiva de jovens de 18 a 24 anos, trabalhadores e estagiários de empresas privadas do setor financeiro no Rio de Janeiro tendo por consequência sua retenção na organização?

Ancorando-se nos conceitos de treinamento, retenção e gestão de talentos, o estudo promove uma reflexão e uma sintética análise sobre como pensam os sujeitos do estudo no âmbito organizacional.

O conceito de treinamento, no mundo empresarial, acima de tudo é colocado em destaque sob uma ótica utilitarista em que a noção de treinamento tem uma relação direta com algum tipo de retorno financeiro direto do investimento. A noção de melhorar o desempenho do funcionário através da qualificação para desempenhar a sua atual função é um dos motes das estratégias de treinamento.

Programas de treinamento corporativo têm tido seu destaque em virtude do momento atual da alta competitividade interempresarial. As informações percorrem os meios de comunicação em velocidades exorbitantes e a tecnologia talvez já não seja um grande diferencial. Um dos maiores fatores de diferenciação que uma empresa tem são seus funcionários, as pessoas. Estas, são únicas. Com elas, já se denota uma forma de retenção e valorização do trabalhador, tendo em vista que o capital intelectual é um dos maiores ativos de uma organização privada com fins lucrativos e dificilmente será replicável.

No intuito de entender o problema proposto, um questionário de 12 questões objetivas foi enviado para uma rede de contatos e reverberado pelos mesmos, o que trouxe para a pesquisa 172 respondentes. Destes, 102 declararam ter rotinas de treinamento, isto é, existem dias, horários ou rituais pelos quais o funcionário teve que passar ou faz periodicamente em vista de alguma necessidade de desenvolvimento.

Destes, foram coletadas as impressões sobre como se sentem desenvolvidos ou não pelos treinamentos oferecidos e sua sensação de utilidade das aplicações no dia a dia de trabalho. Notou-se que existem altos índices que sugerem sentimentos positivos nesses sentidos. Foi mensurada também a satisfação através do índice *NPS*, que trouxe resultados pouco animadores. Adicionalmente, vale notar que, quando comparado com outros fatores, o treinamento é preconizado ante a outros aspectos de retenção oferecidos pelas empresas, principalmente dois foram notáveis: perspectiva de carreira e promoção/efetivação.

Tendo em vista os fatos expostos acima, a pesquisa permitiu um melhor entendimento sobre a importância do treinamento corporativo sob a ótica dos funcionários;

uma análise do grau de auxílio do treinamento corporativo nas políticas de retenção dos mesmos nas empresas; colaborou-se, assim, tanto para a literatura acadêmica sobre o assunto como para o meio corporativo e a valorização do capital intelectual nas empresas.

Palavras-chave: Treinamento, Retenção, Gestão de Talentos.

## **Abstract**

How do corporate training programs affect the perspective of young people aged 18 to 24, employees and interns of private companies in the financial sector in Rio de Janeiro, resulting in their retention in the organization?

Drawing on the concepts of training, retention and talent management, the study promotes reflection and a synthetic analysis of how the study subjects think in the organizational context.

The concept of training in the business world, above all, is highlighted from a utilitarian point of view in which the notion of training has a direct relation to some kind of direct financial return on investment. The notion of improving employee performance through qualification to perform its current function is one of the mottos of training strategies.

Corporate training programs have been highlighted due to the current moment of high intercompany competitiveness. Information travels through the media at exorbitant speeds, and technology may no longer be a big differential. One of the biggest differentiating factors that a company has are its employees, people. These are unique. With them, a form of retention and valorization of the worker is already known, since intellectual capital is one of the greatest assets of a private for-profit organization and can hardly be replicated.

In order to understand the proposed problem, a questionnaire of 12 objective questions was sent to a network of contacts and reverberated by them, which brought to the survey 172 respondents. Of these, 102 reported having training routines, that is, there are days, times or rituals that the employee had to go through or do periodically in view of some developmental need.

From these, impressions were collected on how they feel developed or not by the training offered and their sense of usefulness of the applications in the day to day of work. It has been noted that there are high rates that suggest positive feelings in these directions. Satisfaction was also measured through the NPS index, which brought with it little encouraging results. In addition, it is worth noting that, when compared to other factors, training is preferred in relation to other aspects of retention offered by companies, especially two were notable: career perspective and promotion.

In view of the above facts, the research allowed a better understanding of the importance of corporate training from the perspective of employees, as well as an analysis of the degree of aid concerning corporate training in corporate retention policies; thus it

collaborated both for the academic literature on the subject and for the corporate environment and the valorization of intellectual capital in companies.

**Keywords:** Training, Retention, Talent Management.

## SUMÁRIO

<b>1. O PROBLEMA.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2. OBJETIVOS.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.1 OBJETIVO FINAL .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4. RELEVÂNCIA.....</b>	<b>15</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 TREINAMENTO .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 RETENÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3 GESTÃO DE TALENTOS.....</b>	<b>20</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 TIPO DE PESQUISA: .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 UNIVERSO E AMOSTRA/SELEÇÃO DE SUJEITOS:.....</b>	<b>23</b>
<b>3.3 COLETA DE DADOS:.....</b>	<b>24</b>
<b>3.4 TRATAMENTO DE DADOS:.....</b>	<b>25</b>
<b>3.5 LIMITAÇÕES DE MÉTODO: .....</b>	<b>26</b>
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS: .....</b>	<b>26</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS: .....</b>	<b>32</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....</b>	<b>35</b>

## 1. O PROBLEMA

### 1.1 INTRODUÇÃO

Como programas de treinamento corporativo afetam a perspectiva de jovens de 18 a 24 anos, trabalhadores e estagiários de empresas privadas do setor financeiro no Rio de Janeiro tendo por consequência sua retenção na organização?

O presente trabalho tem por objetivo, através de uma pesquisa exploratória-descritiva, demonstrar como funcionários de empresas do setor financeiro privado da cidade do Rio de Janeiro tem sua perspectiva sobre as empresas as quais fazem parte afetada pelos programas de treinamento propostos por elas. Através dessa perspectiva, busca-se entender se esses programas são, no entendimento dos funcionários dessas organizações, um fator determinante que os faz permanecer nelas.

Gil (2002, p.41) acredita que podemos elencar esse tipo de metodologia da seguinte maneira: “pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”. Portanto, busca-se entender se sob a ótica do referencial adiante apresentado, a hipótese de que o presente trabalho sugere como estudo.

Como bem trazido por Costa, Dubeux e Rocha-Pinto (2012):

“Observa-se que o desenvolvimento de pessoas começa a ser considerado um meio de alavancar negócios e resultados, de obter diferenciais competitivos e de sustentar a necessidade constante de aperfeiçoamento e reciclagem. Além disso, constata-se, que cabe à organização, interessada no desenvolvimento de uma cultura com vistas a elevar seu nível de competitividade, implantar programas permanentes de treinamento e desenvolvimento para melhorar a qualidade assim como a otimização de processos.”

Ainda nessa mesma toada, podemos trazer o ponto de vista que Marins e Mourão (2009, p. 83) para exemplificar melhor essa realidade: “É cada vez mais comum encontrar, nas organizações, a demanda por processos de aprendizagem continuada, o que as tem levado a investirem em ações de capacitação”.

É nesse cenário de um investimento e uma importância cada vez maior para o treinamento e desenvolvimento de pessoas que busca estudar a percepção dos funcionários. Por vezes, a ótica do empregado é negligenciada, sendo colocada em segundo plano para que o ponto de vista exposto seja o das empresas nas quais ele trabalha.

Ademais da noção do conceito de treinamento, outros dois têm o objetivo de prover substância para o presente trabalho: os conceitos de retenção e gestão de talentos, que são práticas das áreas de Recursos Humanos nas organizações contemporâneas. Ademais, além de serem mecanismos dos profissionais dessa área para atender as necessidades estratégicas da companhia da qual fazem parte, ambas as ideias têm se mostrado cada vez mais presentes nas discussões de diferencial estratégico de uma companhia.

