

UNIVERSIDADE FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

FATORES CONDICIONANTES DA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE  
PROFISSIONAIS E SUAS ÂNCORAS DE CARREIRA:  
UM ESTUDO COM ENGENHEIROS RECÉM-FORMADOS DE UMA  
EMPRESA CONSTRUTORA DE OBRAS DE INFRAESTRUTURA  
DE MINAS GERAIS.

ELIANE SERENO DE MATTOS CABRAL

Belo Horizonte

2012

ELIANE SERENO DE MATTOS CABRAL

FATORES CONDICIONANTES DA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE  
PROFISSIONAIS E SUAS ÂNCORAS DE CARREIRA:  
UM ESTUDO COM ENGENHEIROS RECÉM-FORMADOS DE UMA  
EMPRESA CONSTRUTORA DE OBRAS DE INFRAESTRUTURA  
DE MINAS GERAIS.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em  
Administração, da Faculdade de Ciências  
Empresariais da Universidade Fumec, como parte  
dos requisitos para a obtenção do título de Mestre  
em Administração.

Área de concentração - Gestão Estratégica de  
Organizações.

Linha de pesquisa - Estratégia em organizações e  
comportamento organizacional.

Orientadora - Profa. Dra. Zélia Miranda Kilimnik

Belo Horizonte

2012

## Ficha Catalográfica

C117f Cabral, Eliane Sereno de Mattos.  
2012 Fatores condicionantes da atração e da retenção de profissionais e suas âncoras de carreira: um estudo com engenheiros recém-formados de uma empresa construtora de obras de infraestrutura de Minas Gerais. / Eliane Sereno de Mattos Cabral. ; Orientadora, Zélia Miranda Kilimnik . -- 2012.

155f. : il. ; 30 cm.

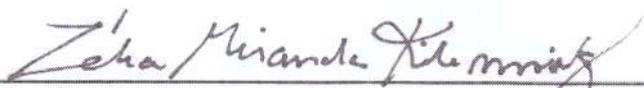
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais, 2012.

Inclui bibliografia.

1. Engenheiros – Estudo de casos – Minas Gerais. I. Kilimnik, Zélia Miranda. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

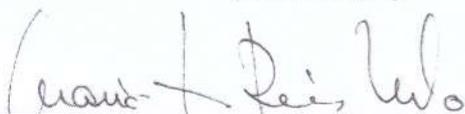
CDU: 62.01(815.1)

Dissertação intitulada "**Fatores Condicionantes da Atração e Retenção de Profissionais e suas Âncoras de Carreira: um estudo com engenheiros recém- formados de uma empresa construtora de obras de infraestrutura de Minas Gerais**" de autoria da mestranda **Eliane Sereno de Mattos Cabral** aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



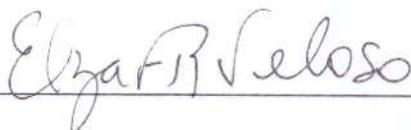
---

Prof.a. Dra. Zélia Miranda Kilimnik - Universidade FUMEC  
(Orientadora)



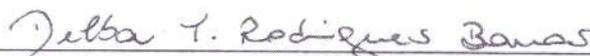
---

Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto – Universidade FUMEC



---

Prof.a. Dra. Elza de Fátima Rosa Veloso – Universidade de São Paulo



---

Prof.a. Dra. Delba Teixeira Rodrigues Barros – Universidade Federal de Minas Gerais



---

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 12 de setembro de 2012.

Ao meu marido Guilherme e aos meus filhos Bernardo, Bruno e Augusto,  
amores e razão da minha existência

Aos meus pais, Wagner e Maria da Conceição ( in memoriam),  
grande exemplo de vida e determinação

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pela força e determinação concedidos, para que eu pudesse enfrentar com sabedoria todas as dificuldades desta caminhada.

Ao meu marido Guilherme, aos meus filhos Bernardo, Bruno e Augusto e a toda a minha família e amigos, por me acompanharem durante esta trajetória, estimulando e compartilhando ideias e sugestões.

À minha orientadora, incentivadora e amiga Profa. Dra. Zelia Miranda Kilimnik, pela competência, confiança, paciência e dedicação no caminhar desta construção.

Às Profas. Dras. Elza de Fátima Rosa Veloso e Delba Teixeira Rodrigues Barros e ao Prof. Dr. Mário Teixeira Reis, pela disponibilidade e interesse em participar da banca examinadora desta dissertação e pelas grandes contribuições para o tema.

Ao Prof. Dr. Daniel Pardini que, com sua experiência e conteúdo, me ajudou a compreender melhor a academia.

A todos os professores e colegas do Curso de Mestrado em Administração, por todas as suas contribuições e pelos momentos maravilhosos que passamos juntos.

A toda a equipe da FUMEC, pelo apoio e incentivo dados durante o curso.

À Empresa X, na pessoa do seu Superintendente Administrativo, que viabilizou a pesquisa realizada para esta dissertação.

À Equipe de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) da Empresa X que, com o seu entusiasmo, contribuiu fortemente para a realização do acompanhamento sistemático dos envolvidos nesta pesquisa.

E finalmente ao competente time de trainees 2011 da Empresa X, que tanto colaborou com suas informações, depoimentos, envolvimento e entusiasmo.

## RESUMO

O Brasil e, em especial o setor de construção de obras de infraestrutura vive um cenário turbulento com o crescimento da economia, o que traz à tona a preocupação com a falta de mão de obra necessária à sustentação desse crescimento. Dessa forma e tendo como foco uma empresa do setor de obras de infraestrutura do estado de Minas Gerais, a questão de pesquisa proposta foi: Quais são os fatores condicionantes da atração e da retenção de engenheiros recém-formados e a sua vinculação com as âncoras de carreira? Esta pesquisa teve ainda o interesse de verificar se os fatores de atração inicialmente identificados passam a se constituir em fatores de retenção. A amostra desta pesquisa foi composta por 15 engenheiros recém-formados admitidos na Empresa X, do segmento indústria da construção de obras de infraestrutura, que participaram do Programa Trainee, no ano de 2011. A abordagem utilizada foi de natureza qualitativa conjugada com técnicas quantitativas. Dentro dessa proposta metodológica, foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade e aplicados questionários e inventários, em diferentes momentos, caracterizando um estudo longitudinal. Num primeiro momento, foi aplicado o Inventário de Âncoras de carreira de Schein (1996). Passados seis meses, foi aplicado o questionário da pesquisa Empresa dos Sonhos dos Jovens desenvolvida pela empresa Cia de Talentos (2011), para investigar os fatores de atração. E três meses depois, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, aplicada a Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas de Demo (2008) para verificar os fatores de retenção e reaplicado o Inventário de Âncoras de Carreiras. Foi evidenciada a influência das âncoras de carreira nas escolhas profissionais, na adaptação e conseqüentemente, na retenção dos profissionais na empresa. Na primeira aplicação do Inventário de Âncoras de Carreira,, predominaram as âncoras Desafio Puro e Competência Técnica Funcional e na segunda, observou-se uma variação de tal maneira que a âncora Desafio Puro cedeu espaço para a âncora Estilo de Vida. Em consonância com as âncoras predominantes nas duas aplicações, os profissionais demonstraram ser atraídos por perspectivas de crescimento e desenvolvimento profissional, desafios profissionais constantes, salários e benefícios diferenciados, qualidade de vida e ambiente de trabalho agradável. O fator Remuneração revelou-se como o mais efetivo no que se refere à retenção nos quadros da Empresa X, seguido pelo fator Condições de Trabalho, principalmente no que tange à Comunicação Interna. Os resultados, incluindo depoimentos colhidos nas entrevistas, indicam, contudo, que a oferta de desafios e desenvolvimento profissional, aliada a uma remuneração atraente, não necessariamente é capaz de compensar possíveis limitações no que se refere ao balanceamento entre o trabalho e a vida pessoal/familiar, bem como às condições de trabalho características do setor de construção de obras de infraestrutura, considerando que o profissional após alguns meses de experiência de trabalho no campo, passa a fazer uma análise mais realista dos fatores capazes de atraí-los e retê-los na organização.

Palavras-chave: atração de pessoas, retenção de pessoas, âncoras de carreira, geração Y

## ABSTRACT

Brazil, and in particular the infrastructure construction sector, lives a turbulent scenario as a result of its economic growth, raising concerns about the possible shortage of manpower required to sustain this growth. Thus, focusing on company and the infrastructure projects sector in the State of Minas Gerais, the suggested research question is: What are the factors affecting the attraction and retention of newly graduated engineers and their connection with career anchors? This research was still interested to ascertain whether the attraction factors initially identified come to constitute retention factors. The sample was composed of 15 newly graduated engineers admitted at Company X, from the segment of infrastructure construction, which participated in the Trainee Program of 2011. The approach used was predominantly of qualitative nature, coupled with the quantitative method. Within this methodological approach, semi-structured interviews were conducted in-depth, as well as questionnaires and inventories, at different times, featuring a longitudinal study. At first, adapted versions of the Inventory of Schein Career Anchors (1996) were applied. Six months after, the survey "Company of the Dreams of the Youth", developed by the company Cia de Talentos (2011), was applied in order to investigate attraction factors. Finally, this research also had an interest in verifying whether the attraction factors initially identified remain as retention factors. Finally, three months later, semi-structured interviews were conducted, applying the Demo's "Perception Scale of People Management Policies"(2008) to verify the retention factors and reapplying the Career Anchors Inventory. This study shows the influence of career anchors in career choices and consequent adaptation and retention of professionals in enterprises. In the first application of the Inventory of Career Anchors, the predominating anchors were "Pure Challenge" and "Functional and Technical Competence". In the second application, there was a change so that the anchor "Pure Challenge" gave way to the anchor "Lifestyle". In line with the prevailing anchors in both applications, professionals participating in this study proved to be attracted by prospects for growth and professional development, constant professional challenges, differentiated salaries and benefits, quality of life and pleasant working environment. The factor "Remuneration" proved to be the most effective with regard to retention in the frames of Company X, followed by the factor "working conditions", especially in regard to Internal Communication. The results, including statements collected in the interviews, indicate, however, that the offer of challenges and professional development, alongside an attractive remuneration, is not necessarily able to compensate for possible limitations with regard to the balance between work and personal life/family, as well as for the working conditions characteristic of the infrastructure construction sector, considering that, after a few months of professional work experience in the field, the professional tends to make a more realistic analysis of the factors that attract them and retain them in the organization .

Keywords: people attraction, people retention , career anchors, Y generation

## **ABREVIATURAS E SIGLAS**

|        |   |
|--------|---|
| AI     | Autonomia/ Independência                                    |
| BPM    | Business Process Management                                 |
| CE     | Criatividade Empresarial                                    |
| CG     | Competência Gerência Geral                                  |
| DP     | Desafio Puro  |
| EPPGP  | Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas       |
| EV     | Estilo de Vida  |
| GP     | Gestão de Pessoas   |
| IPEA   | Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada                    |
| PAC    | Programa de Aceleração do Crescimento                       |
| PBQP-H | Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat |
| SD     | Serviço/ Dedicção   |
| SE     | Segurança/ Estabilidade                                     |
| TD&E   | Treinamento, Desenvolvimento e Educação                     |
| TF     | Competência Técnica/Funcional                               |

## ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Demanda por engenheiros para diferentes cenários de crescimento..... | 17 |
|---|----|

### LISTA DE QUADROS

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| Quadro 1  | Construtos, dimensões de análise e referências (continua) .....  | 21  |
| Quadro 1  | Construtos, dimensões de análise e referências (conclusão) .....   | 22  |
| Quadro 2  | Perfil dos participantes da pesquisa <i>Empresa dos Sonhos</i> 2011 .....  | 30  |
| Quadro 3  | Políticas de gestão de pessoas selecionadas para o desenvolvimento e a validação da Escala de Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas .....   | 36  |
| Quadro 4  | Caracterização dos entrevistados.....  | 57  |
| Quadro 5  | Cronograma e fases da pesquisa.....  | 58  |
| Quadro 6  | Fatores de atratividade utilizados na pesquisa <i>A Empresa dos Sonhos</i> e respectivas definições .....  | 61  |
| Quadro 7  | Políticas e práticas de gestão de pessoas selecionadas para a validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (Continua).....   | 63  |
| Quadro 7  | Políticas e práticas de gestão de pessoas selecionadas para a validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (Conclusão) ..... | 64  |
| Quadro 8  | Entrevista semiestruturada - Fatores de atratividade.....  | 66  |
| Quadro 9  | Entrevista semiestruturada - Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas como Fatores de Retenção .....   | 67  |
| Quadro 10 | Entrevista semiestruturada - Âncoras de carreira x fatores de retenção.....  | 68  |
| Quadro 11 | Âncoras de carreira do E1 .....  | 76  |
| Quadro 12 | Classificação dos fatores de atratividade do E1 .....  | 77  |
| Quadro 13 | Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas do E1 .....  | 79  |
| Quadro 14 | Âncoras de carreira do E2 .....  | 81  |
| Quadro 15 | Fatores de atratividade do E2 .....  | 83  |
| Quadro 16 | Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas do E2.....   | 84  |
| Quadro 17 | Âncoras de carreira do E3 .....  | 85  |
| Quadro 18 | Fatores de atratividade do E3 .....  | 86  |
| Quadro 19 | Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas do E3.....   | 87  |
| Quadro 20 | Âncoras de carreira do E4 .....  | 88  |
| Quadro 21 | Fatores de atratividade do E4 .....  | 889 |
| Quadro 22 | Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas do E4.....   | 90  |
| Quadro 23 | Âncoras de carreira do E5 .....  | 91  |

|           |   |       |
|-----------|---|-------|
| Quadro 24 | Fatores de atratividade E5 .....                                      | 92    |
| Quadro 25 | Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas do E5:.....               | 93    |
| Quadro 26 | Âncoras de carreira do E6 .....                                       | 94    |
| Quadro 27 | Fatores de atratividade do E6 .....                                   | 95    |
| Quadro 28 | Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas do E6.....                | 96    |
| Quadro 29 | Âncoras de carreira do E7 .....                                       | 97    |
| Quadro 30 | Fatores de atratividade do E7 .....                                   | 98    |
| Quadro 31 | Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas E7.....                   | 99    |
| Quadro 32 | Âncoras de carreira do E8 .....                                       | 100   |
| Quadro 33 | Fatores de atratividade do E8 .....                                   | 101   |
| Quadro 34 | Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas do E8.....                | 102   |
| Quadro 35 | Âncoras de carreira do E9 .....                                       | 104   |
| Quadro 36 | Fatores de atratividade do E9 .....                                   | 105   |
| Quadro 37 | Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas do E9.....                | 106   |
| Quadro 38 | Âncoras de carreira do E10 .....                                      | 107   |
| Quadro 39 | Fatores de atratividade do E10 .....                                  | 109   |
| Quadro 40 | Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas do E10.....               | 10909 |
| Quadro 41 | Âncoras de carreira do E11 .....                                      | 111   |
| Quadro 42 | Fatores de atratividade do E11 .....                                  | 112   |
| Quadro 43 | Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas do E11.....               | 112   |
| Quadro 44 | Âncoras de carreira do E12 .....                                      | 114   |
| Quadro 45 | Fatores de atratividade do E12 .....                                  | 115   |
| Quadro 46 | Âncoras de carreira do E13 .....                                      | 116   |
| Quadro 47 | Fatores de atratividade do E13 .....                                  | 117   |
| Quadro 48 | Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas do E13.....               | 118   |
| Quadro 49 | Âncoras de carreira do E14 .....                                      | 119   |
| Quadro 50 | Fatores de atratividade do E14 .....                                  | 120   |
| Quadro 51 | Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas do E14:.....              | 121   |
| Quadro 52 | Âncoras de carreira do E15: .....                                     | 121   |
| Quadro 53 | Fatores de atratividade do E15 .....                                  | 123   |
| Quadro 54 | Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas do E15.....               | 123   |
| Quadro 55 | Análise geral das âncoras de carreira por entrevistado.....           | 125   |
| Quadro 56 | Resultados obtidos na pesquisa “ A Empresa dos Sonhos” de 2006 a 2011 | 12929 |