Quando se fala de retenção, é importante entender que existem inúmeras práticas que podem ser utilizadas pelos profissionais de gestão de pessoas para garantir a estadia de um funcionário em sua empresa. O trabalho de Ferreira, Sant'anna & Sarsur (2010, p.8) traz a interpretação de jovens talentos (no caso do ensaio – *trainees*) sobre o como essa retenção funciona na prática e como são afetados.

“as políticas e práticas de gestão apresentam-se como fatores de retenção, na medida em que permitem: “a construção de uma carreira sólida, inclusive internacionalmente”; “o aprendizado contínuo e o crescimento por meio de ações educacionais estruturadas e de desafios no cotidiano do trabalho” e “o sentimento de ser valorizado tendo em vista o quanto a empresa cria consistentes perspectivas profissionais”.

Entendendo que as práticas acima são um recorte de um trabalho, apenas coloca-se o trecho para exemplificar o que se entende por prática de retenção. Vale frisar que o presente trabalho não visa embarcar nas entranhas das organizações e sim, elencar principais fatores como (1) salário, (2) benefícios, (3) perspectiva de carreira, (4) promoção/efetivação, (5) bônus/PLR, para além do próprio tema de estudo, (6) treinamento. O mote do estudo tende a explicar como esses fatores se relacionam quando comparados sob a ótica do sujeito do estudo: jovens de 18 a 24 anos, trabalhadores e estagiários de empresas privadas do setor financeiro no Rio de Janeiro.

A prática de gestão de talentos, ainda que seja um tema relativamente novo na literatura de Gestão de Pessoas, demonstra uma alta relevância na busca de uma vantagem competitiva. O capital intelectual, em uma era onde as mudanças ocorrem com alta frequência e rapidez, pode ser um diferencial estratégico das empresas. Indo além dessa noção, nota-se um investimento e atenção cada vez maiores na formação e “lapidação” dos jovens funcionários e, por que não, os chamados talentos.

O conceito de Gestão de Talentos (GT), como exposto acima, é recente no que tange à produção acadêmica da área de Gestão de Pessoas. Freitag et al. (2011 *apud* FERREIRA, FREITAG & OHTSUKI, 2012) trazem em seu trabalho uma investigação feita através de uma pesquisa publicada em 2011, cuja tese indica que os rumos dos estudos da área

de Recursos Humanos estariam voltados a partir de 2015 com um forte olhar para a gestão de talentos.

Adiante, no projeto aqui proposto, serão evidenciados os porquês envolvidos na escolha do público estudado.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO FINAL**

“O objetivo final, se alcançado dá resposta aos problemas” (VERGARA, 1998, p. 25). Objetivo final deste trabalho é evidenciar se os programas de treinamento corporativo oferecidos por empresas privadas do setor financeiro no Rio de Janeiro têm algum impacto na percepção de jovens de 18 a 24 funcionários destas, e se, para esse público, os treinamentos são um fator que os retém nas organizações.

### **1.2.2 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS**

Quando se fala de objetivos intermediários, busca-se evidenciar aqueles que Vergara (1998) sugere como metas cujo atingimento permitirá o alcance do objetivo final. No proposto trabalho, consideram-se como os objetivos intermediários:

- Identificar os principais fatores de retenção na percepção dos jovens de 18 a 24 trabalhadores de empresas privadas do setor financeira;
- Determinar a ordem de relevância dos principais fatores que, na perspectiva do jovem de 18 a 24, o fazem permanecer no local o qual trabalham;
- Conhecer com mais afinco a percepção dos jovens de 18 a 24 sobre os programas de treinamento disponibilizados pelas empresas que trabalham.

## **1.3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

Um estudo realizado pela ABTD (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento), em parceria com a Integração Escola de Negócios publicado em 2017, aponta que o investimento em treinamento e desenvolvimento (T&D) por funcionário cresceu aproximadamente 26% de 2016 para 2017. O valor investido em 2016 era de cerca de R\$624,00 e no ano passado passou para R\$788,00

O mesmo estudo, evidencia que: empresas multinacionais realizaram neste ano carga de treinamento 50% superior às nacionais. Na análise por setor, a administração pública investe, 80% menos por trabalhador que a média nacional. Esses dados estão sendo apresentados para justificar uma das delimitações do estudo: o foco em empresas privadas, que, de acordo com esses dados, investem mais em programas de treinamento. Além disso, entende-se que as informações e o acesso às mesmas são de maior alcance em organizações privadas. Por isso, o trabalho focará sua análise nos programas em empresas privadas e não públicas do setor financeiro.

Ao analisar os programas de treinamento corporativo, o estudo pretende delimitar o conceito de treinamento e o conceito de retenção. O trabalho, no entanto, não tem por objetivo criticar os métodos de treinamento utilizados pelas empresas propostas pelo estudo, bem como não pretende criticar as taxas de retenção do público estudo nas organizações propostas.

Ademais da não análise dos programas e métodos de treinamentos, bem como a não verificação dos índices de retenção das empresas, o presente estudo não pretende investigar as políticas de gestão de talentos praticada pelas empresas dos funcionários respondentes da pesquisa.

O proposto por este trabalho é analisar como os jovens de 18 a 24 anos de empresas privadas do setor financeiro percebem os programas de treinamento corporativo a eles oferecido e se isso é um fator que influencia sua permanência nas organizações em que estão.

É importante frisar que as noções de treinamento, retenção e gestão de talento serão posteriormente elucidadas adiante no capítulo do referencial teórico.

O público escolhido para análise do trabalho, jovens de 18 a 24, tem uma significância grande na População Economicamente Ativa (PEA) do Brasil. Esse número cresceu aproximadamente 4,3% no último trimestre de 2017 quando comparado com o mesmo período no ano de 2016. Segundo o IPEA, observando o terceiro trimestre do ano, jovens de 18 a 24 anos estão 3,1% mais ocupados do que o mesmo período de 2016<sup>1</sup>. Além disso, de acordo com o IPEA, os dados do terceiro trimestre de 2017 mostram que 23% dos jovens que estavam sem emprego, conseguiram uma nova posição no mercado.

---

<sup>1</sup> “O levantamento utiliza os micro dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua), do IBGE. Com base nestes micro dados, o Ipea analisa a dinâmica recente do mercado de trabalho brasileiro.”

## 1.4. RELEVÂNCIA

Programas de treinamento corporativo tem cada vez mais tomado destaque nas discussões no campo de gestão de pessoas. Antes visto como uma forma de melhorar o desempenho de trabalhadores em competências específicas, hoje já é visto como uma forma de retenção e valorização do trabalhador e uma vantagem competitiva das organizações, tendo em vista que o capital intelectual é um dos maiores ativos de uma organização privada com fins lucrativos.

Como elucidam Costa, Dubeux e Rocha-Pinto (2012):

“Em um ambiente onde são exigidas maior flexibilidade e valorização do conhecimento, é fundamental que se preste mais atenção na formação das pessoas com vistas à sua empregabilidade e ao seu melhor preparo para viabilizar o alcance dos objetivos organizacionais previstos nas estratégias empresariais.”

Portanto, fica evidente que os programas de treinamento fazem parte fundamental da estratégia das empresas, principalmente quando se trata do público a ser estudado: jovens de 18 a 24. Entende-se que estes, observados sob uma ótica otimista, tem o potencial para serem os sucessores dos decisores das empresas.

Fischer e Albuquerque (2001 *apud* FERREIRA, FREITAG & OHTSUKI) constataram que, para as décadas adiante, os profissionais da área de recursos humanos deveriam se atentar à identificação, captação e retenção de talentos. A compreensão de talento será esclarecida mais adiante no capítulo do referencial teórico. No entanto, é importante salientar o papel que o jovem possui nesse contexto. Ferreira (2008) recomenda que os jovens tenham espaços ampliados de aprendizagem, que garantam maiores níveis de autonomia e desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional.

Em estudo realizado pela ABTD (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento), em parceria com a Integração Escola de Negócios, aponta que o investimento em treinamento e desenvolvimento (T&D) cresceu de 2016 para 2017.<sup>2</sup>

De acordo com a mesma pesquisa, o volume de horas de treinamento por funcionário em 2017 no Brasil foi 33% maior que ano de 2015. De aproximadamente 16 horas de treinamento, os funcionários passaram a ter 21 horas, em média.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

---

<sup>2</sup> Foram ouvidas 738 empresas, nacionais e multinacionais, de cinco setores (administração pública direta, comércio, indústria, organização sem fins lucrativos e serviços).

## 2.1 TREINAMENTO

Segundo Costa, Dubeux e Rocha-Pinto (2012), o conceito de treinamento pode ser remetido aos homens das cavernas, à medida que eles ensinavam seus “métodos” de sobrevivência para seus descendentes.

Contudo, entende-se que tal conceito já evoluiu. Ainda sob a ótica de Costa, Dubeux e Rocha-Pinto (2012, p. 3), “A partir da década de 30, houve uma maior pressão para estruturar as práticas de treinamento e desenvolvimento adotadas nas empresas e transformando-as em ciência.”.

O mercado empresarial se mostra cada vez mais competitivo. As empresas têm que lutar por sua sobrevivência, sendo pressionadas a encontrar, cada vez mais, diferentes formas de se diferenciar. Ferraz, Soboll & Zagonel (2012, p. 8) trazem uma perspectiva que elucida esse fato: “O objetivo de preparar o indivíduo a estar em constante transformação e adotando um modelo de conduta que convém aos desafios impostos pelo mercado à empresa, é o foco do treinamento.”

A partir da década de 90, como apontam Odelius e Siqueira Jr (2007), as transformações e inovações tecnológicas, econômicas e até as sociais contribuíram para que as organizações notassem a veemente necessidade de capacitar seus funcionários para enfrentar um mercado competitivo e, de certa forma, volátil. Ou seja, um contínua e cuidadosa capacitação do pessoal seria um diferencial nesse contexto.

Aguinis & Kraiger (2009, p. 452, tradução minha) consideram o conceito de treinamento como “uma abordagem sistêmica para desenvolver conhecimento, habilidades e atitudes nos indivíduos, a fim de melhorar a eficácia individual, da equipe e da organização”.

É importante entender que a competitividade entre as empresas no mercado brasileiro também é um vetor para a forma como as áreas de recursos humanos, especialmente aqui focadas em treinamento, vêm se transformando. Nas palavras de Abbad, Meneses e Zerbini (2010, p. 15), este cenário “vem transformando a atuação das áreas de recursos humanos nas organizações brasileiras e, conseqüentemente, os setores responsáveis pela formação e qualificação de seus profissionais”. Fica claro também o entendimento sobre o que efetivamente um treinamento significa dentro desse contexto: uma “ação direcionada para atividades atualmente desempenhadas” (Abbad, Meneses & Zerbini, 2010, p. 17).

Marins e Mourão (2009, p. 73) sugerem que “um dos caminhos encontrados para a competitividade está na qualidade da prestação de serviços ou na produção de bens, por

meio de ações de capacitação”. Reitera-se a necessidade de capacitar os colaboradores da empresa em busca de manter-se no mercado de forma competitiva.

Para Odélius e Siqueira Jr (2007), promover formas para que o funcionário consiga aprender e desenvolver “conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à realização das atividades produtivas” é de suma importância. Importância essa que reverbera para a esfera individual bem como para o aumento do resultado da organização que a ele oferece essa formação.

Os conceitos de treinamento e desenvolvimento por vezes podem se confundir, dado que atendem uma esfera relativamente semelhante: a obtenção de conteúdo por parte de um indivíduo. No entanto, é importante deixar claro que esses conceitos não são idênticos. Abbad e Zerbini (2010, p. 189) defendem que treinamento é uma proposição da própria empresa e que “por outro lado, a formação profissional, associada às demandas advindas dos trabalhadores, assume características diferentes, tais como o desenvolvimento da autonomia e de autovalorização pessoal e profissional.” Ou seja, quando observamos a obtenção de conhecimento sob a ótica e as demandas do trabalhador, a tendência é que chamemos isso de desenvolvimento. No entanto, as autoras supracitadas defendem que é importante o trabalhador ter a perspectiva de que, para além de competências alinhadas à estratégia e necessidade das empresas de que fazem parte, ele também está desenvolvendo seu lado pessoal de forma contínua. (Abbad & Zerbini, 2010, p. 190).

Percebe-se então que a devida atenção a programas de treinamento corporativo tem sido feita. Como apontado pela pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), em parceria com a Integração Escola de Negócios publicado em 2017, o investimento em treinamento e desenvolvimento (T&D) por funcionário cresceu aproximadamente 26% de 2016 para 2017. O valor investido em 2016 era de cerca de R\$624,00 e no seguinte passou para R\$788,00.

Pode-se inferir também que os programas de treinamento têm um retorno direto no resultado das empresas. Nas palavras de Ferraz, Soboll & Zagonel (2012, p. 9) “Observa-se uma relação direta entre os gastos com o treinamento e o retorno financeiro em função de metas alcançadas”.

Além do retorno direto do investimento, é possível visualizar treinamento corporativo como uma ferramenta da estratégia de longo prazo de uma empresa, pensando em uma carreira futura e na retenção do funcionário. “Políticas de treinamento além da melhoria

do desempenho do empregado em sua função atual, considerando sua qualificação para assumir novas funções no futuro” (FERREIRA, 2008, p. 56).

Outro ponto interessante levantado por Ferreira (2008, p. 83) é que “o treinamento nas empresas tem como objetivo fortalecer a confiança e minimizar os riscos de erros do profissional que acaba de assumir uma nova função.” Mais uma vez evidenciando que treinamento nas empresas é uma demonstração de uma realidade em que a área de Recursos Humanos (RH) para de ser o visto como o Departamento Pessoal (DP) e se torna um diferencial estratégico que necessita ser tratado como tal (ANDRADE et al. 2015).

Contribuindo ainda com a consolidação do conceito de treinamento a ser explorado pelo presente trabalho, a análise de Ferreira (2008) demonstra que os responsáveis da área de treinamento e desenvolvimento já vinculam esses programas a perspectivas de longo prazo, visando à carreira e à sucessão dos funcionários envolvidos no mesmo. É importante atestar que o estudo de Ferreira (2008) foca na perspectiva do treinamento corporativo para *trainees*, que normalmente são jovens recém-formados. Esse fato reitera a ideia de que esse público é visto como estratégico pelas organizações que investem nesses programas.

## 2.2 RETENÇÃO

Para sobreviver em um mercado competitivo como o do setor privado financeiro (objeto do presente estudo), as empresas tem que obter algo que as diferencie das outras. A inovação tecnológica já não é tão acelerada ou exclusividade de uma ou poucas empresas privilegiadas. Um dos elementos de diferenciação de uma empresa, entre outros, é o capital intelectual. Atualmente as empresas tem o desafio de reter os profissionais importantes por diferentes razões, algumas a serem esclarecidas posteriormente.

No intuito de sustentar o argumento acima Andrade et al. (2015, p. 1) propõem o seguinte cenário:

“as pessoas têm sido mencionadas como elementos fundamentais na criação de vantagem competitiva e um dos grandes desafios é o da retenção de profissionais que agregam valor às empresas e aos seus clientes, de forma a garantir essa diferenciação.”

Seguindo esse contexto Fischer (2001 *apud* ANDRADE et al. 2015) aponta que por mais que as organizações nunca tenham vivido antes a necessidade de reter seus ativos

intangíveis, elas ainda vivem um cenário contraditório. Os ambientes de trabalho são competitivos, com ritmo intenso de trabalho e com foco em metas e resultados em detrimento da valorização do ser humano, tornando a relação empresa-empregado cada vez mais impessoal.