## LISTA DE TABELAS

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| Tabela 1 | Âncoras de carreira do grupo pesquisado .....                  | 126 |
| Tabela 2 | Análise geral dos fatores de atratividade.....                 | 128 |
| Tabela 3 | Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas - Geral..... | 131 |

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO.....  | 16 |
| 1.1 Problema de pesquisa .....   | 18 |
| 1.2 Objetivos.....   | 19 |
| 1.2.1 Objetivo geral .....   | 19 |
| 1.2.2 Objetivos específicos.....   | 19 |
| 1.3 Justificativa.....   | 19 |
| 1.4 Estrutura do trabalho .....  | 20 |
| <br>   |    |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....  | 21 |
| 2.1 Atração de Pessoas .....   | 23 |
| 2.1.1 Atratividade da empresa e a empresabilidade .....  | 25 |
| 2.1.2 <i>Employer Branding</i> e as pesquisas da mídia voltadas para carreira e emprego .....            | 28 |
| 2.1.3 Fatores de atratividade.....   | 29 |
| 2.2 Retenção de Pessoas .....  | 32 |
| 2.2.1 Políticas de gestão de pessoas .....   | 34 |
| 2.3 Carreira.....  | 37 |
| 2.3.1 Conceitos de carreira .....  | 37 |
| 2.3.2 Gestão de carreira e empregabilidade.....  | 40 |
| 2.3.3 Âncoras de carreira.....   | 42 |
| 2.4 A geração Y e suas características.....  | 47 |
| 2.4.1 A geração Y e suas âncoras de carreira .....   | 50 |
| 2.4.2 Pesquisas sobre âncoras de carreira e geração Y.....   | 51 |
| <br>   |    |
| 3 METODOLOGIA.....   | 54 |
| 3.1 A escolha do método .....  | 54 |
| 3.2 A amostra da pesquisa .....  | 56 |
| 3.3 Fases da pesquisa.....   | 58 |
| 3.3.1 Fase 1 - Identificação das âncoras de carreira .....   | 58 |
| 3.3.2 Fase 2 - Identificação dos fatores de atratividade.....  | 59 |
| 3.3.3 Fase 3 - Identificação da percepção das políticas de gestão de pessoas como forma de retenção..... | 62 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.3.4 Fase 4 - Verificação de alteração das âncoras de carreira .....                                       | 65  |
| 3.3.5 Fase - Entrevistas para relacionar percepções e dados obtidos nas etapas anteriores da pesquisa ..... | 65  |
| 3.3.6 Fase 6 - Compilação e análise dos resultados.....   | 69  |
| <br>  |     |
| 4. A UNIDADE DE ESTUDO – A EMPRESA X E SEUS PROGRAMAS TRAINEE .....   | 70  |
| 4.1 As relações do trabalho em obras de infraestrutura.....   | 71  |
| 4.2 Os programas <i>trainee</i> da Empresa X.....   | 72  |
| 4.3 O Programa de formação dos <i>trainees</i> da Empresa X.....  | 74  |
| <br>  |     |
| 5 RESULTADOS DA PESQUISA .....  | 75  |
| 5.1 Análise individual dos entrevistados .....  | 75  |
| 5.1.1 O entrevistado 1 (E1).....  | 75  |
| 5.1.1.1 Caracterização do E1 e suas âncoras de carreiras.....   | 75  |
| 5.1.1.2 Fatores de atratividade do E1 .....   | 77  |
| 5.1.1.3 Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E1.....  | 78  |
| 5.1.2 O Entrevistado 2 (E2).....  | 80  |
| 5.1.2.1 Caracterização do E2 e suas âncoras de carreiras.....   | 80  |
| 5.1.2.2 Fatores de atratividade do E2 .....   | 83  |
| 5.1.2.3 Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E2.....  | 83  |
| 5.1.3 O Entrevistado 3 (E3).....  | 84  |
| 5.1.3.1 Caracterização do E3 e suas âncoras de carreira .....   | 84  |
| 5.1.3.2 Classificação dos fatores de atratividade do E3 .....   | 86  |
| 5.1.3.3 Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E3.....  | 86  |
| 5.1.4 O Entrevistado 4 (E4).....  | 88  |
| 5.1.4.1 Caracterização do E4 e suas âncoras de carreira .....   | 88  |
| 5.1.4.2 Fatores de atratividade do E4 .....   | 889 |
| 5.1.4.3 Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E4.....  | 90  |
| 5.1.5 O Entrevistado 5 (E5).....  | 91  |
| 5.1.5.1 Caracterização do E5 e suas âncoras de carreira .....   | 91  |
| 5.1.5.2 Fatores de atratividade do E5 .....   | 92  |
| 5.1.5.3 Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E5.....  | 92  |
| 5.1.6 O Entrevistado 6 (E6).....  | 93  |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| 5.1.6.1  | Caracterização do E6 e suas âncoras de carreira .....                           | 93  |
| 5.1.6.2  | Fatores de atratividade do E6 .....   | 95  |
| 5.1.6.3  | Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E6.....                    | 96  |
| 5.1.7    | O Entrevistado 7 (E7).....  | 97  |
| 5.1.7.1  | Caracterização do E7 e suas âncoras de carreira .....                           | 97  |
| 5.1.7.2  | Fatores de atratividade do E7 .....   | 98  |
| 5.1.7.3  | Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E7.....                    | 98  |
| 5.1.8    | O Entrevistado 8 (E8).....  | 99  |
| 5.1.8.1  | Caracterização do E8 e suas âncoras de carreira .....                           | 99  |
| 5.1.8.2  | Fatores de atratividade do E8 .....   | 101 |
| 5.1.8.3  | Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E8.....                    | 102 |
| 5.1.9    | O Entrevistado 9 (E9).....  | 103 |
| 5.1.9.1  | Caracterização do E9 e suas âncoras de carreira .....                           | 103 |
| 5.1.9.2  | Fatores de atratividade do E9 .....   | 105 |
| 5.1.9.3  | Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E9.....                    | 106 |
| 5.1.10   | O Entrevistado 10 (E10).....  | 107 |
| 5.1.10.1 | Caracterização do E10 e suas âncoras de carreira .....                          | 107 |
| 5.1.10.2 | Fatores de atratividade do E10 .....  | 108 |
| 5.1.10.3 | Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E10.....                   | 109 |
| 5.1.11   | O Entrevistado 11 (E11).....  | 110 |
| 5.1.11.1 | Caracterização do E11 e suas âncoras de carreira .....                          | 110 |
| 5.1.11.2 | Fatores de atratividade do E11 .....  | 111 |
| 5.1.11.3 | Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E11.....                   | 112 |
| 5.1.12   | O Entrevistado 12 (E12).....  | 113 |
| 5.1.12.1 | Caracterização do E12 e suas âncoras de carreira .....                          | 113 |
| 5.1.12.2 | Fatores de atratividade do E12 .....  | 114 |
| 5.1.12.3 | Os fatores determinantes da solicitação de desligamento de E12 da Empresa X.... | 115 |
| 5.1.13   | O Entrevistado 13 (E13).....  | 116 |
| 5.1.13.1 | Caracterização do E13 e suas âncoras de carreira .....                          | 116 |
| 5.1.13.2 | Fatores de atratividade do E13 .....  | 117 |
| 5.1.13.3 | Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E13.....                   | 118 |
| 5.1.14   | O Entrevistado 14 (E14).....  | 118 |
| 5.1.14   | Caracterização do E14 e suas âncoras de carreira .....                          | 118 |

|  |     |
|--|-----|
| 5.1.14.2 Fatores de atratividade de E14.....   | 120 |
| 5.1.14.3 Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E14.....   | 120 |
| 5.1.15 O Entrevistado 15 (E15).....  | 121 |
| 5.1.15.1 Caracterização do E15 e suas âncoras de carreira .....  | 121 |
| 5.1.15.2 Fatores de atratividade do E15 .....  | 122 |
| 5.1.15.3 Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E15.....   | 123 |
| 5.2 Análise geral do grupo de entrevistados e sua aderência a estudos já realizados por estudiosos anteriormente ..... | 124 |
| 5.2.1 Âncoras de carreira - resultados gerais e análise.....   | 124 |
| 5.2.2 Fatores de atratividade - resultados gerais e análise.....   | 128 |
| 5.2.3 Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas – resultados gerais .....                                      | 130 |
| <br>   |     |
| 6 CONCLUSÃO.....   | 133 |
| <br>   |     |
| REFERÊNCIAS .....  | 138 |
| <br>   |     |
| ANEXOS .....   | 149 |

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil e, em especial o setor de construção de obras de infraestrutura vive um cenário turbulento com o crescimento da economia. Programas e projetos específicos como o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), a Copa do Mundo em 2014 e várias outras iniciativas vêm ocorrendo de forma simultânea e, às vezes, competitiva. O que traz à tona a preocupação com a possível falta de mão de obra necessária à sustentação desse crescimento.

A escassez de mão de obra já faz parte dos debates públicos atuais do governo, empresas e academia, preocupados se o problema pode comprometer o atual ciclo de desenvolvimento do País. A mídia tem se preocupado em publicar inúmeras matérias sobre o apagão de mão de obra na construção civil, no intuito de auxiliar construtoras e empreiteiras na identificação e contratação de profissionais na quantidade e com as características desejadas.

Frente a este cenário, o Centro de Políticas Sociais da Fundação Getúlio Vargas (2011) e a Votorantim se uniram para realizar um estudo que ajuda a responder a seguinte pergunta: por que falta mão de obra na construção civil? A pesquisa indica que a falta de mão de obra para a construção civil se agrava especialmente pela baixa capacidade deste setor em atrair e reter pessoas. Há o problema da intensa rotatividade inerente ao próprio segmento, com mobilizações e desmobilizações constantes de mão de obra, e o fato de que os jovens, com maior nível de escolaridade, estão optando por outros setores, o que coloca um senso de urgência ainda maior para a construção. O estudo conclui que para reverter este quadro, tres caminhos são indicados. A primeira ação é investir em programas de qualificação que possam compensar a baixa escolaridade e a pouca experiência do trabalhador que tradicionalmente ingressa na construção. Uma segunda ação necessária consiste em rever as condições ofertadas e valorizar os empregados. Nesse sentido, reduzir a terceirização, melhorar salários e benefícios, garantir maior estabilidade e oferecer plano de carreira já tem sido a solução empregada por diversas construtoras. Em terceiro lugar, é preciso iniciar um processo rápido de modernização das técnicas, empregando mais tecnologia nos canteiros, o que aumentará a produtividade e fará do setor uma opção mais atrativa ao jovem que ingressa no mercado de trabalho.

Uma publicação do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) – o Boletim Radar nº 12 - lançado em março de 2011, avalia o *apagão* de mão de obra no Brasil nesse período de crescimento econômico e aponta possíveis soluções para o problema. O estudo toma como base a demanda por engenheiros e profissionais afins no mercado de trabalho e a projeção da oferta desses profissionais em 2020, porque a carência nessa área é tida como *muito crítica*. Nos curto e médio prazos, uma solução proposta pelo estudo envolve maior investimento das empresas na atração e retenção de profissionais qualificados, além da redução das barreiras do mercado à entrada de profissionais estrangeiros.

A figura 1 retrata a demanda de engenheiros para diferentes cenários, no período de 2011 a 2020, bem como o crescimento anual do emprego de engenheiros para diferentes cenários.

Figura 1 – Demanda por engenheiros para diferentes cenários de crescimento



Fonte: BRASIL, IPEA (2011)

O estudo do IPEA (2011) conclui que o crescimento econômico no ritmo de 2000-2010 parece ser sustentável, dado o atual ritmo de formação de profissionais, mas que os setores mais aquecidos podem enfrentar problemas de captação de mão de obra e que as empresas provavelmente enfrentarão maiores custos de treinamento e retenção. Esse estudo aponta também que um crescimento acima do cenário de 4% a.a. pode impor desafios às empresas que deverão estar preparadas para investir fortemente na captação, capacitação e retenção de sua mão de obra.

Em Minas Gerais, o cenário se desenha da mesma forma. Com a expansão da economia as empresas enfrentam os mesmos desafios. O que se pode observar são empresas assumindo a

linha de frente e investindo na formação de profissionais para suprir a sua demanda atual e suportar novos projetos e planos de expansão. Essa escassez não atinge apenas os segmentos de menor qualificação profissional, mas também o ensino superior. Programas para captar universitários e recém-formados já fazem parte do portfólio das grandes corporações que agora investem também na pós-graduação. A intenção é atrair e reter o profissional com a perspectiva de crescimento profissional e carreira em uma determinada empresa, fazendo um contraponto com a tendência atual de vivenciar diversas experiências profissionais em diferentes empresas.

### **1.1 Problema de pesquisa**

Tendo como premissa a ideia de que o processo de mudança no mundo do trabalho envolve a compreensão do contexto econômico e social e as mudanças nas relações de emprego e, diante do cenário exposto anteriormente, pode-se inferir que um dos maiores desafios das empresas brasileiras, mais especificamente, das empresas em Minas Gerais, consiste, atualmente, na atração e retenção de profissionais qualificados. Dessa forma e tendo como foco empresa do setor de obras de infraestrutura do Estado de Minas Gerais, a questão de pesquisa proposta neste estudo é: Quais são os fatores condicionantes da atração e da retenção de engenheiros recém-formados e a sua vinculação com as âncoras de carreira?

Importante salientar que optou-se por nomear a empresa foco deste estudo como Empresa X em função da determinação da própria empresa em não divulgar a sua razão social, de forma de garantir a confidencialidade dos dados levantados bem como da identidade dos empregados envolvidos.

O interesse em relacionar os fatores de atração e retenção de profissionais com as âncoras de carreira de Schein (1978) reside no fato de que esse referencial tem sido utilizado em processos seletivos para engenheiros na empresa a ser pesquisada, partindo do pressuposto de que, ao se contemplar as diferentes aspirações desses profissionais, por meio das políticas de gestão de pessoas adotadas, o resultado será a maior capacidade organizacional quanto à sua retenção. Para esse fim, foram utilizadas as seguintes escalas: âncoras de carreira de Schein (1996) e Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas de Demo (2008). E foi

utilizado também o questionário da pesquisa *Empresa dos Sonhos dos Jovens* desenvolvida pela Cia de Talentos (2010).

Finalmente, este estudo teve ainda o interesse em verificar se os fatores de atração inicialmente identificados permanecem como fatores de retenção. Acredita-se que os fatores de atração representam para os profissionais uma aposta nas promessas oferecidas pelas empresas e que os fatores de retenção estejam ancorados nos talentos, habilidades, competências, motivos, necessidades e valores associados à carreira.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Identificar os principais fatores condicionantes da atração e da retenção de engenheiros recém-formados em empresa construtora de obras de infraestrutura e a sua vinculação com as âncoras de carreira.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Relacionar os fatores de atração e de retenção entre a amostra estudada. Para tal fim, serão utilizados e adaptados o questionário de atratividade da Cia de Talentos (2010) e a Escala de Percepção dos Programas de Gestão de Pessoas (EPPGP) de Demo(2008).
- b) Verificar a possível relação existente entre os fatores de atração e os fatores de retenção, seis meses após a contratação dos engenheiros pela Empresa X.
- c) Verificar a possível evolução das âncoras de carreira dos membros da amostra estudada, nove meses após a sua contratação. Para esse fim, será utilizado o questionário de âncoras de carreira de Schein (1996).

## **1.3 Justificativa**

Sob o ponto de vista acadêmico, este estudo poderá contribuir no que se refere à possibilidade de identificar, dentre fatores condicionantes de atração e retenção encontrados na literatura sobre o tema, quais deles são específicos para o grupo estudado (engenheiros recém-formados) e sua vinculação com as âncoras de carreira.

Sob o ponto de vista técnico, este estudo justifica-se como possível contribuição para as políticas de gestão de pessoas das organizações de infraestrutura do estado de Minas Gerais.

Uma vez que a alta rotatividade de profissionais qualificados acarreta impacto, em termos de tempo, recursos e credibilidade junto aos clientes, assim como na imagem da organização, entre outros, este estudo poderá contribuir para as organizações, no sentido de evitar perdas de investimentos realizados em seus profissionais.

Por fim, este estudo justifica-se pela aplicação direta na revisão das políticas de recursos humanos na Empresa X, dada a vinculação da autora à empresa.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

O Capítulo 1, introdutório, descreve o cenário atual do Brasil frente ao crescimento da economia, a escassez da mão de obra, a relevância do tema em estudo, a definição do problema, o objetivo geral e os objetivos específicos, encerrando com a estruturação do trabalho. O Capítulo 2 contempla o referencial teórico, apresentando os conceitos de atração de pessoas, retenção de pessoas, âncoras de carreira e geração Y. O Capítulo 3 descreve os procedimentos e a abordagem metodológica da pesquisa. O Capítulo 4, a unidade de estudo – A empresa X e seus programas *trainee*. O Capítulo 5 apresenta a análise dos resultados da pesquisa realizada com engenheiros *trainee* da empresa X construtora de obras de infraestrutura de Minas Gerais. E, finalmente, o capítulo 6 apresenta as considerações finais, as limitações da pesquisa, sugestões para estudos posteriores e recomendações para as organizações.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o embasamento desta pesquisa inicia-se com o aprofundamento dos conceitos associados à atração de pessoas, abordando o neologismo *empresabilidade*, o termo resgatado do marketing *Employer Branding*, os fatores de atratividade e recentes pesquisas nessa área. No segundo tópico, abordam-se os conceitos de retenção de pessoas e as políticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas. O terceiro tópico descreve os conceitos de carreira, a gestão de carreira e o conceito de *empregabilidade*, concluindo com os conceitos de âncoras de carreira. Finaliza-se a fundamentação teórica abordando os conceitos de geração Y e identificando as âncoras de carreira associadas a essa geração.

Assim, a fundamentação teórica que se segue foi dividida em quatro eixos, de acordo com os construtos que deram sustentação ao presente estudo.

No Quadro 1 são apresentadas as dimensões de análise e os autores pesquisados no que se refere cada construto da pesquisa.

Quadro 1 - Construtos, dimensões de análise e referências (continua)

| Construtos         | Dimensões de análise  | Autores  |
|--------------------|---|--|
| Atração de pessoas | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatores de atratividade-Empresabilidade/ <i>Employer branding</i></li> <li>1 - Imagem no mercado</li> <li>2 - Ramo da atividade</li> <li>3 - Ambiente de trabalho</li> <li>4 - Infraestrutura</li> <li>5 - Salários e benefícios</li> <li>6 - Desafios profissionais</li> <li>7 - Carreira internacional</li> <li>8 - Crescimento e desenvolvimento profissional</li> <li>9 - Cursos e treinamentos</li> <li>10 - Qualidade de vida</li> </ul> | Almeida (2004)<br>Barrow e Mosley (2005)<br>Chowdhury (2003)<br>Cia de Talentos (2011)<br>Davenport (2001)<br>DeLima et al (2003)<br>França Junior(2010)<br>Gubman (1999)<br>Kilimnik (2006)<br>Kugelmeier (2008)<br>Malschitzky (2002)<br>Marras(2002)<br>Mayo (2003)<br>Minchington (2005)<br>Sarsur (2001)<br>Saviani (1997)<br>Ulrich (1999) |

Quadro 1 - Construtos, dimensões de análise e referências (conclusão)

| Construtos                       | Dimensões de análise   | Autores   |
|----------------------------------|--|---|
| Retenção de pessoas              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de gestão de pessoas               <ol style="list-style-type: none"> <li>1 - Envolvimento</li> <li>2 - Treinamento, desenvolvimento &amp; educação</li> <li>3 - Remuneração</li> <li>4 - Condições de Trabalho</li> </ol> </li> </ul>  | Armstrong(2009)<br>Boxall, Purcell e Wright(2007)<br>Davenport (2001)<br>Demo et.al.(2011,2010,2008)<br>Legge(2006,1995)<br>Mayo (2003)<br>Mendonça (2002)<br>Peloso e Yonemoto (2006)<br>Sarsur(2001)<br>Silva (2006)<br>Veloso et al. (2012)  |
| Carreira/<br>Âncoras de carreira | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carreira: Mobilidade, ascensão ou estabilidade profissional</li> <li>• Gestão da Carreira: Empregabilidade</li> <li>• Âncoras de Carreira               <ol style="list-style-type: none"> <li>1 - Autonomia/Independência (AI)</li> <li>2 - Segurança/Estabilidade (SE)</li> <li>3 - Competência Técnica/ Funcional (TF)</li> <li>4 - Competência Gerência Geral (CG)</li> <li>5 - Criatividade Empresarial (CE)</li> <li>6 - Serviço / Dedicção a uma causa (SD)</li> <li>7 - Desafio Puro (DP)</li> <li>8 - Estilo de Vida (EV)</li> </ol> </li> </ul> | Arthur & Rousseau (1996)<br>Balassiano e Costa (2006)<br>Barth (1993)<br>Chanlat (1995)<br>Dutra (1996, 2001, 2006)<br>Hall(2002)<br>Kilimnik (2000)<br>Kilimnik et al.(2008)<br>Lacombe e Chu (2006)<br>Savioli (1991)<br>Santos e Abrahim (2008)<br>Schein (1978, 1985, 1990, 1993, 1996)<br>Sombrio (2003)<br>Tieppo (2011)<br>Tieppo et al. (2011)<br>Vasconcelos et al.(2009)<br>Veloso (2009) |
| A geração Y                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1 - Cenário sociopolítico</li> <li>2 - Perfil</li> <li>3 - Valores</li> <li>4 - Âncoras de carreira</li> <li>5 - Gestão da carreira</li> </ol>  | Coimbra; Schikmann (2001)<br>Lombardia et al. (2008)<br>Maldonado (2005)<br>Schein (1996)<br>Tapscott (2008)<br>Vasconcelos et al. (2009)<br>Veloso et al. (2008)   |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação (2012)

As dimensões de análise e os autores citados nos quadros 1 e 2 proporcionaram sustentação e embasamento em profundidade aos construtos atração de pessoas, retenção de pessoas, âncoras de carreira e geração Y.

## **2.1 Atração de Pessoas**

Como atrair os melhores profissionais? Como contratar as pessoas certas? Essas são questões que afligem diretamente o mundo das organizações, e diversos especialistas afirmam que atrair e reter profissionais é o novo desafio para as organizações.

Mesmo aparecendo sempre juntos e relacionados em diversos estudos, os verbos atrair e reter devem ser tratados distintamente, pois se aplicam em momentos diferentes do processo de fixação do profissional na organização. O verbo atrair se refere ao candidato potencial, que se encontra no mercado de trabalho, e o verbo reter se refere ao profissional dentro da organização.

França Junior (2010), em seus estudos referentes à retenção de profissionais observa que a atração é exercida pela promessa de algo atraente aos olhos do profissional. Já a retenção é alcançada pelo cumprimento dessa promessa por meio de Políticas de Gestão de Pessoas efetivas e satisfatórias, visando o atendimento das necessidades individuais do profissional e alinhado com os objetivos organizacionais.

Assim, se para atrair profissionais, a empresa precisa apresentar uma *promessa*, para retê-los ela precisa demonstrar a sua real capacidade de transformar a promessa em realidade, ou seja, cumprir o que foi prometido.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, mas do ponto de vista do recém-formado, acredita-se que os fatores de atração signifiquem uma aposta nas promessas oferecidas pela empresa e que os fatores de retenção estejam ancorados na satisfação desse jovem com as políticas de gestão de pessoas da organização em que trabalha, assim como nos motivos, necessidades e valores associados à sua carreira. Assim, os fatores de retenção estariam ancorados na

constatação por parte desse jovem do quanto está sendo cumprido pela empresa em relação às promessas realizadas na fase da sua captação.

Segundo Marras (2002), a atração e o desenvolvimento do profissional na organização passam pelo caminho da valorização. O profissional é atraído pelas condições de trabalho que fazem parte de um contexto maior, envolvendo seus objetivos e os objetivos da empresa.

De Lima et al. (2003) alertam para o fato de que atrair profissionais para a empresa não é uma tarefa mecânica e simples e precisa ser encarada como um grande negócio que vai ser fechado. O processo de seleção não pode somente avaliar competências, mas ir além, procurando identificar a personalidade e os valores da pessoa para saber se apresenta identificação com a cultura da empresa.

O valor das pessoas na organização é enfatizado por Mayo (2003, p. 26), que diz que

[...] a incomparável contribuição das pessoas compreende seu comando de informação e experiência, sua habilidade de integrá-las e de fazer uso de seu discernimento pessoal, de se mostrar inovador e intuitivo e de desenvolver relacionamentos. Essas são as dinâmicas vitais de uma organização em processo de desenvolvimento. Sem as pessoas, todos os elementos estruturais – tanto relativos aos clientes como organizacionais – poderiam se desintegrar e, com toda certeza, deixariam de crescer. As únicas exceções possíveis seriam as metodologias devidamente documentadas ou o conhecimento patentado [...]

Além dessa perspectiva, Ulrich (1999, p. 29) afirma também que “[...] as empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência suficientes para conduzir um negócio global”.

Discorrendo sobre o mercado de trabalho e suas tendências, Ulrich (1999, p. 29) afirma que

[...] nesse ambiente empresarial sempre mutável, global e tecnologicamente exigente, a obtenção e retenção de talentos são ‘armas’ no campo de batalha competitivo. Tal como as equipes esportivas recrutam agressivamente os melhores atletas, as organizações empresariais no futuro competirão agressivamente pelo melhor talento [...]

Diante desses fatos, é importante que as empresas se preparem para o cenário que se apresenta, a fim de que consigam atrair e reter seus colaboradores de uma forma inovadora e eficiente. Davenport (2001, p. 210), no trecho a seguir, complementa a abordagem sinalizando a importância do equilíbrio entre os interesses da empresa, de um lado, e dos seus colaboradores, de outro, e como ele pode sustentar a retenção dos mesmos.

Um acordo equilibrado que pondere os interesses de ambos, indivíduo e organização, é o cerne de qualquer estratégia bem-sucedida de retenção de pessoal. O equilíbrio reforça não só o envolvimento no trabalho, como também esta outra contribuição (diversa mas relacionada) que é o comprometimento com a empresa. É necessário comprometimento e envolvimento para unir as pessoas à empresa e manter o interesse delas em investir no seu capital humano sem restrições.

Confirma-se assim que um dos grandes desafios das organizações, na atualidade é a atração e retenção de profissionais qualificados, a elas cabendo a adoção de políticas e ações que contribuam para alcançar tais objetivos.

### 2.1.1 Atratividade da empresa e a empresabilidade

A atração é a ação de buscar as melhores pessoas no mercado de trabalho, diz Almeida (2004). Segundo o autor, as organizações precisam definir estratégias para melhorar a capacidade de atração de profissionais, contando com uma política definida e clara de valorização dos talentos e com flexibilidade para poder negociar com essas pessoas.

A atração tem papel importante no alinhamento com o tipo de estratégia adotado pela empresa quando já se clarifica, nessa etapa, o que se pretende com os novos colaboradores e como eles podem fazer parte de um projeto maior denominado empresa, com suas contribuições para o presente e para o futuro.

Para Gubman (1999, p. 41), “[...] é absolutamente essencial que seus funcionários saibam quem você é e o que pretende fazer para ser bem-sucedido. Eles, então, poderão executar as tarefas para você e seus clientes”. Na disputa por profissionais, ganha a organização que tem maior poder de atraí-los e retê-los (ALMEIDA, 2004). É importante ressaltar que, quando há

seleção de pessoas talentosas, incorporam-se às organizações competências individuais que, se não forem bem aproveitadas e compartilhadas, não se transformarão em talento organizacional. Para Gubman (1999), alinhar o talento à estratégia empresarial é assegurar-se que as pessoas saibam, desde a sua atração, para onde a organização caminha e o que faz para atingir seus objetivos, como elas podem contribuir para o que a organização quer alcançar e o que ganharão quando o fizerem. Além disso, quais as motivações que serão oferecidas e como serão avaliadas.

A empresabilidade, termo que se contrapõe à ideia de empregabilidade, desponta como movimento necessário às corporações para reduzir a alta rotatividade enfrentada atualmente entre seus profissionais qualificados, figurando, também, como elemento imprescindível para garantir um crescimento estruturado, buscando definir as relações entre empresas e profissionais. Sarsur (2001) complementa que as empresas devem, assim, buscar sua empresabilidade, preparando-se para essa nova realidade, por meio da retenção de seus empregados como um diferencial competitivo em relação às concorrentes. Saviani (1997) foi o primeiro autor a utilizar o termo empresabilidade como a visão empresarial da empregabilidade, sendo a capacidade das empresas de oferecerem condições de manter empregados com alta taxa de empregabilidade. Sarsur (2001, p.2), nos dá o entendimento do conceito.

O neologismo empresabilidade é aqui compreendido como a capacidade desenvolvida pelas organizações de criar mecanismos de atração e retenção de empregados, incluindo aspectos relativos ao ambiente de trabalho, formas de remuneração, reconhecimento profissional, investimento em capacitação, abertura dos canais de comunicação e feedback permanentes, credibilidade e posicionamento da organização junto ao mercado, em função da necessidade de manter um quadro funcional distintivo - em especial, com relação aos seus cargos estratégicos - para enfrentar um mercado cada vez mais concorrencial. Tal termo retrata a tentativa de manter um posicionamento estratégico, por parte das organizações, frente aos seus recursos humanos, que possibilite e amplie suas variáveis de sustentabilidade face aos demais elos organizacionais.