Andrade et al. (2015, p. 5) trazem o ponto de vista que “assegurar o desenvolvimento humano contínuo é uma das maneiras de reter talentos nas organizações.” A retenção de funcionários, como exposto acima, tem uma correlação com os programas de treinamento e desenvolvimento do capital humano de uma empresa.

Para Ferreira, Sant’anna e Sarsur (2010, p.3) é possível observar que as empresas, em especial no que se refere a seus jovens talentos, estão investindo fortemente em práticas e políticas voltadas à gestão de pessoas. No entanto, algumas dimensões do trabalho como “ambiente organizacional, a ação da liderança e o papel das empresas na qualidade de vida, além de conteúdos como carreira, remuneração, benefícios e desenvolvimento”, destacam-se com mais evidência no cenário apresentado.

Este último (desenvolvimento) correlaciona-se intimamente ao referencial exposto acima de treinamento. Portanto, começa a se entender como as práticas de recursos humanos, sob uma ótica estratégica, desempenham um papel fundamental no desenvolvimento e retenção dos jovens – em especial aqueles chamados de talentos – no seu corpo organizacional.

É relevante que deixemos claro como funcionam alguns dos fatores acima citados, visto que o trabalho, em sua pesquisa, também analisa o impacto de outros fatores de retenção sob a perspectiva dos de jovens de 18 a 24 anos, trabalhadores e estagiários de empresas privadas do setor financeiro no Rio de Janeiro, tendo por consequência sua retenção na organização.

Elencar no presente trabalho outros fatores que corroboram para a retenção do funcionário na empresa é fundamental que se entenda que existem outros que fogem das práticas estratégicas das áreas de RH. Alinhados a essa tese, Hackham e Oldham (1975 apud FERREIRA, SANT’ANNA & SARSUR, 2010, p.5) exemplificam que existem fatores que causam um estado psicológico positivo nos trabalhadores que podem ser capazes de ajudar em sua retenção, ainda que de forma não consciente. Os autores elencam que elementos como o sentimento de “autonomia, inter-relacionamento, feedback extrínseco e intrínseco – quando presentes nas tarefas desempenhadas pelos indivíduos” são alguns destes e que, infere-se, tornam-se artifícios a serem utilizados como um norte para que as empresas olhem para a retenção de seu corpo de colaboradores de maneira mais atenta.

Indo além, existem fatores de convívio social postulado pela empresa enquanto um recorte de sociedade que corroboram para a retenção do funcionário. Fica claro quando Ferreira, Sant’anna & Sarsur (2010, p.8) promovem a seguinte sugestão no que se refere a aspectos desse cunho, que tem por objetivo aumentar os níveis de retenção na empresa: “a aceitação da diversidade; o respeito às pessoas; o profissionalismo da empresa; a ausência de privilégios decorrentes da posição hierárquica; a amizade; o companheirismo; a disponibilidade de ajuda por parte dos níveis de supervisão das áreas operacionais.”

Não é intuito partir de um caso particular para generalizar uma percepção. No entanto, o trabalho trazido logo em seguida, ilustrado através de uma passagem relevante sobre a percepção dos jovens talentos da empresa sobre o que os faz ficar nelas, denota a consciência sobre o seu processo de estadia nessa organização. Isto é, existe um discernimento deveras racional do funcionário para com sua jornada na empresa. Ferreira, Sant’anna & Sarsur (2010, p. 9) trazem que:

“as políticas e práticas de gestão apresentam-se como fatores de retenção, na medida em que permitem: “a construção de uma carreira sólida, inclusive internacionalmente”; “o aprendizado contínuo e o crescimento por meio de ações educacionais estruturadas e de desafios no cotidiano do trabalho” e “o sentimento de ser valorizado tendo em vista o quanto a empresa cria consistentes perspectivas profissionais”.”

É importante também evidenciar, através do apontamento de Oliveira & Honório (2014 *apud* ANDRADE et al. 2015) que existem as práticas de retenção para com os funcionários dentro do mundo empresarial que ainda são relativamente tímidas e se restringem a um grupo específico de profissionais, normalmente aqueles mais qualificados. No entanto, ainda nesse contexto, os autores chamam a atenção que as empresas devem se atentar às novas particularidades dos novos entrantes do mercado.

## **2.3 GESTÃO DE TALENTOS**

Faz-se necessário deixar claro que a literatura normalmente se refere a talentos como pessoas jovens e que normalmente adentram a empresa por meio de programas como os de *Trainee*. O trabalho aqui proposto não tem por objetivo analisar tais programas. No entanto, é importante obter a perspectiva de como os talentos, em alguns casos específicos da literatura – *Trainees* – são tratados no que se refere à gestão e retenção deles.

Ferreira, Sant’anna & Sarsur (2010, p.2) consideram como talentos aqueles jovens recém-formados com alto potencial para posições de liderança. Para além, Sarsur et al. (2003

*apud* FERREIRA, SANT'ANNA & SARSUR, 2010, p.3) ressaltam que jovens talentos são “percebidos como importantes para a renovação das empresas, por favorecerem os processos de mudança, possuírem elevada capacidade de gerar resultados e serem considerados estratégicos para a sucessão de seus quadros de executivos”.

O conceito de Gestão de Talentos (GT) é relativamente novo na área de Gestão de Pessoas. Freitag et al. (2011 *apud* FERREIRA, FREITAG & OHTSUKI, 2012) citam que uma pesquisa publicada em 2011 confirmou que as tendências de estudo da área de Recursos Humanos estariam voltadas a partir de 2015 com um forte olhar para a gestão de talentos.

Nesse contexto, Burtet, Ferrazza e Schefer (2013, p. 10) evidenciam que essa identificação do que efetivamente seria caracterizado como um talento é divergente de empresa para empresa. Essa discrepância evidencia que não existem parâmetros precisos nem uma definição única sobre o que é ou não um talento.

A gestão de talentos (GT) pode ser caracterizada como uma forma de observar de forma mais cautelosa e atenciosa alguns profissionais que venham a agregar às organizações das quais fazem parte. Como bem apontado por Ferreira, Freitag & Ohtsuki (2012, p. 3): “O foco é interno à organização, iniciando pela obtenção de uma sólida compreensão da força de trabalho interna para realização de planejamento sucessório, gestão e de recursos humanos.”.

Corroborando com a tese acima, é importante deixar claro que a gestão de talentos e o conceito de retenção andam lado a lado. No entanto, outros fatores estão intimamente ligados aos conceitos de gestão de talentos e retenção. Ferreira, Sant'anna & Sarsur (2010, p.3) colocam que:

“A gestão dos talentos concentra-se basicamente em torno das práticas de identificação e de retenção. No entanto, observa-se preocupação crescente com aspectos, tais como o ambiente organizacional, a ação da liderança e o papel das empresas na qualidade de vida, além de conteúdos como carreira, remuneração, benefícios e desenvolvimento”

É importante também evidenciar que, bem como os programas de treinamento e as práticas de retenção, a gestão de talentos busca trazer uma perspectiva de longo prazo. Para além, Ferreira (2008, p. 193) evidencia certas necessidades da área de recursos humanos para com as práticas de gestão de talentos:

“Dessa forma, reforçam a já mencionada preocupação da empresa em construir um processo de gestão de talentos consistente por meio das seguintes práticas: (1) vincular diretamente o programa de trainees ao programa de carreira e sucessão; (2) atribuir responsabilidades aos gestores em todas as etapas do processo e comprometê-los com o desenvolvimento dos jovens recém-formados.”