Malschitzky (2002) considera que a empresabilidade é a capacidade que a empresa tem de reter talentos. Empresabilidade, na prática, determina o que uma empresa deve ter, fazer e oferecer para se tornar atraente aos talentos.

Kugelmeier (2008, p.1) afirma que a empresabilidade é geralmente entendida como a capacidade das empresas de desenvolver e utilizar as competências intelectuais e técnicas de seus talentos internos, para sustentar um posicionamento diferenciado no mercado. O autor, em seu artigo *Empresabilidade: a empregabilidade da empresa*, propõe a ampliação desse conceito.

Quero sugerir aqui que se enxergue o assunto “Empresabilidade” sob um prisma ampliado, ou seja, a capacidade da empresa de atrair colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros, investidores e comunidade, os chamados Stakeholders - os grupos que lidam com a empresa no dia-a-dia. É aqui que se invertem os pólos: a pergunta não é (apenas) o que o profissional deve fazer para ser empregável, mas (também) o que a empresa precisa fazer para se tornar “empresável” perante o público acima, ou seja, para se tornar uma opção preferida para negócios; em outras palavras, para ser “empregada” pelos players acima.

Mayo (2003, p. 101) aborda o tema da atratividade e retenção de profissionais, sinalizando aspectos da imagem da empresa no mercado.

É claro que as pessoas continuarão a deixar seus empregos. Em mercados que são competitivos por qualificações escassas, pessoas e grupos serão cortejados e seduzidos. Em uma empresa comercial, perder um ativo vital para um competidor é um prejuízo duplo – não somente não teremos o benefício, como ainda poderia trabalhar ativamente contra nós. Alguns dizem que, quanto mais concorrentes estiverem tentados a contratar o seu pessoal, maior será o conceito externo sobre o valor do capital humano da empresa. O que, se por um lado pode ser verdade, por outro poderia estar sinalizando fatores negativos, como, por exemplo, sua inabilidade de oferecer oportunidades atraentes. Algumas empresas são notoriamente mais capazes de manter seu pessoal do que outras, mesmo em setores que empregam habilidades altamente vendáveis no mercado de trabalho. O dinheiro, por si só, pode não ser motivo suficiente para que as pessoas se mudem. Lealdade, relacionamentos, um tipo especial de trabalho ou o fato de se sentir confortável como a cultura da organização podem ser suficientes para manter o funcionário. Entretanto, quanto mais as pessoas se mudam de um trabalho para outro, mais se acostumam a essas mudanças. A primeira mudança é sempre a mais difícil.

Entretanto, Kops (2011) introduz nova abordagem ao sugerir que a empresabilidade apresenta duas dimensões: organizacional e individual. Na perspectiva empresarial ou organizacional, a empresabilidade é a capacidade cultural da empresa ou da organização,

dentro de uma visão de responsabilidade social, interna, de investir, permanentemente, em programas, e projetos de capacitação de seus colaboradores, exercendo, através de treinamento, desenvolvimento e educação, o poder de manutenção e de capitalização profissional, e externamente, a capacidade da empresa de atrair potenciais apostadores considerados como *stakeholders*. Portanto, na perspectiva empresarial, enquanto paradigma, política e diretriz estratégica de gestão de pessoas, a empresabilidade remete para a necessidade de saber atrair e investir em seus stakeholders, adotando planos de ação, programas e projetos de atração, e de capacitação profissional e de cidadania. É o que se compreende, hoje, como uma questão de responsabilidade social interna, e externa, da empresa. Já na perspectiva individual das pessoas, Kops define a empresabilidade como a capacidade cultural de investimento permanente dos indivíduos no sentido de zelar e empresar na própria formação e capacitação assegurando a perspectiva de carreira profissional. Este conceito, entretanto, se torna bastante aderente aos conceitos de empregabilidade adotados por diversos autores.

Dessa forma, o conceito de empresabilidade está estreitamente relacionado a uma postura proativa por parte das organizações, no que se refere atração e retenção de profissionais, notadamente em contextos que favorecem a maior rotatividade das pessoas, na busca por melhores oportunidades.

### 2.1.2 *Employer Branding* e as pesquisas da mídia voltadas para carreira e emprego

Ao se falar em atração e retenção de profissionais nas empresas, o conceito de marcas oriundo do marketing aparece como diferencial competitivo na guerra por talentos: *Employer Branding* que, segundo Minchington (2005), pode ser definido como a imagem da organização como *um ótimo lugar para se trabalhar* na mente dos atuais empregados e os principais stakeholders no mercado externo (candidatos ativos e passivos, clientes e outras partes interessadas). Minchington (2005) complementa que as empresas de sucesso percebem o que é o capital intelectual, o que está na mente e nos corações das pessoas – em vez de prédios, ferramentas, capital financeiro – que realmente tem o poder de diferenciar e fazer um negócio crescer e vencer a concorrência.

No Brasil, diversas entidades promovem pesquisas de *Melhores Empresas para se Trabalhar*, muitas vezes, ancoradas pelos conceitos e processo seletivo do *Great Place to Work Institute*. Se a empresa está nessa lista, significa que ela realizou um eficaz *Employer Branding*. O conceito de marcas (*brand*) para produtos e serviços já é bem conhecido na administração. *Employer Branding* pode ser ainda um tipo menos conhecido de *branding*, mas está se tornando mais importante para as empresas. Buscando referências nos conceitos de marketing, é nítida a correlação com os estudos de *Employer Branding*. Este termo foi usado pela primeira vez por Barrow e Mosley (2005), referindo-se à reputação de uma organização como empregador. Desde então, tornou-se amplamente adotado pela comunidade global de gestão.

Assim, as organizações, que estão preocupadas com a atração, o engajamento e a retenção de seus talentos, necessitam desenvolver a sua marca de excelente empregador. Aqui vemos que estratégias e procedimentos associados a *branding* e gestão da marca têm sido cada vez mais aplicados à área de recursos humanos para atrair, contratar e manter os empregados e candidatos talentosos, da mesma forma que o *marketing* aplica tais ferramentas para atrair e reter clientes, clientes e os consumidores.

### 2.1.3 Fatores de atratividade

Estudo realizado na América do Sul sobre as melhores práticas e gestão de pessoas, conduzido pela PriceWaterhouse Coopers (1999), constatou que os fatores mais relevantes na atratividade de profissionais são: imagem da empresa (75%), desenvolvimento profissional (43%), salário (28%) e carreira (23%), números que podem servir de parâmetro para o mercado.

Segundo Chowdhury (2003, p. 79), “[...] as pessoas de talento querem fazer parte de uma empresa na qual podem confiar, uma empresa que as estimule”. O autor apresenta sete maneiras que uma empresa pode utilizar para atrair profissionais: tratar os talentos como clientes; adotar um sistema de gerenciamento de talentos; prometer recompensa e reconhecimento futuros por meio de opções de ações, outras opções proprietárias e pacotes baseados em desempenho; manter um ambiente de trabalho flexível e uma cultura positiva;

oferecer instalações adequadas de treinamento e pesquisa; praticar a administração e a liderança visionárias e realizar revisões de desempenho e plano de carreira.

Neste estudo, optou-se por investigar os fatores de atratividade levantados pela empresa Cia de Talentos nos últimos dez anos, em pesquisa denominada *Empresa dos Sonhos dos Jovens*, que visa identificar, entender e acompanhar os comportamentos dos jovens em relação ao mercado de trabalho e ao ambiente corporativo. Embora esta pesquisa não seja considerada de natureza acadêmica, entende-se que a sua credibilidade se dá pelo fato de ser realizada sistematicamente há dez anos, abrangendo mais de 50.000 respondentes no Brasil e no exterior, podendo servir de referência para o presente estudo. A coleta de dados é feita sempre por meio de questionários *online*, facilitando assim a abordagem e a compilação dos dados. O Quadro 2 apresenta o perfil dos participantes da última pesquisa realizada em 2011.

Quadro 2 - Perfil dos participantes da pesquisa *Empresa dos Sonhos* 2011

| Perfil da amostra |   |
|-------------------|---|
| Sexo              | Feminino<br>Masculino   |
| Faixa etária      | Entre 17 e 20 anos<br>Entre 21 e 24 anos<br>Entre 25 e 28 anos      |
| Ocupação          | Apenas estudando<br>Estagiando<br>Trabalhando<br>Buscando colocação |
| Área de formação  | Humanas<br>Exatas<br>Biológicas                                     |

Fonte: CIA DE TALENTOS, 2012, adaptado pela autora da dissertação

Observa-se que a pesquisa realizada em 2011 contemplou ambos os sexos, diversas áreas de formação, o *status* da ocupação e as faixas etárias. Ao ser comparado com o perfil

determinado nesta pesquisa, conforme o Quadro 2 – Caracterização dos entrevistados, constata-se a aderência e a representatividade referente ao sexo (*Masculino/Feminino*), nas faixas etárias (*Entre 21 a 24 e 25 a 28 anos*), na ocupação (*Trabalhando*) e na área de formação (*Exatas*).

Entende-se que a validade desta pesquisa se dá pelo fato de ser realizada sistematicamente há 10 anos, abrangendo mais de 50.000 respondentes no Brasil e exterior, servindo de referência para este estudo. Como em todos os anos, na pesquisa realizada em 2011, os participantes elencaram os fatores determinantes da sua atração por determinada empresa que foram: desenvolvimento profissional, desafios, boa imagem de mercado, bom ambiente de trabalho e carreira internacional.

Em comparação aos resultados de 2010, os motivos apontados em 2011, trazem como novidade *desafios* e *carreira internacional*. Em dez anos de pesquisa, o fator *desafios* fez parte dessa lista em cinco edições além da atual: 2002, 2004, 2005, 2006 e 2007. Já *carreira internacional* constou em 2002, 2003, 2004 e 2005 e ressurgiu em 2011. Os fatores que constavam em 2010 e não aparecem em 2011 são desenvolvimento de trabalho, qualidade de vida e crescimento profissional. Também nesta pesquisa são identificados outros fatores determinantes da atração e retenção dos jovens profissionais. Um bom exemplo são os valores como ética, honestidade, felicidade e responsabilidade.

Pela pesquisa, em dois ou três anos, mais de 40% dos jovens esperam estar aptos a assumir uma posição de liderança, e a maioria sente-se preparada para atuar no mercado, já que considera ter clareza do que deseja para a carreira, perfil comportamental exigido pelo mercado, experiência na área e conhecimentos técnicos. Com relação ao gestor, segundo a percepção dos jovens pesquisados, este, antes de tudo, deve conhecer os interesses, as habilidades e os valores das pessoas de sua equipe. Se o gestor revelar falta de ética ou desalinho com os valores da empresa, entre outros fatores, pode levar o jovem a deixar a empresa.

Em síntese, a pesquisa mostra que, na opinião dos jovens, sucesso vem principalmente com a capacidade de aproveitar as oportunidades e de fazer aquilo de que se gosta. E que eles se

sentem atraídos por empresas nas quais identificam a perspectiva de desenvolvimento profissional aliada a um bom ambiente de trabalho e a uma postura ética da empresa.

## **2.2 Retenção de Pessoas**

Após atrair e desenvolver seus profissionais, a organização deve preocupar-se também em retê-los, evitando o aumento da rotatividade dentro da empresa, já que quando a instituição perde um talento para o mercado, perde também capital humano, além de todo o tempo e os recursos que foram investidos nesse colaborador, que leva consigo a experiência profissional adquirida durante o seu período de atuação dentro da organização e a rede de relacionamentos (*network*) que conseguiu formar nesse período.

Segundo Davenport (2001), um acordo equilibrado, que pondere os interesses de ambos, indivíduo e organização, é o cerne de qualquer estratégia bem-sucedida de retenção de pessoal. O equilíbrio reforça não só o envolvimento no trabalho, como também o comprometimento com a empresa. É necessário comprometimento e envolvimento para unir as pessoas à empresa e manter o interesse delas em investir no seu capital humano sem restrições.

Mendonça (2002) afirma que reter talentos é o esforço despendido na tentativa de manter os colaboradores satisfeitos e comprometidos com os resultados da organização em que trabalham e que gere motivação para não deixá-las. A retenção de pessoas é a capacidade que determinada empresa tem em manter pessoas que ajudarão a essas organizações a permanecerem competitivas e se perpetuar em um mundo de rápidas mudanças.

Nessa abordagem, Mayo (2003) afirma que, em mercados que são competitivos por qualificações escassas, pessoas e grupos serão cortejados e seduzidos e que perder um profissional para um competidor representa um risco.

Peloso e Yonemoto (2006) complementam que, nessa busca pela permanência dos profissionais na instituição, alguns aspectos como remuneração, planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e, finalmente, relações sindicais, são fundamentais para o êxito da política de retenção.

De acordo com Silva (2006), a retenção de pessoas talentosas e de boa performance é indiscutivelmente um dos componentes essenciais para o sucesso organizacional na economia atual do conhecimento. Sem nenhuma dúvida são as pessoas e, não, máquinas ou ativos financeiros que são capazes de construir, que utilizam o conhecimento adquirido e de que as empresas dependem para sobreviver e prosperar em tempos de mudanças aceleradas.

Segundo pesquisas realizadas por revistas especializadas em gestão de pessoas e que divulgam seus resultados anualmente algumas empresas são notoriamente mais capazes de reter seus profissionais do que outras. Um exemplo é a Revista Exame com sua pesquisa “As Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil”.

Embora a remuneração seja sempre apontada como um fator de retenção, ela por si só pode não ser motivo suficiente para que as pessoas permaneçam em seus empregos. Fatores como reconhecimento, clima de trabalho, desafios ou o fato de se sentir confortável, como a cultura da organização, podem ser suficientes para mantê-los. O comprometimento com a organização e a identificação com a filosofia de trabalho da empresa também são fatores que contribuem para a permanência das pessoas na instituição.

Em seu artigo intitulado Retenção de Pessoas: A perspectiva da Empresa, Veloso et al. (2012) buscaram identificar as principais categorias associadas à retenção de pessoas na perspectiva de organizações presentes no Brasil. Para isso foram analisados dados das 150 empresas eleitas em 2011 como As Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil, pesquisa pública que contou com um total de 504 empresas inscritas. Estas empresas se destacaram no mercado brasileiro em termos de clima organizacional positivo e práticas de gestão de pessoas. Constatou-se neste estudo que 76,7% delas (115 empresas) citaram espontaneamente os termos “reter” e “retenção” e que 34,4% das citações estavam associadas à categoria Remuneração. Assim, este resultado indicou a necessidade de as empresas avaliarem se a ênfase nesta categoria está retraindo os profissionais desejados, já que estudos anteriores indicaram que a remuneração não era o fator mais relevante para reter os talentos. Além disso, na pesquisa realizada, mais da metade das citações sobre retenção (57,4%) estava associada a mais de três categorias, o que permitiu aos autores levantar a hipótese de que retenção é abordada de maneira integrada pelas organizações pesquisadas. Esta hipótese foi reforçada

pela constatação de que 69,9% das citações sobre retenção terem sido feitas em conjunto com outros processos (principalmente atração e desenvolvimento)

É objeto desta análise apurar o que efetivamente contribui para que profissionais talentosos permaneçam na organização estudada. Entende-se como profissional talentoso aquele que consegue conciliar seus valores com os valores organizacionais e assim desenvolver plenamente seu potencial, oferecendo à organização onde está inserido os melhores resultados. Igualmente importante é saber o que leva esses profissionais a saírem da empresa. Compreender as respostas para essas duas perguntas poderá ajudar a desenvolver a melhor estratégia de retenção de pessoas importantes para o sucesso da organização.