As teses de treinamento, retenção e gestão de talentos andam próximas, atuando como vértices de uma estratégia colaborativa da área de recursos humanos para garantir o futuro da organização enquanto competidora em um mercado de trabalho. É muito feliz a colocação de Ferreira, Sant'anna & Sarsur (2010, p.4): “Com relação aos processos de formação e capacitação de talentos e futuras lideranças, destaca-se a importância de proporcionar aprendizagem contínua, por meio de treinamento formal”. Os programas de treinamento, além de outras práticas da área de recursos humanos (já não uma área operacional e sim estratégica), são cruciais para gestão destes talentos como, por exemplo compensação financeira, cultura organizacional entre outras (FERREIRA, SANT'ANNA & SARSUR, 2010, p.7)

O conceito de Gestão de Talentos (GT) pode ser caracterizado então como “o atributo de competência aliada à performance e a potencial foram as características atribuídas ao Talentos na literatura analisada.” (FERREIRA, FREITAG & OHTSUKI, 2012, p. 11)

É importante deixar claro que o presente estudo se limita a utilizar a noção da perspectiva do talento enquanto um funcionário cuja idade regula entre os 18 e 24 anos. Isto é, usa-se um seccionamento a partir da idade para encaixar os entrevistados no conceito exemplificado acima. No entanto, é importante notar que o referencial aponta que os talentos identificados pelas empresas, em sua maioria, são aqueles que permeiam nessa faixa etária e eventualmente poderão contribuir para resultados de longo prazo da organização.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA:**

Os dados para resolução do projeto foram obtidos através de uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo. Utilizou-se essa metodologia tendo em vista que o estudo pretende explorar um ponto de vista pouco explorado - o do funcionário - sobre como os programas de treinamento podem ou não impactar em sua retenção. Como bem expõe Gil (2002), pesquisas de cunho exploratório visam proporcionar um entendimento mais explícito sobre o problema tratado.

Além do exposto acima, Vergara (1998, p.45) sugere que “a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. O trabalho aqui proposto, tem o intuito de trazer novos conhecimentos no que se refere a essa

possível e hipotética correlação entre a retenção de funcionários nas empresas, tendo a perspectiva deles sobre os programas de treinamento corporativo evidenciados. Nesse âmbito, existem poucos trabalhos que exploram o objetivo proposto.

Para além da pesquisa exploratória, fez-se uso da metodologia de pesquisa descritiva. Vergara (1998, p.45) diz que:

“A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

A explicação de Vergara sustenta o fato de que este trabalho não pretende estudar as entranhas dos programas de treinamento oferecidos pelas empresas privadas do setor financeiro da cidade do Rio de Janeiro.

Ademais, o uso de uma metodologia descritiva se mostra como uma ferramenta fidedigna no estudo proposto, tendo em vista a facilidade de o autor lograr de informações confiáveis, em virtude da boa oportunidade de entrada com membros do grupo a ser estudado. Gil (2002, p.42) deixa bem claro a necessidade de obter dados confiáveis ao citar que em determinadas ocasiões as pessoas podem se recusar a responder com medo de eventuais consequências negativas.

Portanto, entende-se que a facilidade e boa entrada com o público descrito podem ser fatores essenciais para o sucesso do trabalho aqui proposto, o qual busca demonstrar como funcionários de empresas do setor financeiro privado da cidade do Rio de Janeiro tem sua perspectiva sobre as empresas das quais fazem parte afetada pelos programas de treinamento propostos por elas.

### **3.2 UNIVERSO E AMOSTRA/SELEÇÃO DE SUJEITOS:**

Dentro do universo de empresas privadas financeiras no Rio de Janeiro, optou-se por excluir grandes Bancos, Bandeiras de Cartão que tenham qualquer tipo de operação no Rio de Janeiro para que se consiga investigar mais a fundo o que as empresas do setor, em sua maioria menores do que as citadas acima, vêm fazendo em seus programas de treinamento.

A amostra da pesquisa é estratificada não probabilística dado que se usou de critérios como idade (18 a 24 anos) para selecionar os sujeitos que venham a ser entrevistados. A pesquisa tem também o caráter de uma pesquisa por acessibilidade. Como bem citado anteriormente, a facilidade da obtenção dos resultados faz com que a mesma se

caracterize desta forma. Como bem expõe Vergara (1998, p. 49), a pesquisa não considera métodos estatísticos como critério e sim a facilidade de obter os dados em voga.

Os sujeitos da pesquisa serão jovens de 18 a 24 anos, funcionários de Empresas Privadas do Setor Financeiro no Rio de Janeiro – Excluindo Grandes Brancos Brasileiros (i.e: Itaú, BB, Bradesco, Santander), Bandeiras de Cartão de Crédito (i.e: MasterCard, Visa, Elo, Amex, Hipercard) caso tenham algum tipo de operação na cidade do Rio de Janeiro independentemente do cargo em que ocupam.

Para além, vale reiterar que Ferreira (2008) sugere que tal público deve ser visto como estratégico para as organizações. Cada vez mais nota-se a importância de reter os funcionários e garantir a estadia do capital intelectual destes. Em termos pragmáticos: as empresas buscam manter o funcionário por mais tempo e investindo em seu desenvolvimento para que colham um retorno em cima dessa tese formativa.

### **3.3 COLETA DE DADOS:**

A Coleta de dados foi realizada através de questionários produzidos na ferramenta “Formulários Google”. Estes foram enviados para os sujeitos contemplados na seção de seleção dos sujeitos - jovens de 18 a 24 anos funcionários de empresas privadas do setor financeiro do Rio de Janeiro no intuito de poupar tempo e aumentar a amostragem de dados, alcançando uma parcela maior desses previamente selecionados.

Foram usados questionários pois são uma das formas de coleta de dados mais utilizadas e padronizadas para pesquisas de caráter descritivo (GIL 2002, pg. 42). Foram criadas doze (12) perguntas de caráter objetivo. As perguntas buscaram, em uma fase inicial, fazer um recorte de gênero, idade e escolaridade. Em seguida, fez-se necessário entender se os respondentes tinham ou não uma rotina de treinamento em seus empregos, para que assim pudessem responder com mais acurácia às perguntas propostas pelo questionário.

Para entender a análise daqueles que responderam voluntariamente à pesquisa, quatro (4) questões se utilizaram de metodologia da escala Likert para obtenção de dados. Costa e Júnior (2014, p. 14) apostam que “essa escala de verificação possui boas propriedades psicométricas, é de fácil organização e tem uma vantagem operacional no tocante à estrutura do instrumento de pesquisa.”

### 3.4 TRATAMENTO DE DADOS:

O tratamento de dados foi feito através da análise das respostas das questões fechadas mensuradas através do índice de satisfação e a análise dos respondentes sobre as afirmações utilizadas nas perguntas empregadas no questionário, cujo método da escala Likert se fez presente.

Além disso, uma das perguntas propostas busca analisar o índice do *Net Promoter Score (NPS)* em que os respondentes selecionaram de 0 a 10 o quanto recomendam o que é proposto nas perguntas referidas. Sendo 0 a 6 (detratores), 7 e 8 (neutros) e 9 e 10 (promotores) os grupos os quais separam-se os respondentes.

O NPS é uma metodologia de mensuração de satisfação de um público frente a um serviço. No proposto trabalho, uma (1) pergunta foi utilizada para mensurar o NPS dos treinamentos oferecidos aos sujeitos da pesquisa: jovens de 18 a 24 anos, funcionários de Empresas Privadas do Setor Financeiro no Rio de Janeiro – Excluindo Grandes Bancos Brasileiros (i.e: Itaú, BB, Bradesco, Santander), Bandeiras de Cartão de Crédito (i.e: MasterCard, Visa, Elo, Amex, Hipercard) caso tenham algum tipo de operação na cidade do Rio de Janeiro independentemente do cargo em que ocupam.

Popularizada pelo autor Fred Reichheld e seu contribuinte Rob Markey em seu livro “A Pergunta Definitiva: Como empresas que implementam o *Net Promoter Score* prosperam em um mundo voltado para os clientes” do ano de 2006, essa metodologia é amplamente utilizada em pesquisas de satisfação.

O número é calculado por um índice que se dá através da fórmula exposta na figura abaixo:

$$\frac{\text{Promotores} - \text{Detratores}}{\text{Total de Respondentes}}$$

(figura 1, cálculo de *NPS*)

Para além, o presente trabalho sugere analisar, na percepção dos respondentes, o quão úteis eles acreditam serem os programas de T&D oferecidos por sua empresa no seu dia a dia.