### 2.2.1 Políticas de gestão de pessoas

Diversos autores afirmam que a Gestão de Pessoas (GP) nas organizações assume papel especialmente relevante e estratégico na realidade competitiva atual. Essa ideia é corroborada por Legge (1995) quando diz que as políticas de GP devem ser integradas ao planejamento empresarial estratégico e usadas para reforçar uma cultura organizacional apropriada, uma vez que os recursos humanos são valiosos e constituem uma fonte de vantagem competitiva.

Assim, é possível observar que o profissional assume papel cada vez mais estratégico e relevante nas organizações. E sua gestão, devidamente suportada por teorias coesas e consistentes e, ainda, alinhada ao planejamento e à estratégia organizacional, deve se constituir em competência essencial no alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais.

Para Sarsur (2001), cabe às organizações a adoção de políticas e ações que propiciem a atração e manutenção de pessoas mais capacitadas que, por sua vez, se interessarão em trabalhar em empresas que lhes ofereçam melhores oportunidades profissionais, principalmente no que se refere a cargos-chave na estrutura organizacional. É de responsabilidade das áreas de recursos humanos das empresas a identificação e análise de todos os fatores envolvidos na atração e retenção de profissionais como forma de ajudar as

corporações a se tornarem mais eficientes e atrativas a esses profissionais, favorecendo, assim, a sua adaptação e retenção nos seus quadros.

Demo et al. (2011) afirmam que os principais autores da área de Gestão de Pessoas (GP), tais como Guest (1987), Legge (2006), Armstrong (2009), Boxall, Purcell e Wright (2007), concordam que as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações e recomendam que as políticas e práticas de GP sejam relacionadas a outras variáveis do comportamento organizacional, assim como sejam combinadas diferentes perspectivas metodológicas para que se possa analisar com maior propriedade seus efeitos no bem-estar dos colaboradores e nos resultados organizacionais. E afirmam que as políticas e práticas de GP precisam contribuir para um maior bem-estar dos membros organizacionais, permitindo-lhes maior realização pessoal e profissional o que, segundo Demo (2010), deveria ser o primeiro objetivo de qualquer organização.

Legge (1995), *apud* Demo et al.(2011), discute que políticas adequadas de GP devem promover um comprometimento dos empregados e, como consequência, uma boa vontade neles de agir de maneira flexível e adaptativa rumo à busca da excelência nas organizações. Uma estratégia empresarial que vise a produção e oferta de produtos e serviços de valor agregado deve concernir o desenvolvimento e a implantação de políticas de GP que produzam empregados de alta qualidade que, na verdade, constituem *a diferença que faz a diferença*.

Demo et al. (2011) enfatizam que as políticas de GP assumem conotação especial no desenvolvimento, na valorização e na retenção de talentos. Nesse sentido, Legge, *apud* Demo et al.(2011), discute que políticas adequadas de GP devem promover um comprometimento dos empregados e, como consequência, uma boa vontade neles de agir de maneira flexível e adaptativa rumo à busca da excelência nas organizações.

Os autores observam ainda que, na literatura, certas políticas têm sido bem mais pesquisadas que outras, como é o caso da política de treinamento e desenvolvimento, contrastando com as políticas de recrutamento e seleção, recompensas e avaliação de desempenho, bem menos investigadas, razão pela qual se pretende, na presente pesquisa, abordar todos os fatores que possam contribuir para a atração e retenção de talentos.

Em seus estudos, Demo (2010) afirma que as políticas de GP mais estudadas nos últimos cinco anos foram, nessa ordem, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho, envolvimento e remuneração/recompensas. Como resultado de seus estudos, Demo (2008) apresenta o desenvolvimento e a validação da Escala de Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas para aferir a percepção dos colaboradores quanto às políticas organizacionais de gestão de pessoas implementadas, considerando a relevância estratégica da gestão de pessoas para as organizações atualmente. O estudo contribuiu para a produção científica na área de gestão de pessoas e correlatas, uma vez que a EPPGP pode ser usada em estudos relacionais organizacionais e pelos gestores para incrementar o bem-estar dos colaboradores.

No Quadro 3 são apresentados os conceitos utilizados por Demo (2008) para compor o seu estudo.

Quadro 3 - Políticas de gestão de pessoas selecionadas para o desenvolvimento e a validação da Escala de Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas

| Política de GP                              | Descrição  |
|---|--|
| Envolvimento                                | Conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização; reconhecê-los melhor; incentivar sua participação na condução dos negócios; e incrementar a comunicação organizacional |
| Treinamento ,<br>desenvolvimento e educação | Conjunto de práticas que visam, principalmente, prover competências e estimular a aprendizagem dos colaboradores para se desenvolverem profissional e pessoalmente e, ainda, desempenharem bem suas funções rumo ao alcance das metas organizacionais  |
| Condições de trabalho                       | Conjunto de práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia  |
| Recompensas                                 | Conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências das pessoas e sua contribuição à organização  |

Fonte: DEMO, 2008, adaptado pela autora da dissertação

Nesta pesquisa, propõe-se uma adaptação da Escala de Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas com o objetivo de identificar a percepção pelos membros do grupo analisado acerca das políticas e práticas de GP desenvolvidas pela empresa X e sua influência na atração e retenção dos mesmos.

## 2.3 Carreira

### 2.3.1 Conceitos de carreira

Historicamente, o conceito de carreira tem sido utilizado de modo bastante amplo e diversificado. O entendimento mais comumente difundido é o de carreira como caminho ou trilha a ser seguida de forma segura e visível.

De acordo com Dutra (1996), esse conceito descreve perfeitamente a mobilidade, ascensão ou estabilidade profissional em algumas funções como, por exemplo, a carreira de executivo para caracterizar a mobilidade e a carreira militar como profissão.

Para Hall (2002), carreira é apresentada como sendo uma sequência de atitudes e comportamentos, associada às experiências e atividades que o indivíduo exerceu relacionadas ao trabalho. Ainda, segundo Hall (2002), o conceito de carreira, tanto no conhecimento popular quanto no científico, tem quatro significados distintos, sendo:

1. carreira como avanço: é o conceito de mobilidade vertical, subindo de cargo numa organização;
2. carreira como profissão: nesse conceito consideram-se somente determinados trabalhos como fruto de uma carreira, em geral profissões que conferem algum *status* ao indivíduo, como advocacia, medicina e docência;
3. carreira como sequência empregos e de trabalhos realizados: nesse conceito todo e qualquer trabalho realizado pelo indivíduo constitui a sua carreira;
4. Carreira como sequência de experiências vivenciadas: nesse conceito, a carreira representa a forma como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e atividades que constituem sua história profissional.

Para Hughes, *apud* Hall (2002), a sequência de trabalhos descrita no item três denota uma concepção de carreira objetiva; no item quatro, para o autor, a sequência de experiências leva a uma concepção subjetiva de carreira. Ambas são partes de um mesmo processo, sendo consistentes por não discriminarem nenhum tipo de trabalho realizado pelo indivíduo.

Segundo Tieppo et al. (2011), com essa visão de carreira como um processo durante a vida, é possível considerar carreira independentemente do trabalho formal, podendo, por exemplo, se referir a carreiras normalmente não contempladas socialmente, como a de dona de casa.

Tieppo et al. (2011) complementam que as definições acima entendem a carreira como resultado das opções do indivíduo e excluem do modelo as variáveis não controladas que, em geral, dizem respeito às necessidades das organizações e da sociedade.

London e Stumph (1982) *apud* Dutra (1996), fazem contraposição a essas definições. Segundo esses autores, carreira envolve os trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa, inseridos numa série de acontecimentos entre as necessidades individuais, organizacionais e sociais. Na perspectiva do indivíduo, há o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional; e na perspectiva da organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a carreira na empresa. Essas duas perspectivas são conciliadas por constantes ajustes.

O desenvolvimento da carreira de um indivíduo obedece a expectativas pessoais e, muitas vezes, conjunturas impostas pela sociedade e pelas organizações, devendo o estudo desse tema considerar fatores de imprevisibilidade. Segundo Dutra (1996), essa definição de carreira de London e Stumph (1982) é fundamental, pois não trata carreira como uma sequência linear de experiências e trabalhos, mas, sim, como uma série de estágios e transições, que variam de acordo com as pressões sobre o indivíduo, sejam elas originadas dele mesmo, sejam via organização. Além disso, considera o conceito de carreira como resultado da relação entre a pessoa e a organização, admitindo a ocorrência de movimento de carreira.

Segundo as definições apresentadas, carreira pode ser vista, assim, pela ótica da organização, da sociedade e do indivíduo conjuntamente ou sob a perspectiva do indivíduo.

Balassiano e Costa (2006) afirmam que, tanto as carreiras profissionais, como as carreiras organizacionais passaram a ser associadas com as trajetórias de cada indivíduo. De acordo com esses autores, o indivíduo irá construir sua carreira ao redor das suas necessidades, percepções e desejos, descolando-se, assim, das trajetórias de carreiras que eram fortemente atreladas a uma organização. Por parte das empresas, na necessidade de se adequar a um mercado em crescente competitividade faz-se indispensável incorporar a flexibilidade à sua forma de atuação, estabelecendo, assim, um novo contrato psicológico com seus empregados.

Hall e Mirvis (1995) apresentam o conceito de *carreira proteana* como alternativa à carreira organizacional, inspirada no deus grego Proteus que tinha a habilidade para mudar de forma conforme a sua necessidade. De acordo com esse novo contrato psicológico, em que a segurança do longo prazo é substituída pela volatilidade do curto prazo, tem como características principais: mudanças frequentes, autoinvenção, autonomia, habilidade para novos aprendizados, habilidade para redirecionar a carreira e capacidade de construir relações. Para os autores, o que move o indivíduo na carreira proteana são as necessidades pessoais, em detrimento das necessidades organizacionais, e o sucesso é o psicológico, em contraponto à percepção de sucesso no modelo tradicional.

Segundo Veloso (2009), a construção de uma carreira exige resoluções e atitudes que se refletem em outras esferas da vida do indivíduo, necessitando de adaptações que envolvem, não só a pessoa, mas também sua família. Por outro lado, as organizações requerem quadros enxutos e flexíveis para se manterem competitivas.

Nesse cenário, surge o conceito de *carreiras sem fronteiras* que, segundo Defillipi e Arthur (1994), podem ser definidas como o desenvolvimento de uma relação independente e transacional entre organização e indivíduo, em que trabalho é trocado por uma remuneração estipulada e em que cabe às pessoas a responsabilidade pelo desenvolvimento do conhecimento e das habilidades necessárias para a movimentação profissional. Assim, o conceito de carreiras sem fronteiras oferece um excelente contraponto ao conceito de carreira tradicional, inclusive, incorporando as mudanças sociais da sociedade industrial para a nova economia (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996). Portanto, a carreira sem fronteira prevê o

desenvolvimento do conhecimento e das habilidades necessárias para a movimentação profissional (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996).

Para Chanlat (1995), a relação de longo prazo, a lealdade e a segurança perdem importância e valor no modelo de carreiras sem fronteiras, passando a coexistirem relações dentro e fora da empresa, como redes de relacionamento, dedicação a outros projetos ou à família, ocorrendo a apropriação do planejamento e desenvolvimento da carreira pelo próprio indivíduo.

Segundo Lacombe e Chu (2006), para que essa mudança seja viável, é fundamental que esse indivíduo desenvolva competências como: *know why* (as motivações para o exercício do trabalho), *know how* (o conhecimento, a técnica do trabalho) e o *know whom* (com quem desenvolver o trabalho, as redes de relacionamento). Essas são competências que constituem o chamado capital de carreira, podem perder ou ganhar valor dependendo do contexto ou circunstância. Portanto, nesse modelo de carreira, a gestão da carreira está atrelada ao indivíduo, sendo fundamental o desenvolvimento de competências que permitam gerir adequadamente a sua carreira. O indivíduo passa a ter a sua carreira nas mãos, sendo o principal responsável pela sua gestão, embora ela possa ser compartilhada com a empresa em que esteja atuando.

### 2.3.2 Gestão de carreira e empregabilidade

O conceito de que o papel de desenvolvimento da carreira pertence ao indivíduo é amplamente divulgado tanto no meio acadêmico quanto no meio corporativo.

Conforme Savioli (1991), a carreira é o autoconhecimento de como as experiências pessoais e profissionais relacionam-se com seu trabalho atual e futuro para maximizar suas habilidades e comportamentos e atingir seus objetivos de vida. Essa afirmação também é enfatizada por Arthur e Rousseau (1996) que asseguram que é vital na sociedade contemporânea o profissional apresentar uma imagem de ser empregável, sendo um franco sinal de segurança, ao invés da garantia de emprego que vigorava até meados da década de 80. Assim, segundo o autor, a aquisição de novas competências na era do conhecimento será a força motriz que garantirá a mobilidade e permanência no mercado de trabalho.

Hoje o papel de autogestão da carreira é bastante valorizado. Para Peiperl e Arthur (2000) *apud* Veloso (2009), atualmente a imagem de segurança é atrelada à empregabilidade, em vez da garantia de emprego, conceito predominante até o início dos anos 90. O profissional é estimulado a adquirir conhecimentos e capacidades gerenciais que lhe permitam mobilidade no mercado de trabalho, assumindo, assim, um papel ativo no desenvolvimento da sua carreira. Dessa forma, o ambiente externo também passa a ter um papel importante na escolha de carreira das pessoas.

Segundo Martins (2006), questões como família, sociedade e cultura têm uma alta ponderação no processo de escolha de carreira. A família representa grande peso na escolha inicial e nas escolhas de redefinição de carreira; a sociedade influencia por meio da percepção de prestígio dentro dela, e a cultura tem um caráter invisível, atribuindo o juízo de valor às opções de carreira. Assim, conclui-se que influências externas são determinantes no processo decisório de carreira e definem o grau de atratividade das empresas aos olhos dos profissionais.

Dutra (2001) enfatiza a necessidade de o indivíduo ter um referencial consciente para a escolha de carreira. A ausência de um projeto profissional pode levar a pessoa a incorrer em determinadas armadilhas profissionais, e assim sugere a construção de um projeto profissional, via uma sequência de passos, conforme abaixo, para identificar as oportunidades de carreira.

- 1º Passo – autoconhecimento – envolve o conhecer, observar e entender a si mesmo;
- 2º Passo – conhecimento do mercado – análise do mercado, observando-se as opções, tendências, limitações e alternativas;
- 3º Passo – objetivos de carreira – estabelecimento de objetivos centrados no aspecto pessoal – “Como posso estar mais feliz profissionalmente daqui a cinco anos?”;
- 4º Passo – estabelecimento de estratégias para alcançar os objetivos de carreira;
- 5º Passo – estabelecimento de um plano de ação contendo as metas de curto prazo e os indicadores de sucesso;
- 6º Passo – acompanhamento contínuo do plano.