Pretende-se também mensurar quais são, efetivamente, os fatores de maior contribuição, na percepção dos pesquisados, para sua retenção na organização da qual fazem parte.

Os resultados foram devidamente colocados em tabelas, gráficos e ferramentas que permitem uma visualização clara dos dados obtidos, para que assim facilitem a leitura e interpretação de quem os lê.

### **3.5 LIMITAÇÕES DE MÉTODO:**

A metodologia proposta demonstra certa limitação dado que não explora com riqueza de detalhes os reais motivos e percepções dos jovens de 18 a 24 anos funcionários de empresas privadas do setor financeiro no Rio de Janeiro, já descritos na seção de seleção de sujeitos.

O método demonstra um cenário que busca entender de forma mais holística e menos específica como são encarados os programas de treinamento oferecidos nas empresas sugeridas pela delimitação do tema e o quanto estes afetam a retenção dos sujeitos definidos na seção de seleção de sujeitos. Entende-se também que o estudo tem uma amostra relativamente limitada e busca analisar uma pequena parcela de um setor específico da massa trabalhadora de jovens de 18 a 24 anos.

Como já evidenciado anteriormente, quando se utiliza de pesquisas desse caráter, Gil (2002, p.42) traz um ponto de atenção ao fato de que uma pesquisa de caráter exploratório tende a ter seu cronograma mais flexível: “Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.” O fato evidencia que é difícil cravar quais serão exatamente as diretrizes da pesquisa, o que é uma limitação da metodologia proposta.

### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS:**

Como elucidado anteriormente, os dados obtidos para o trabalho aqui proposto se deram através de uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo. Essa metodologia foi escolhida em busca de explorar o ponto de vista do funcionário, isto é, sua percepção sobre como os programas treinamento podem ou não impactar em sua estadia na empresa na qual trabalha.

Foram obtidas cento e setenta e duas respostas (172) durante o período de abertura do questionário e a confecção deste trabalho.

Iniciando pela análise dos dados iniciais dos respondentes, pode-se notar que nenhum dos cento e setenta e duas (172) respondentes tinha entre dezoito (18) e dezenove (19) anos.

Ou seja, é possível ventilar uma hipótese de que esses jovens especificamente dentro dessa faixa etária não compõe o corpo de funcionários das empresas privadas do setor financeiro no Rio de Janeiro. É importante frisar novamente que foram excluídos do estudo, grandes bancos brasileiros (Itaú, Banco do Brasil, Bradesco, Santander) bem como bandeiras de cartão de crédito (Visa, Mastercard, Elo, American Express e Hipercard). Algumas razões em vista podem ser especuladas, como por exemplo por estarem no início de sua carreira profissional ou ainda não terem efetivamente adentrado no mercado de trabalho. No entanto, não é objetivo do presente estudo se estender nessas hipóteses.

O gráfico a seguir mostra como estão seccionados por faixa etária os respondentes:

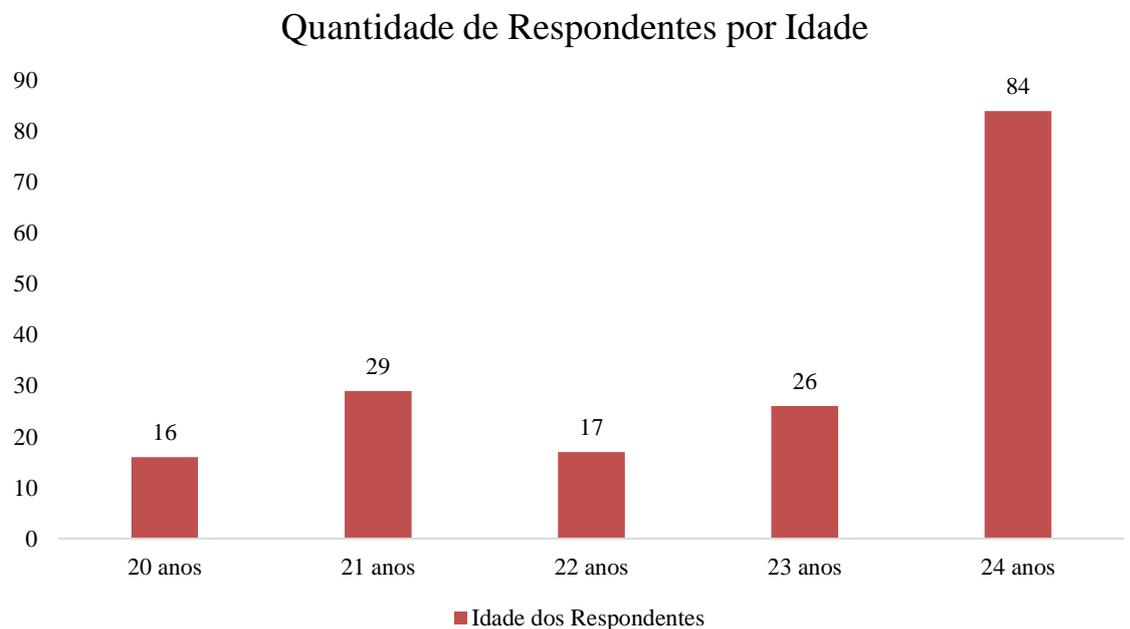


Gráfico 1 – Quantidade de respondentes por idade

Fonte: elaborado pelo autor

Nota-se que aproximadamente quarenta e nove por cento (49%) daqueles que aplicaram o questionário tem vinte e quatro (24) anos, o que sugere mais uma vez que o

público que teria maior peso e relevância no estudo está no extremo superior da faixa etária proposta inicialmente pelo estudo.

No que se refere a gênero, a divisão foi praticamente igual. Como o gráfico a seguir demonstra, foram oitenta e nove (89) pessoas que se identificaram do gênero masculino e oitenta e três (83) que se identificaram como do gênero feminino, o que corresponde a aproximadamente uma divisão de cinquenta e dois por cento (52%) x quarenta e oito por cento (48%). Vale frisar que a pesquisa fez questão de deixar como opções de resposta de gênero as subseqüentes opções: “transgênero”, “prefiro não dizer” e um campo aberto caso houvesse alguma opção não contemplada pelas acima.

### DIVISÃO POR GÊNERO

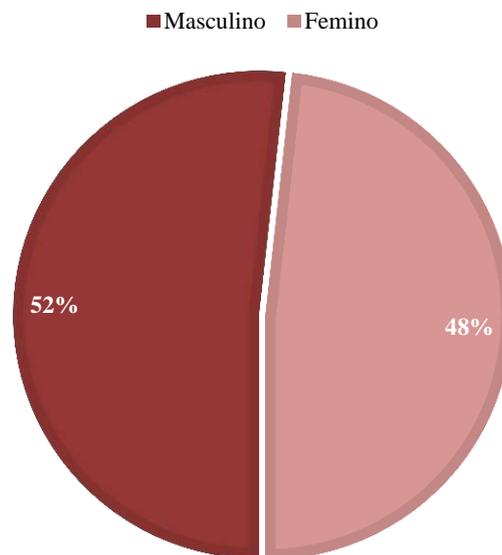


Gráfico 2 – Divisão dos respondentes por gênero

Fonte: elaborado pelo Autor

Em relação aos dados de escolaridade obteve-se a seguinte relação:

<b>Grau de Escolaridade</b>	<b>Percentil</b>
Ensino Médio Completo	3%
Ensino Superior Incompleto	49%
Ensino Superior Completo	36%
Pós-Graduação/MBA	7%
Mestrado	5%

Tabela 1 – Grau de Escolaridade dos Respondentes

O quadro acima de escolaridade é importante na hora de analisar os fatores de retenção enquanto ordem de prioridade – tema a ser tratado mais adiante. No entanto, cabe aqui uma elucidação da intenção de expor esses dados. Tendo em vista que aproximadamente 50% dos respondentes estão numa fase de Ensino Superior Incompleto, entende-se que a perspectiva de carreira e a promoção/efetivação de fato denotam uma importância forte. A preocupação de efetivação e a sensação de segurança para uma carreira por vezes em sua fase inicial, dentro um mercado de trabalho deveras competitivos, corrobora com a expectativa comumente exposta por esse sujeito de estudo.