Segundo Dutra (2001), esses passos estão em constante interação. A principal etapa do modelo proposto, a do autoconhecimento, se relaciona com o trabalho de Schein (1990) sobre a identificação das âncoras de carreira, cujo questionário será utilizado neste trabalho, assim como os conceitos apresentados a seguir. O entendimento das âncoras de carreira é fundamental porque elas afetam a escolha de carreira (influenciando nas decisões de escolha ou mudança de um trabalho), originam as visões de futuro profissional e influenciam as reações do indivíduo perante o trabalho.

Portanto, as âncoras de carreira afetam a forma com que o indivíduo percebe seu trabalho e sua carreira e, conseqüentemente, são decisivas na percepção da maior ou menor atratividade das empresas, que se constitui em um dos objetos de estudo desta dissertação.

### 2.3.3 Âncoras de carreira

A origem do conceito *âncora de carreira* surgiu em um estudo implementado por Edgar Schein para compreender melhor a evolução das carreiras gerenciais e como as pessoas aprendiam os valores e procedimentos de suas organizações empregadoras. O estudo baseou-se na análise de 40 ex-alunos do programa de mestrado na Escola Sloan de Administração. Sendo assim, foram realizadas entrevistas no segundo ano de mestrado e acompanhamento durante um período de 10 a 12 anos após a conclusão do curso.

Segundo Schein (1996), os acontecimentos efetivos dos históricos de carreira mostraram ser muito variados, mas os motivos que os entrevistados deram para as suas escolhas e o padrão de seus sentimentos com relação aos acontecimentos mostraram ser surpreendentemente coerentes. Para cada indivíduo, as características latentes, das quais não tinha dado conta, refletiam um crescente senso de individualidade, baseado no aprendizado dos primeiros anos.

Quando essas pessoas tentavam trabalhos que não lhes pareciam adequadas eram atraídas de volta para alguma coisa que se encaixasse melhor. Daí a metáfora âncora.

Segundo Schein (1996), a âncora de carreira de uma pessoa é o seu autoconceito, consistindo da autopercepção dos seus talentos e habilidades. Uma vez que o autoconceito está

constituído, funciona como uma força estabilizadora, uma âncora, e pode ser vista como as motivações e os valores de que a pessoa não desiste quando é forçada a fazer uma escolha. Muitos de nós, de acordo com Schein (1996), não estamos cientes de nossas âncoras de carreira, antes de sermos forçados a tomar uma decisão relacionada ao autodesenvolvimento, à família ou à carreira.

Para Schein (1978), é importante conhecer a própria âncora de carreira para escolher sabiamente quando escolhas tiverem que ser feitas. Segundo ele, todo indivíduo tem uma âncora de carreira dominante, ou um valor do qual não abre mão quando necessitar fazer uma escolha. Para o autor, um indivíduo somente descobre sua âncora de carreira por meio de uma experiência profissional, quando seus talentos pessoais, motivações e valores são testados ou verificados.

Schein (1993) aborda a utilização das âncoras de carreira como forma de orientar e balizar a carreira de uma pessoa. Segundo este autor (1993), a âncora de carreira na vida profissional de uma pessoa pode ser utilizada como forma de organizar experiências, identificar áreas de contribuição ao longo de sua trajetória, gerar critérios para tipos de trabalho e identificar padrões de ambição e sucesso que a pessoa pode determinar para si mesma. Elas servem, portanto, para guiar, balizar, estabilizar e integrar a carreira de uma pessoa.

Segundo Barth (1993), a teoria de âncoras de carreira de Edgar Schein fornece uma importante e eficaz estrutura para se entender a disposição da motivação na carreira. Daí, a importância da sua utilização neste presente estudo, uma vez que as âncoras individuais podem encontrar, ou não, correspondência com determinadas oportunidades ofertadas pela empresa, influenciando, ainda que indiretamente, seu grau de atratividade.

Uma breve descrição de cada uma das âncoras e as mudanças que Schein (1996) sinaliza em seu artigo *Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century*, são apresentadas a seguir.

1. Autonomia/Independência (AI) – Preocupação com a liberdade e independência. A escolha centra-se por buscar locais que ofereçam flexibilidade para decidir como e quando

trabalhar. Para o autor, os membros desse grupo que apresentam carreiras autônomas podem estar preparados para o futuro. Entretanto, os que ainda dependem de empregos estáveis para *planejar a liberdade* podem estar vulneráveis em função das mudanças de cenário. Nesse grupo, encontram-se as pessoas que têm um nível reduzido de tolerância pelas regras estabelecidas por outras pessoas, por procedimentos e outros tipos de controle que venham a cercear a sua autonomia.

2. Segurança/Estabilidade (SE) – Escolha de vínculos de trabalho que asseguram a segurança física e financeira. O predomínio é do sentimento de estabilidade e garantia de emprego. Nessa âncora, a principal preocupação é a sensação de bem-estar gerada pela baixa volatilidade na sua carreira. Para isso, o profissional aqui ancorado irá guiar suas decisões de carreira pautado pela segurança e estabilidade. Schein (1996) chama a atenção para o fato de que, em função do cenário de mudança, indivíduos ancorados em SE precisam cada vez mais deslocar a dependência em relação a uma organização para si próprio.

3. Competência Técnica/Funcional (TF) – Preocupação com o desenvolvimento da perícia pessoal e especialização construindo a carreira em uma área técnica específica ou determinada profissão. Para Edgar Schein, cada vez mais aumenta a consciência da importância do conhecimento e da habilidade, mas faz reflexões sobre as consequências pessoais de se basear a carreira em conhecimento em um mundo em constante mudança. Nessa âncora, o profissional adquire o senso de identidade por meio da aplicação de suas habilidades técnicas. A realização profissional vem via possibilidade de enfrentar esse tipo de desafio.

4. Competência Gerência Geral (CG) – Preocupação central com a integração dos esforços dos outros para a obtenção de resultados e com a articulação das diferentes funções de uma organização. Para o autor, essa âncora está vinculada ao reconhecimento/recompensa em posições dessa natureza e destaca a importância de um desenvolvimento de habilidades emocionais face ao aumento de complexidade da função de gestão. Não são muitas as pessoas ancoradas nesses tipos de valores e competências, segundo o autor. O profissional orientado para a gerência geral tem a capacidade de realizar um contrato psicológico com a organização de forma que o sucesso da organização será o seu sucesso.

5. Criatividade Empresarial (CE) – Preocupação em criar negócios, novos produtos ou serviços. O predomínio é do impulso criativo. Diante do cenário de mudança, Schein (1996) destaca que os ocupantes dessa âncora poderão ter cada vez mais oportunidades. Nesse grupo estão os profissionais focados na criação de novas organizações, serviços ou produtos.

6. Serviço ou Dedicção a uma causa (SD) – Busca contribuir para a melhoria da sociedade. A prioridade é o desejo de servir a uma causa. Para Schein (1996), o número de pessoas que se destacam com essa âncora está aumentando em função de um contexto mais complexo. Aqui se inserem os indivíduos que não estão dispostos a renunciar, em nenhuma hipótese, aos seus valores pessoais. Executam, assim, atividades profissionais que os englobem e os alimentem.

7. Desafio Puro (DP) – A preocupação central é buscar oportunidades para achar soluções para problemas aparentemente insolúveis, vencer situações adversas ou oponentes. A prioridade é vencer o impossível. Para o autor, há uma dúvida se o crescimento de ocupantes dessa âncora é de fato inclinação ou necessidade de adaptação aos desafios impostos pelo mundo dos negócios. A busca incessante por superação de obstáculos aparentemente impossíveis e a solução de problemas *insolúveis* definem o sucesso para profissionais aqui ancorados.

8. Estilo de Vida (EV) – Busca oportunidades que permitam conciliar e integrar necessidades pessoais, familiares e as exigências da carreira. Para Schein (1996), essa âncora é a que mais apresenta mudanças desde a pesquisa original e a que mais cresce, já que traz em seu bojo o conceito de carreira para a vida. Ela representa a mudança no modelo de contrato de trabalho – as empresas menos proprietárias dos empregados. Nessa âncora, o profissional busca encontrar uma forma de integrar as necessidades individuais, familiares e as exigências de carreira.

Para Schein (1985), as oito âncoras funcionam como referenciais estabelecidos pelas pessoas ao fazerem escolhas e são baseadas em seus talentos, habilidades, competências, motivos, necessidades e valores associados à carreira. Esse entendimento norteia o questionário de âncoras de carreira proposto pelo autor, e foi utilizado em diversos estudos nacionais.

De acordo com Schein (1985), o conceito âncoras de carreira inclui, além das áreas percebidas de valores individuais, outras referentes à competência e aos motivos dos quais não se abre mão quando confrontada com a necessidade de fazer escolhas em sua profissão.

O que mais define que um profissional detém uma determinada âncora como sua característica é o fato de ela se tornar imprescindível, em um momento de escolha na carreira, principalmente quando se é obrigado a realizar algum tipo de renúncia. Segundo o autor, na prática, nem sempre se consegue conciliar trabalho disponível com a âncora de carreira e, nessa situação, o profissional pode apresentar um rendimento abaixo do esperado, com dificuldade de se sentir realizado no trabalho.

Pode-se admitir, assim, que o reconhecimento da âncora de carreira possibilita ao profissional o desenvolvimento de estratégias de carreira que combinem as suas habilidades e valores com as oportunidades de mercado. Esse modelo reforça a argumentação de Dutra (2002) no sentido de que o autoconhecimento é fundamental e eficaz na tomada de decisões sobre carreira.

Schein (1990) identificou algumas semelhanças entre as âncoras. Segundo o autor, alguns profissionais estão mais predispostos a aceitar um vínculo maior com a organização do que outro. A essa *aceitação* Edgar Schein denominou de *Algemas Douradas*. Segundo essa percepção, as âncoras Competência Gerência Geral, Segurança/Estabilidade e a Competência Técnica/Funcional estariam propícias à constituição de uma carreira atrelada a uma organização.

De forma contrária, o autor também identificou um conjunto de âncoras cujos detentores mostram aversão às algemas. Assim, as âncoras Estilo de Vida, Autonomia/ Independência e Criatividade Empresarial favoreceriam a criação de uma carreira menos atrelada a uma organização, em que o indivíduo desenvolveria sua capacidade de gerir a sua própria carreira, buscando seu aprendizado e desenvolvimento.

Diversos estudos já foram realizados utilizando as âncoras de carreira e alguns abordaram especificamente o contexto brasileiro, como os de Kilimnik (2000), Sombrio (2003), Knabem

(2005), Kilimnik et al.(2008), Santos e Abrahim (2008), Vasconcelos et al.(2009), Tieppo et al. (2011)., e alguns resultados, especificamente aqueles que abordaram a geração Y, serão comparados com os resultados obtidos nesta pesquisa.

Concluindo, o entendimento das âncoras é fundamental neste trabalho. Nele se pretende verificar se os fatores de atratividade da empresa pesquisada coadunam-se com as âncoras predominantes dos profissionais em questão.

#### **2.4 A geração Y e suas características**

Embora a presente dissertação não tenha como foco a geração Y, considerou-se importante abordá-la, por pressupor que os engenheiros recém-formados, que se constituem a unidade de análise da pesquisa, pertenceriam a essa geração e que os resultados poderiam vir a ser explicados à luz de suas características.

De acordo com Lombardia, Stein e Pin (2008), a história de uma geração está baseada em um conjunto de vivências comuns, valores, visão de vida, cenário sociopolítico e a aproximação de idades . Essas características comuns das diferentes gerações influenciam o modo de ser e de viver das pessoas nas sociedades e é esse conjunto de comportamentos e valores que diferenciam uma geração de outra. Um dos desafios da sociedade é permanentemente compreender e adaptar-se a essas novas gerações e a todas as mudanças geradas.

Na literatura que trata sobre o tema é possível encontrar estudos sobre perfis de quatro gerações: (a) tradicionais; (b) *baby boomers*; (c) geração X ou *baby busters* e (d) geração Y ou *echo boomers* ou geração *net* ou geração *Why* (LOMBARDIA, STEIN e PIN, 2008; VELOSO, DUTRA e NAKATA, 2008; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001). Entretanto, observa-se que não há uma concordância quanto ao período de nascimento dos diferentes grupos.

A despeito dessas diferenças, é possível identificar características convergentes, bem como um foco de estudo sobre as três últimas gerações. Neste estudo, adotou-se a denominação

proposta por Veloso, Dutra e Nakata(2008): (a) *baby boomers* (nascidos até 1964); (b) geração X (nascidos ente 1965 e 1977); (c) geração Y (nascidos a partir de 1978).

Os integrantes da geração Y são considerados filhos da tecnologia por representarem a primeira geração da história “[...] totalmente imersa na interatividade, hiperestimulação e ambiente digital” (TAPSCOTT, 2008, p.1). Por esse motivo, as rápidas e constantes mudanças nos meios de comunicação não assustam essa geração. O computador, entendido como parte do conjunto de aparelhos domésticos, é utilizado para aprendizado, comunicação, lazer, compras, trabalho, enfim, apenas como mais um aspecto da *vida digital*. O que, segundo Coimbra e Schikmann (2001), permite afirmar que, se nos anos 60 as grandes diferenças entre gerações eram de valores, hoje há um verdadeiro abismo de natureza predominantemente tecnológica.

Diversos autores, ao descreverem esta geração, destacam que ela é mais bem informada e apresenta um nível de educação mais alto que suas antecessoras (LOMBARDIA, STEI e PIN, 2008; TAPSCOTT, 2008). Os autores também destacam outras características tais como: estão em permanente conexão com algum tipo de mídia; são habituados a mudanças e dão valor à diversidade; preocupam-se com questões sociais e acreditam nos direitos individuais; são mais criadores do que receptores; são curiosos, alegres, flexíveis e colaboradores; formam redes para alcançar objetivos; priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais; são inovadores e gostam da mobilidade; são imediatistas, impacientes, auto-orientados, decididos e voltados para resultados; não lidam bem como restrições, limitações e frustrações. Esta geração encara o trabalho como desafio e diversão e preza o ambiente informal com transparência e liberdade. Além disso, busca aprendizado constante e não tem medo da rotatividade de empregos (LOMBARDIA, STEIN e PIN, 2008; VELOSO, DUTRA e NAKATA, 2008; COIMBRA e SCHIKMANN, 2001).

A Geração Y, também denominada *Generation Yes*, geração *WWW* e geração do milênio, entra no mercado de trabalho como a primeira geração da história a ter maior conhecimento do que as anteriores de uma área essencial: o domínio e a familiaridade com a tecnologia segundo Chester (2002). Convivendo com a diversidade das famílias multifacetadas, tendo passado a infância com a agenda cheia de atividades e desde cedo cercadas de aparelhos

eletrônicos, as pessoas dessa geração são multitarefas, vivendo em ação e costumam ser boas administradoras do tempo, valorizando o equilíbrio entre convívio com pessoas, trabalho e lazer (REMKE; REINES; FILIPCZAK, 2000).

Tulgan e Martin (2006) argumentam que as pessoas da geração Y *navegam* pela vida, querem trabalhar para viver, mas não vivem para trabalhar, o que explicaria a elevada incidência da âncora de carreira Estilo de Vida nos indivíduos dessa geração. Segundo os autores, as pessoas da geração Y, estando acostumadas a captar os acontecimentos em tempo real e a se conectarem na rede com uma enorme variedade de pessoas, têm mais facilidade de desenvolver melhor a visão sistêmica e de aceitar mais facilmente a diversidade.