Das cento e setenta e duas (172) pessoas cuja resposta fora analisada, cento e duas (102) - aproximadamente sessenta por cento (60%) - evidenciou que na empresa em que trabalham existem rotinas de treinamento, isto é, existem dias, horários ou rituais pelos quais o funcionário teve que passar ou faz periodicamente em vista de alguma necessidade de desenvolvimento. É importante frisar que a pesquisa se encerrava logo após os dados de idade, sexo e escolaridade para aquelas pessoas que responderam que não existia nenhuma rotina de treinamento na organização da qual faziam parte.

Portanto, as análises a seguir focaram nesses respondentes, visto que o objetivo é entender como é sua percepção sobre os programas de treinamento oferecidos por sua em empresa e como isso afeta sua percepção para querer ou não ficar nela.

Para entender a análise dos próximos resultados, é importante lembrar que elas foram elaboradas de acordo com a metodologia da escala Likert. Reiterando o que Costa e Júnior (2014, p. 14) apontam, fez-se o uso desta metodologia visto que ela é de fácil estruturação, garante uma vantagem operacional e “possui boas propriedades psicométricas”.

Através de ações afirmativas, buscou-se entender qual seria o grau de concordância dos participantes do estudo. A escala de 1 a 5 se estendia entre as opções “discordo totalmente” como 1 e “concordo totalmente” como 5. Foram três perguntas consecutivas seguindo essa lógica e que evidenciaram dados interessantes. A tabela a seguir apresenta os resultados destas e em seguida as análises:

Pergunta	Escala	Percentil
Treinamento é um fator decisivo para que você continue na empresa que está:	Discordo totalmente	0%
	Discordo parcialmente	14%
	Não concordo nem discordo	35%
	Concordo parcialmente	27%
	Concordo totalmente	24%

Tabela 2 – Treinamento como um fator decisivo para retenção.

Pergunta	Escala	Percentil
Você se sente desenvolvido(a) pelos treinamentos oferecidos por sua empresa:	Discordo totalmente	5%
	Discordo parcialmente	10%
	Não concordo nem discordo	32%
	Concordo parcialmente	14%
	Concordo totalmente	39%

Tabela 3 – Sentimento de desenvolvimento pelo respondente.

Pergunta	Escala	Percentil
Você sente que os treinamentos oferecidos por sua empresa são úteis para a sua função no dia a dia:	Discordo totalmente	5%
	Discordo parcialmente	10%
	Não concordo nem discordo	16%
	Concordo parcialmente	37%
	Concordo totalmente	32%

Tabela 4 – Sensação de utilidade dos treinamentos oferecidos pela empresa ao funcionário no seu dia a dia.

O que se nota é que quando fazemos uma análise isolada, 51% dos jovens de 20 a 24 (visto que não houve respondentes de 18 e 19 anos) concordam parcial ou totalmente que treinamento é um fator **decisivo** para que continuem na empresa onde estão.

A relação entre a segunda e a terceira pergunta dessa série é ainda mais interessante. A percepção de desenvolvimento pelos funcionários não está ligada intimamente à sensação de utilidade. É possível concluir, observando a tabela acima, que 53% se sente desenvolvido em algum grau e quase 70% entende que são os treinamentos são úteis para o dia a dia. Ou seja, existe uma lacuna de dezessete pontos percentuais para se explorar dentro dessa percepção.

A penúltima pergunta do questionário buscava analisar o *Net Promoter Score (NPS)* dos treinamentos oferecidos a esse público. Faz-se necessário lembrar que o presente trabalho não tem por objetivo criticar a qualidade dos programas de treinamento oferecidos pelas empresas analisadas. A percepção do funcionário, isto é, a sua satisfação para com os treinamentos oferecidos é a pergunta base para o cálculo de *NPS*. A pergunta trazida na pesquisa e que buscava levantar esse índice seguiu a metodologia dos autores. Segue a pergunta para elucidação de quem lê o presente trabalho:

“De 1 a 10, o quanto você indicaria os treinamentos que sua empresa oferece para um amigo?”

Os respondentes selecionaram de 0 a 10. Sendo 0 a 6 (detratores), 7 e 8 (neutros) e 9 e 10 (promotores) os grupos os quais separam-se os respondentes. A metodologia secciona os resultados de *NPS* em quatro zonas de classificação (Markey & Reichheld, 2011) da seguinte maneira:

- Zona de Excelência – NPS entre 75 e 100
- Zona de Qualidade – NPS entre 50 e 74
- Zona de Aperfeiçoamento – NPS entre 0 e 49
- Zona Crítica – NPS entre -100 e -1

Utilizando o cálculo exemplificado na figura 1 (cálculo de *NPS*) o resultado obtido na pesquisa foi de **5**, logo no início da “Zona de Aperfeiçoamento” muito próxima da zona crítica. O índice, portanto, identifica uma insatisfação generalizada entre os respondentes da pesquisa, o que é curioso, tendo em vista que eles, em sua maioria, acreditam que treinamento é um fator **decisivo** para que se mantenham na empresa em que estão.

Corroborando com o resultado acima, foi feita uma última pergunta buscando entender a percepção de treinamento frente a outros fatores clássicos utilizados como medida de retenção. O participante deveria responder à pergunta: “Quais fatores abaixo você considera como decisivos para sua estadia na atual empresa em que está?”, elencando a relevância de cada um desses fatores.

A tabela a seguir traz os resultados. É intrigante perceber o como a criticidade do treinamento é muito menor quando comparada com outros fatores como os colocados como opção.

Fator de Retenção	Grau de Relevância x Quantidade de Seleções				
	Sem relevância	Pouca Relevância	Razoável Relevância	Relevante	Muito relevante
Salário	0	6	11	47	38
Benefícios	11	12	4	31	44
Perspectiva de Carreira	6	5	5	14	72
Promoção/Efetivação	0	0	33	19	50
Bônus/PLR	4	13	36	25	24
Treinamento	0	16	43	27	16

A perspectiva de carreira e a efetivação são percebidas, pelo público analisado, como fatores evidentemente determinantes para continuarem trabalhando aonde estão. Por outro lado, o fator treinamento demonstra certa fragilidade quando analisado em conjunto com esses outros, sendo o fator de retenção menos escolhido como “muito relevante” e o mais frequente dentre aqueles considerados como “pouco relevante”.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS:

O estudo tinha por objetivo, através de uma pesquisa exploratória-descritiva, demonstrar como funcionários de empresas do setor financeiro privado da cidade do Rio de Janeiro têm sua perspectiva sobre as empresas das quais fazem parte afetada pelos programas de treinamento propostos por elas. Através dessa perspectiva, busca-se entender se esses programas são, no entendimento dos funcionários dessas organizações, um fator determinante que os faz permanecer nelas.

O que os resultados evidenciam é um conflito com relação a algumas teses da literatura, que destacam o treinamento como uma medida fundamental de retenção e gestão de talentos, bem como essencial no mundo corporativo competitivo e volátil. Ainda que entendam que treinamento é um fator **decisivo** para continuarem nas organizações onde estão, os jovens de 20 a 24 anos (considerando que não houve nenhuma resposta de pessoas com 18 ou 19 anos) tendem a preconizar outros fatores ante a treinamento. O presente trabalho conseguiu elencar dois em especial: perspectiva de carreira e promoção/efetivação.

Ademais do objetivo primário, objetivos secundários foram elencados no início deste trabalho, a saber:

- Identificar os principais fatores de retenção na percepção dos jovens de 18 a 24 trabalhadores de empresas privadas do setor financeira;

- Determinar os principais fatores que, na perspectiva do jovem de 18 a 24, o fazem permanecer no local o qual trabalham;
- Conhecer com mais afinco a percepção dos jovens de 18 a 24 sobre os programas de treinamento disponibilizados pelas empresas que trabalham.