Vivendo numa era de reconhecimento dos direitos da criança e com pais que, predominantemente, têm dificuldade de colocar os limites devidos, as pessoas da geração Y tendem a ter autoestima elevada e a apresentar dificuldades de relacionamento com as figuras de autoridade. São questionadoras e reivindicadoras de seus direitos, às vezes, com dificuldade de perceber os direitos dos demais. Acostumadas a terem seus desejos prontamente atendidos e a terem acesso a um universo de informações ao simples toque do *mouse*, tendem a ser impacientes e imediatistas (CHESTER, 2002). A curiosidade que as faz pesquisar e buscar incessantemente novidades estimula o gosto por descobrir por conta própria em vez de serem ensinadas por outras pessoas.

A percepção clara de múltiplos pontos de vista, acoplada à descoberta de que existem várias maneiras certas de fazer as mesmas coisas, as torna resistentes a posturas rígidas de comando. Querem fazer mais e melhor a seu modo (CHESTER, 2002). Detestam autoritarismo, não respeitam cargos nem currículos, mas admiram a competência real, a coerência, a honestidade, a justiça e o comportamento ético, desejando contribuir com inovações, receber recompensas e reconhecimento explícito pelo bom trabalho e sentirem que fazem diferença. Para isso, precisam perceber claramente o papel de sua colaboração para o funcionamento do todo (REMKE; REINES; FILIPCZAK, 2000).

Evidentemente, isso não significa que cada integrante dessa geração terá todas essas características, mas sim que é provável que ele tenha alguns desses traços, o que poderá

diferenciá-lo e ter implicações no que se refere a uma maior ou menor preferência pelas diferentes oportunidades oferecidas pela empresas. Assim, é importante observar que, ao se traçar o perfil das diferentes gerações no âmbito do trabalho, corre-se o sério risco de fazer generalizações indevidas, uma vez que nem todos se encaixam nos esquemas propostos. Há diferenças marcantes, não só entre indivíduos, como também entre culturas ou, até mesmo, entre regiões de países de dimensões continentais como o Brasil.

#### 2.4.1 A geração Y e suas âncoras de carreira

Vasconcelos et al. (2009) , ao pesquisarem as âncoras de carreira presentes na geração Y observaram na amostra pesquisada que a âncora de maior destaque foi Estilo de Vida (EV) presente nas pessoas que buscam oportunidades que conciliem necessidades pessoais, familiares e da carreira e têm como base um contrato psicológico no qual o trabalho é fonte de satisfação e aprendizado e seu estilo de vida é respeitado (SCHEIN, 1996). Essa questão também é confirmada na pesquisa e corrobora os estudos sobre a geração Y ( LOMBARDIA, STEIN e PIN, 2008; VELOSO, DUTRA e NAKATA, 2008; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001), que descrevem esta geração como aquela que prioriza o lado pessoal em relação às questões profissionais, objetivando o trabalho como desafio e diversão.

De acordo com Maldonado (2005), descobrir o que motiva as pessoas da geração Y é indispensável para direcionar as ações de atração e retenção de profissionais nas empresas. Segundo a autora, os estudiosos das características das gerações X e Y apontam como especialmente relevantes: o desejo de trabalhar de modo mais independente, flexível e criativo; saber claramente por que estão fazendo o que estão fazendo (foco na missão da empresa, etapas do trabalho bem delineadas); sentir que fazem a diferença para a empresa e para a sociedade; ter acesso direto às lideranças; ter responsabilidades e oportunidades de aprendizagem contínua; contar com um ambiente de trabalho descontraído, agradável e divertido.

O conjunto dessas características leva ao entendimento de que, ao chegar às organizações, os profissionais da geração Y tendem a trazer consigo um novo conceito de trabalho, tendo como base um contrato psicológico diferente do que foi estabelecido pelos seus antecessores. Para

Coimbra e Schikmann (2001), essa geração vai buscar organizações que não coloquem barreiras à sua liberdade e aos usos de seus conhecimentos e de suas habilidades. Em decorrência suas carreiras, também, tendem a ser menos atreladas a uma determinada organização e tendem a se aproximar das carreiras proteanas abordadas anteriormente (HALL, 1995).

#### 2.4.2 Pesquisas sobre âncoras de carreira e geração Y

As âncoras de carreira têm sido utilizadas em diversos estudos já realizados, sendo que vários já abordaram o contexto brasileiro e, em específico, os jovens pertencentes à geração Y. O resultado dessas pesquisas aponta a âncora Estilo de Vida como a de maior destaque entre a geração Y, conforme se pode confirmar nas descrições abaixo.

Rodrigues, Bouzada e Kilimnik (2007) apresentam um estudo realizado com graduandos e mestrands em administração sobre as suas autopercepções e aspirações de carreira. Foi aplicado o questionário de âncoras de carreira de Edgar Schein, em cerca de 87 alunos do Curso de Administração de Empresas, cursando os 6º, 7º e 8º períodos. Nesse grupo, as principais âncoras foram Estilo de Vida e Segurança no Trabalho, com predominância da primeira, demonstrando, assim, uma aspiração por melhor qualidade de vida, associada a uma necessidade de estabilidade profissional. Já entre os alunos de mestrado, as principais âncoras encontradas foram: Estilo de Vida, Autonomia/ Independência e Desafio Puro, nessa ordem de importância, demonstrando que, embora esses profissionais também estejam em busca de um equilíbrio entre a vida profissional e a familiar, eles apresentam uma forte tendência para a carreira proteana e uma menor influência de valores associados à carreira tradicional.

Ferraz, Galli e Trevisan (2008), por meio de uma análise quantitativa que compara as âncoras de carreira de 54 homens e 50 mulheres, em idade entre 21 e 29 anos, todos alunos do último ano do curso superior de administração, buscaram identificar como o gênero influencia as escolhas de carreira. Os resultados do estudo apontam para uma diferença significativa entre os sexos, no que diz respeito à âncora de carreira predominante. A predominância da âncora Estilo de Vida entre as mulheres corrobora uma observação feita por Schein (1996) que, no início de seus estudos sobre inclinações profissionais, identificou algumas diferenças entre

gêneros. De acordo com Schein (1996), a âncora de carreira Estilo de Vida já se apresentava predominantemente no sexo feminino, mas vinha se tornando cada vez mais frequente entre os diplomados do sexo masculino, especialmente os que concluíram cursos de administração e consultoria.

Vasconcelos et al. (2009), em pesquisa realizada com 50 jovens pertencentes à geração Y capixaba, constatou que a âncora com maior destaque foi Estilo de Vida presente nas pessoas que buscam oportunidades que conciliem necessidades pessoais, familiares e da carreira e têm como base um contrato psicológico no qual o trabalho é fonte de satisfação e aprendizado e seu estilo de vida é respeitado (SCHEIN, 1996). Segundo os autores, os dados empíricos evidenciam que essa nova geração está preocupada com a integração das necessidades pessoais, familiares e da carreira, bem como com a possibilidade de exercitar a sua criatividade, ter novos desafios e contribuir para a sociedade.

Tieppo et al. (2011,) em estudo comparativo com formandos dos cursos de Administração de Empresas e Hotelaria e Turismo, buscaram a aderência entre as âncoras de carreira e as carreiras inteligentes. Neste estudo os autores puderam constatar que a principal âncora encontrada, em ambos os ambientes estudados, foi a Estilo de Vida. Segundo Tieppo et al. (2011), essa escolha denota claramente uma precoce preocupação com as necessidades da carreira aliada às necessidades da vida familiar. Além disso, também, demonstra a intenção em construir uma carreira nos moldes de carreiras inteligentes. Essa percepção é reforçada pela vinculação com a segunda âncora mais citada no estudo, Criatividade Empreendedora, que, junto com a Estilo de Vida, fazem parte do conjunto de âncoras cujos detentores, segundo Schein (1990) demonstram aversão às algemas douradas e buscam uma carreira menos atrelada a uma organização, procurando desenvolver a capacidade de gerir a sua própria carreira, buscando seu aprendizado e desenvolvimento. As âncoras com menor preferência para cada instituição foram a Serviço e Dedicção no caso dos Administradores e Segurança e Estabilidade para os alunos do Turismo.

Assim, tendo sido abordados os principais conceitos, estudos e abordagens relevantes para os objetivos desta dissertação, que consistem em identificar os principais fatores condicionantes da atração e da retenção de engenheiros recém-formados em empresa construtora de obras de

infraestrutura e a sua vinculação com as âncoras de carreira, no próximo capítulo, será apresentada a estratégia metodológica adotada para alcançá-los.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo será descrita a metodologia aplicada nesta pesquisa, bem como as fases realizadas, com o objetivo de identificar os fatores condicionantes de atração e da retenção específicos para o grupo estudado (engenheiros recém-formados) e sua vinculação com as âncoras de carreira. Importante ressaltar a contribuição metodológica proposta neste estudo associando as âncoras de carreira, já largamente utilizadas em estudos anteriores, com outros instrumentos, buscando sua complementação.

#### **3.1 A escolha do método**

Esta pesquisa pode ser considerada como um Estudo de Caso, tendo em vista que foi realizada em uma determinada organização do setor de construção de obras de infraestrutura com objetivo de verificar os fatores de atração e retenção para engenheiros recém-formados que foram por ela admitidos, de acordo com suas percepções e âncoras de carreira, cuja evolução, ao longo de determinado período também foi estudada.

De acordo com Yin (2004), o Estudo de Caso consiste em investigar eventos contemporâneos, em situações em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas em que é possível fazer observações diretas, coleta de documentos e entrevistas sistemáticas, o que se aplica à pesquisa realizada.

Segundo Yin (2005), o Estudo de Caso é uma forma de se fazer pesquisa investigativa de fenômenos atuais dentro de seu contexto real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidos.

De acordo com Gil (1991), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo exaustivo e em profundidade de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo. O autor acrescenta que “o delineamento se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa” (GIL, 1991, p. 79).

Para Stake (2000) *apud* Alves-Mazzotti (2006), o estudo de caso como estratégia de pesquisa caracteriza-se justamente por esse interesse em casos individuais e não pelos métodos de investigação, os quais podem ser os mais variados, tanto qualitativos como quantitativos.

A abordagem desta pesquisa é de natureza predominantemente qualitativa, conjugada com o método quantitativo, o que de acordo com Vergara (2006) vem se tornando cada dia mais usual nas pesquisas em razão da crescente complexidade dos problemas em ciências sociais. De acordo com Vieira (2004, p.16)

[...] na verdade, o ideal é que os diferentes problemas sejam investigados, de uma maneira complementar, a partir de visões tanto quantitativas como qualitativas. A comparação de resultados oriundos de investigações que utilizem métodos diferentes pode contribuir para enriquecer sobremaneira o conhecimento nas áreas de administração e de organizações.

De acordo também com Alves-Mazzotti e Gewandznajder (2004), a abordagem qualitativa pode complementar a quantitativa e vice-versa nas diversas etapas de uma pesquisa, tais como planejamento, coleta de dados e análise dos resultados.

Dentro dessa proposta metodológica, foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade, das quais foram extraídas evidências referentes ao objeto de estudo, tais como valores, percepções e motivações do público pesquisado, com maior profundidade, daí sua natureza qualitativa. E foram aplicados, também, questionários e inventários, cujas análises quantitativas contribuíram para complementar as análises qualitativas, propiciando o atendimento dos objetivos da pesquisa, no que se refere a fatores de natureza subjetiva como valores e aspirações, mas que já se tornaram passíveis de quantificação por meio de escalas elaboradas com essa finalidade. Na análise da informação, as técnicas estatísticas, mesmo que simplificadas, podem contribuir para verificar informações, comparar resultados de pesquisas e reinterpretar observações qualitativas permitindo conclusões mais objetivas.

No que diz respeito aos seus fins, esta investigação é de caráter descritivo e longitudinal. Segundo Vergara (2006), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população, além de estabelecer relações entre as variáveis do estudo e definir a natureza das

mesmas, o que é a pretensão fundamental neste trabalho. Já a pesquisa de caráter longitudinal, segundo Remenyi et al. (1998) *apud* Carvalho e Vergara, (2002) estuda as mudanças no fenômeno provocadas pelo tempo. Segundo Collins e Hussey (2005) e Roesch (2005), a metodologia de corte longitudinal é um estudo ao longo do tempo de uma variável ou de um grupo de sujeitos. O objetivo é pesquisar a dinâmica do problema, investigando a mesma situação ou problema varias vezes, ou continuamente, durante o período em que o corte acontece. De acordo com Sampieri et al.(1991), *apud* Freitas et al. (2000), no corte longitudinal a coleta dos dados da pesquisa ocorre ao longo do tempo em períodos ou pontos especificados, buscando estudar a evolução ou as mudanças de determinadas variáveis ou, ainda, as relações entre elas.

### **3.2 A amostra da pesquisa**

A amostra da pesquisa foi composta por 15 engenheiros recém-formados admitidos na Empresa X, do segmento construção de obras de infraestrutura, que participaram do Programa *Trainee*, no ano de 2011, e que já estão inseridos na cultura da empresa. No quadro 4 é apresentada a caracterização dos entrevistados.

Quadro 4 - Caracterização dos entrevistados

| Entrevistado | Curso de formação              | Ano de formação | Estado civil | Idade |
|--------------|--------------------------------|-----------------|--------------|-------|
| 1            | Engenharia Elétrica            | dez/10          | solteiro     | 28    |
| 2            | Engenharia de Produção Civil   | jul/11          | solteiro     | 26    |
| 3            | Engenharia Elétrica            | dez/09          | solteiro     | 24    |
| 4            | Engenharia Industrial Mecânica | jul/11          | solteiro     | 25    |
| 5            | Engenharia Mecatrônica         | jul/11          | solteiro     | 26    |
| 6            | Engenharia Civil               | jul/11          | solteiro     | 25    |
| 7            | Engenharia Mecânica            | jul/11          | solteiro     | 23    |
| 8            | Engenharia Civil               | jul/11          | solteiro     | 24    |
| 9            | Engenharia Civil               | jul/11          | solteiro     | 25    |
| 10           | Engenharia Elétrica            | jul/11          | solteiro     | 25    |
| 11           | Engenharia Mecânica            | jul/11          | solteiro     | 25    |
| 12           | Engenharia Civil               | jul/11          | solteiro     | 25    |
| 13           | Engenharia Mecânica            | jul/11          | solteiro     | 25    |
| 14           | Engenharia Civil               | jul/11          | solteiro     | 24    |
| 15           | Engenharia de Produção Civil   | jul/11          | solteiro     | 24    |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

As informações referentes a sexo, cidade de origem e escola de formação foram ocultadas no quadro acima para preservar a identidade dos entrevistados. Vale ressaltar que 93% da amostra, ou seja, 14 dos 15 engenheiros, é composta por engenheiros do sexo masculino, o que confirma as estatísticas referentes à predominância dos mesmos no segmento da indústria da engenharia. Segundo Lombardi, (2006), no cômputo dos empregos formais, os postos de trabalho femininos não ultrapassam 15% do total e, nas escolas de engenharia, as matrículas femininas representavam 20%, em 2002, embora essa proporção tenha-se mostrado crescente na última década. Observa-se ainda que 87% da amostra formou-se em universidades mineiras, sendo também que 87% concluíram o curso de graduação em julho de 2011, ou seja, iniciaram o Programa Trainee 2011 recém-saídos dos bancos escolares.