Os dois primeiros, já contemplados e discutidos nas análises anteriores, não se fazem necessários de colocação adiante. O 3º objetivo secundário pode ser cumprido como proposto inicialmente. O estudo gozou dos dados de *NPS* e do sentimento dos funcionários no que tange ao seu desenvolvimento e à sensação de utilidade para com seus treinamentos e sua aplicação em sua rotina. Os resultados demonstram índices de *NPS* desanimadores, enquanto os outros dois índices demonstraram indicadores relativamente positivos.

A pergunta “Você se sente desenvolvido(a) pelos treinamentos oferecidos por sua empresa” obteve um índice de 53% dos respondentes concordando com a afirmação parcial ou totalmente.

Já a pergunta seguinte: “Você sente que os treinamentos oferecidos por sua empresa são úteis para a sua função no dia a dia” obteve um indicador de 70% das pessoas que realizaram a pesquisa concordando, seja de forma parcial ou total com a afirmação proposta.

Sugere-se que se sigam os estudos sobre a relevância de programas de treinamento como uma medida de retenção e, acima de tudo, que se busque entender qual é a visão dos funcionários que são diretamente afetados nessa estratégia. Sugere-se ainda a realização de estudos com outras faixas etárias, ou até mesmo variando a amostra para que se consiga obter dados de funcionários de 18 e 19 anos (que não apareceram na amostra da presente pesquisa).

Trazendo mais do que apenas a sugestão acima, acredita-se que os estudos desse cunho podem se utilizar de outras metodologias para levantamento e análise de dados, como por exemplo a utilização de entrevistas ou grupos focais. Explorar a percepção a fundo e o que motivou os jovens de 20 a 24 funcionários de empresas privadas do setor financeiro no Rio de Janeiro a fazerem as escolhas que fizeram frente ao questionário pode trazer insumos para novas práticas de retenção.

Por último, mas não menos importante, acredita-se que um limitante da pesquisa é a delimitação que o estudo se propõe a ter. Entende-se que é necessário fazer uma pesquisa mais ampla, de setor e região, podendo eventualmente trazer dados diferentes para somar a produção acadêmica do tema aqui em voga.

Ainda que o presente trabalho tenha apresentado algumas limitações, o objetivo inicialmente proposto foi atingido, conseguindo analisar a percepção do público-alvo com relação às ações de treinamento oferecidas pelas suas empresas, e em que grau essas ações são efetivas em termos de retenção de talentos nas organizações onde atuam.

Espera-se, portanto, que o presente trabalho contribua tanto para o meio acadêmico – adicionando conteúdo à discussão na literatura sobre o assunto – como para mercado de trabalho, permitindo às empresas e aos próprios funcionários entenderem a efetividade das ações de treinamento oferecidas em termos de retenção de talentos.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ABBAD, G.; MENESES, P.; ZERBINI, T. Manual de Treinamento Organizacional. Artmed Editora S.A., 2010.

ABBAD, G.; ZERBINI, T. Aprendizagem induzida pela instrução em um contexto de organizações e trabalho: uma análise crítica da literatura. **Caderno de Psicologia Social do Trabalho**, v. 13, n. 2, p. 177-193, 2010.

AGUINIS, H; KRAIGER, K. Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 451-474, 2009.

ANDRADE, D. F.; CARRARA, T. M. P.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. Do Departamento Pessoal à Gestão de Pessoas: a Trajetória da Função Recursos Humanos sob a Perspectiva do Processo de Retenção de Profissionais-Chave. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 39., 2015, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: Anpad, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **O panorama do treinamento no Brasil: Fatos, Indicadores, Tendências e Análises, 11ª ed.** São Paulo, 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **O panorama do treinamento no Brasil: Fatos, Indicadores, Tendências e Análises, 12ª ed.** São Paulo, 2017.

BOLZAN, L. M.; GOIS, P. H.; DEUS, E. S.; SCHEFFER, A. B. B. Afinal, ‘Quem São os Talentos da Organização?’ Uma Análise do Discurso Sobre a ‘Gestão de Talentos’ na Literatura Acadêmica e na Mídia de Negócios de Gestão de Pessoas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: Anpad, 2014.

BURTET, C. G.; FERRAZZA, D. S.; SCHEFFER, A. B. B. Gestão de Talentos: Olhares Distintos em Três Organizações da Capital Porto Alegre. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 4., 2013, Porto Alegre. **Anais...Porto Alegre: Anpad, 2013.**

COSTA, R. M.; DUBEUX, V. J. C.; ROCHA-PINTO, S. R. People Capability Maturity Model (P-CMM): Uma Avaliação sobre o Nível de Maturidade em Gestão de Pessoas e os Programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...Rio de Janeiro: Anpad, 2012.**

COSTA, F. J.; JÚNIOR, S. D. S.: Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, v. 15, p. 1-16, out. 2014.

FERRAZ, D. L. S.; SOBOLL, L. A. P.; ZAGONEL, A. G. Seleção, Treinamento e Avaliação: As Práticas de Gestão de Pessoas e o Processo de Submissão de Gestores. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...Rio de Janeiro: Anpad, 2012.**

FERREIRA, A. M. **Políticas e práticas de gestão de pessoas como fatores de retenção de jovens talentos**: um estudo com trainees de empresa brasileira do setor siderúrgico. Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Administração. Orientação: Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'anna. Belo Horizonte, 2008.

FERREIRA, M. A. A.; FREITAG, B. B.; OHTSUKI, C. H. A Gestão de Talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente? **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, 36, 2012, Rio de Janeiro, **Anais...Rio de Janeiro: Anpad, 2012.**

FERREIRA, A. M.; SANT'ANNA, A. S.; SARSUR, A. M. Políticas e práticas de gestão de pessoas como fator de retenção de futuras lideranças: um estudo em empresa brasileira do setor mineral. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2010.

FOSSÁ, M. I. T.; SILVA, A. H. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 4., 2013, Brasília. **Anais....** Distrito Federal: Anpad, 2013

GIL, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOECKING, O. H. P.; SILVEIRA, V. N. S. Posturas Estratégicas, Práticas De Gestão De Pessoas E Resultados E Contribuições Da Gestão De Pessoas Para O Desempenho Organizacional: Uma Análise De Suas Relações E Configurações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: Anpad, 2014.

GONDIM, S. M. G. Grupos Focais Como Técnica de Investigação Qualitativa: Desafios Metodológicos. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 12, n. 24, p. 149-161. 2003.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Carta de Conjuntura, nº 37, seção VIII - Mercado de Trabalho**, Rio de Janeiro, 2017

MARINS, J.; MOURÃO, L. Avaliação de Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações: Resultados Relativos ao Nível de Aprendizagem. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 9, n. 2, p. 72-85, jul-dez 2009.

MARKEY, R.; REICHHELD, F. **A Pergunta Definitiva 2.0: como as empresas que implementam o Net Promoter Score prosperam em um mundo voltado aos clientes**. Rio de Janeiro: Editora ALTA BOOKS, 2011.

ODELIUS, C.C; SIQUEIRA JR, F. A. B; Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações: Aspectos Que Influenciam A Efetividade de Seus Resultados. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

PARDINI, A.; PERRET, N.; SILVA, C. M. Implantação de Sistema de Gestão por Competências com Foco em Desenvolvimento Profissional no Ministério Público de Santa Catarina. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA. 2016, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: EnAPG, 2016.

PARENTE, C. C. R.; SARSUR, A. M. O Processo de Coaching e a Gestão de Pessoas: (Re)conhecer para criticar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 41., 2017, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: Anpad, 2017.

REIS, G. G. Desenvolvimento de Competências de Gestão de Pessoas em Subsidiárias: Fatores de Influência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: Anpad, 2012.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.