Vale conferir que 100% da amostra é solteira, o que facilita em princípio a sua mobilidade e flexibilidade em relação às mudanças de base domiciliar constantes impostas pelo segmento. A idade dos sujeitos varia de 23 a 28 anos, confirmando a sua classificação como pertencentes à geração Y que segundo a denominação proposta por Veloso, Dutra e Nakata (2008), são aquelas pessoas nascidas a partir de 1978, o que justifica que essas características dessa geração sejam consideradas na análise dos resultados da pesquisa, no que se refere à relação dessas características com os fatores que podem atrair seus integrantes e aqueles que podem contribuir efetivamente para a sua retenção na empresa.

### 3.3 Fases da pesquisa

O Quadro 5 demonstra como a a pesquisa se desenvolveu com duração de nove meses e desdobrando-se em seis fases distintas.

Quadro 5 - Cronograma e fases da pesquisa

| Fases | Data   | Objetivo   | Instrumento   | Número de entrevistados |
|-------|--------|--|---|-------------------------|
| 1     | set/11 | Identificação das âncoras de carreira  | Inventário de Âncoras de Carreira - Edgar Schein  | 15                      |
| 2     | mar/12 | Identificação dos fatores de atratividade  | Inventário de Identificação dos Fatores de Atratividade - adaptado da Cia de Talentos pela autora | 15                      |
| 3     | jun/12 | Identificação da percepção das políticas de gestão de pessoas como forma de retenção | Inventário EPPGP Demo 2008 (Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas)                | 14                      |
| 4     |        | Verificação de alteração das âncoras de carreira                                     | Inventário de Âncoras de Carreira   | 15                      |
| 5     |        | Validação das percepções/informações obtidas   | Entrevistas semi estruturadas - Apêndice  | 15                      |
| 6     | jul/12 | Compilação, análise dos resultados, conclusões                                       | Análise de conteúdo   | NA                      |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

#### 3.3.1 Fase 1 - Identificação das âncoras de carreira

Como já mencionado anteriormente, para Schein (1985), as oito âncoras funcionam como referenciais estabelecidos pelas pessoas ao fazerem escolhas e são baseadas em seus talentos, habilidades, competências, motivos, necessidades e valores associados à carreira. De acordo com o autor e conforme dito anteriormente, o conceito âncoras de carreira inclui, além das áreas percebidas de valores individuais, outras referentes à competência e motivos dos quais não se abre mão quando confrontada com a necessidade de fazer escolhas em sua profissão.

Esse entendimento norteia o questionário de âncoras de carreira proposto pelo autor, que foi utilizado em diversos estudos nacionais e internacionais e, em específico, nesta pesquisa. Entende-se que, se a empresa, ao reconhecer que uma pessoa detém valores pessoais que não abandona, poderá se antecipar e verificar se as atividades que o profissional vem desempenhando estão alinhadas às suas âncoras de carreira, minimizando, assim, a perda precoce desse profissional. O fato é que, se o trabalho não corresponder aos anseios do profissional, este ficará menos motivado e envolvido e, obviamente, permanecerá menos tempo na empresa. Do outro lado, pode-se admitir também que o reconhecimento da sua(s) âncora(s) de carreira possibilita ao profissional o desenvolvimento de estratégias de carreira que combinem as suas habilidades e valores com as oportunidades de mercado.

Dessa forma, em setembro de 2011, ao se iniciar o Programa Trainee da Empresa X, foi aplicado nesse grupo de 15 engenheiros (Quadro 4) o questionário de âncoras de carreira, concluindo-se assim a fase 1.

### 3.3.2 Fase 2 - Identificação dos fatores de atratividade

De forma consonante com a intenção de realizar uma pesquisa de caráter longitudinal, o mesmo grupo de 15 engenheiros foi novamente abordado, seis meses após a sua admissão, ou seja, em março de 2012, na Empresa X, para aplicação do questionário de fatores de atratividade, adaptado pela autora da pesquisa realizada pela Cia de Talentos, visando identificar quais são os fatores de atratividade de maior peso na escolha dos engenheiros.

Vale ressaltar que este distanciamento entre as fases 1 e 2, totalizando seis meses, se deu em função da aprovação do projeto desta pesquisa e deve ser considerado como uma limitação da

mesma, uma vez que, por se tratar de investigação de atratividade, a fase 2 deveria ocorrer antes ou no ato da admissão do grupo pesquisado na Empresa X.

Reforçando conteúdo abordado anteriormente, neste estudo optou-se por investigar os fatores de atratividade levantados pela empresa Cia de Talentos nos últimos dez anos, em pesquisa denominada *Empresa dos Sonhos dos Jovens*. Esta pesquisa visa identificar, entender e acompanhar os comportamentos dos jovens em relação ao mercado de trabalho e ao ambiente corporativo.

Embora a pesquisa *Empresa dos Sonhos dos Jovens* seja realizada sistematicamente há mais de dez anos, abrangendo mais de 50.000 respondentes no Brasil e no exterior, a mesma não deve ser considerada como um estudo reconhecido pela academia , servindo apenas de referência para este estudo.

Com o objetivo de alinhar o entendimento dos conceitos pelos participantes da pesquisa, foram elaboradas pela autora definições dos conceitos, com base na publicação da pesquisa realizada pela Cia de Talentos e na literatura disponível, como se vê no Quadro 6.

Quadro 6 - Fatores de atratividade utilizados na pesquisa *A Empresa dos Sonhos* e respectivas definições

| Fatores                                    | Definições  |
|--|---|
| Ambiente de trabalho agradável             | A Empresa dos meus sonhos oferece aos seus colaboradores um ambiente de trabalho harmonioso e agradável pautado no respeito às pessoas e na ética profissional  |
| Boa imagem no mercado                      | A Empresa dos meus sonhos tem uma boa imagem no mercado, é merecedora de respeito e credibilidade no mercado, demonstrando ética nos negócios, serviços e produtos de qualidade e comprometimento com a sustentabilidade        |
| Boa infraestrutura                         | A Empresa dos meus sonhos oferece uma boa infraestrutura aos seus colaboradores no dia a dia , como estacionamento, restaurante/lanchonetes, postos de atendimento bancário, atendimento médico e odontológico, locadoras , etc |
| Bons salários e benefícios                 | A Empresa dos meus sonhos oferece aos seus colaboradores um pacote de remuneração e benefícios atrativo, acima da média de mercado  |
| Carreira internacional                     | A Empresa dos meus sonhos tem atividades no exterior e oferece oportunidades reais de carreira internacional.   |
| Crescimento e desenvolvimento profissional | A Empresa dos meus sonhos oferece aos seus colaboradores, por meio da sua estrutura de cargos e salários e de seus programas e processos estabelecidos, oportunidades reais de crescimento e desenvolvimento profissional       |
| Cursos e treinamentos oferecidos           | A Empresa dos meus sonhos oferece oportunidades de realização de cursos e treinamentos no local de trabalho, ampliando as competências de seus colaboradores  |
| Desafios profissionais                     | A Empresa dos meus sonhos estabelece para seus colaboradores metas desafiadoras, porém realizáveis, que estimulam o desenvolvimento de suas competências  |
| Qualidade de vida                          | A Empresa dos meus sonhos possibilita que os colaboradores tenham um equilíbrio entre vida profissional e pessoal, podendo conciliar trabalho, família, lazer e outras atividades importantes                                   |
| Ramo de atividade                          | A Empresa dos meus sonhos atua em um segmento de mercado atraente, lucrativo e promissor  |

Fonte: CIA DE TALENTOS, 2012, adaptado pela autora da dissertação.

Ainda com o objetivo de garantir o pleno entendimento dos conceitos e validar o instrumento, o questionário de identificação dos fatores de atratividade foi aplicado inicialmente, a título de teste-piloto, em um grupo de 10 estagiários da Empresa X. Por sugestão desse grupo, os conceitos Crescimento Profissional e Desenvolvimento do Trabalho, que aparecem de forma distinta na pesquisa realizada pela Cia de Talentos, foram unificados em vista da associação clara feita pelo grupo-piloto entre o crescimento profissional vertical (na hierarquia da

organização) e o desenvolvimento profissional, envolvendo aquisição de novos conhecimentos e maturidade profissional. Essa alteração se fez necessária visando garantir o pleno entendimento dos conceitos.

A partir dos fatores e definições acima identificados, o Inventário de Identificação dos Fatores de Atratividade da empresa Cia de Talentos foi adaptado para a presente pesquisa, conforme ANEXO A (Inventário de identificação dos fatores de atratividade utilizado nesta pesquisa e respectivas definições), tendo sido aplicado aos 15 participantes da pesquisa, concluindo-se assim a fase 2.

### 3.3.3 Fase 3 - Identificação da percepção das políticas de gestão de pessoas como forma de retenção

Dentro da proposição de uma pesquisa de caráter longitudinal, esta fase foi realizada após nove meses da admissão dos engenheiros pela Empresa X, ou seja em junho de 2012, sendo o mesmo grupo de 15 engenheiros submetido à EPPGP, elaborada por Demo (2008) e que foi considerada como capaz de aferir os fatores de retenção, por serem esses considerados equivalentes ou intimamente relacionados com as políticas de gestão de pessoas da organização.

Demo (2008) afirma que para a realização dessa validação da escala, foram entrevistadas cerca de 60 pessoas de 17 organizações de diversas áreas de atuação, incluindo sempre as áreas de GP e atendimento ao cliente. Demo (2008) utilizou a análise de conteúdo categórica temática, recomendada por Bardin (1977), para a identificação dos indicadores ou categorias do fenômeno. As categorias resultantes dessa análise, já apresentadas de forma resumida no referencial técnico levantado, deram origem aos seguintes fatores, mostrados no Quadro 7.

Quadro 7 - Políticas e práticas de gestão de pessoas selecionadas para a validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (Continua)

| Políticas de gestão de pessoas  | Práticas de gestão de pessoas  |
|---|--|
| <p>Envolvimento</p> <p>Conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam melhorar a qualidade dos relacionamentos e da integração entre os colaboradores; além de reconhecê-los melhor; incentivar sua participação na condução dos negócios; e incrementar a comunicação organizacional</p> | <p>Relacionamento - Identificação de competências e expectativas dos colaboradores, tratamento baseado em respeito e atenção e realização de eventos de integração</p> <p>Reconhecimento - Reconhecimento em forma de elogios, matérias em jornais internos e feedback positivo</p> <p>Participação - Estímulo à participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas</p> <p>Comunicação - Consideração de sugestões e reclamações dos colaboradores (comunicação de baixo para cima) e divulgação de informações importantes para o desempenho do trabalho (comunicação de cima para baixo)</p>   |
| <p>Treinamento, desenvolvimento e educação</p> <p>Conjunto de práticas que visam prover competências e estimular a aprendizagem dos colaboradores para se desenvolverem profissional e pessoalmente e, ainda desempenharem bem suas funções rumo ao alcance das metas organizacionais</p>   | <p>Treinamento e Desenvolvimento - Oferta de treinamentos internos, externos, treinamento de aprendizado (mistura de on the job e instruções em sala de aula), treinamento baseado em computador e internet, treinamento a distância, palestras e participação em eventos externos como congressos e seminários</p> <p>Educação - incentivo à formação dos colaboradores por meio do patrocínio total ou parcial de cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e/ou a distância; cursos de línguas</p>   |
| <p>Condições de trabalho</p> <p>Conjunto de práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia</p>   | <p>Saúde- Programas de qualidade de vida no trabalho que visam à promoção do bem-estar físico e emocional das pessoas, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, ambiente arejado, bem iluminado, instalações ergonômicas</p> <p>Segurança: Medidas de proteção aos empregados, como acesso controlado às instalações e aos circuitos internos de tv, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, aquisição e manutenção de equipamentos de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência e pisos antiderrapantes</p> <p>Tecnologia: Acesso a equipamentos e materiais adequados e existência de canais de comunicação para divulgação de informações e integração dos empregados</p> |

Quadro 7 - Políticas e práticas de gestão de pessoas selecionadas para a validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (Conclusão)

| Políticas de Gestão de Pessoas  | Práticas de Gestão de Pessoas  |
|---|--|
| <p>Recompensas</p> <p>Conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências dos colaboradores e sua contribuição à organização</p> | <p>Remuneração - Salário compatível com competências e formação, salário competitivo (compatível com os oferecidos no mercado para a função).</p> <p>Incentivos - promoções viabilizadas por planos de carreira claramente definidos e conhecidos por todos, bônus, prêmios, opções de ações, participação nos lucros, funções comissionadas</p> |

Fonte: DEMO (2008)

É importante considerar as definições estabelecidas por Demo(2008) no Quadro 7, uma vez que elas serão utilizadas nas análises posteriores. Segundo Demo (2008), a versão inicial de aplicação da escala contava com 24 itens, conforme ANEXO B. Após a depuração e tratamento dos dados, a pesquisadora decidiu pela exclusão de cinco variáveis da escala, chegando a um instrumento multifatorial com 19 itens, distribuídos nos quatro fatores constantes do Quadro 3 e conforme os quadros apresentados nos ANEXOS C, D, E e F, já divididos por fator a ser pesquisado.

Em resumo, a Escala de Percepção das políticas de Gestão de Pessoas - EPPGP proposta por Demo (2008) ficou constituída em sua versão final por dezenove itens, divididos entre os quatro fatores (Envolvimento, Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Condições de Trabalho e Recompensas).

Neste presente estudo, optou-se por aplicar uma versão resumida da EPPGP proposta por Demo (2008), rejeitando os itens considerados de qualidade *razoável* e *boa* no processo de validação desta escala, priorizando os itens considerados de qualidade *Excelente* e *Muito Boa*. Assim, o instrumento reduzido aplicado na presente pesquisa contém apenas dez dos dezenove itens da escala final, não deixando de contemplar, contudo, os quatro fatores, após a análise fatorial realizada na pesquisa de Demo (2008), ou seja, Envolvimento, Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Condições de Trabalho e Recompensas, conforme pode ser

observado no ANEXO G (EPPGP aplicada na pesquisa). As questões desse instrumento devem ser respondidas de acordo com uma escala tipo Likert com cinco graus, de maneira que 1 significa *Discordo totalmente da afirmativa* e 5 quer dizer *Concordo totalmente com a afirmativa*.

O objetivo de se aplicar o instrumento reduzido foi o de da maior agilidade à sua aplicação sem contudo deixar de focar qualquer um dos quatro fatores que dão sustentação à escala.

Seguindo a mesma linha de validação do conteúdo do questionário de fatores de atratividade, e de forma a garantir o pleno entendimento dos conceitos utilizados, a EPPGP reduzida foi aplicada inicialmente, também a título de teste-piloto, no mesmo grupo de 10 estagiários da Empresa X. De acordo com a percepção desse grupo, não foi identificada a necessidade de se fazer qualquer alteração nos enunciados da escala reduzida.

Com a aplicação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas, concluiu-se, assim, a fase 3 - Identificação da percepção das políticas de gestão de pessoas como forma de reter profissionais.

#### 3.3.4 Fase 4 - Verificação de alteração das âncoras de carreira

Também, em junho de 2012, nove meses depois do início da pesquisa, foi aplicado, pela segunda vez, o questionário de âncoras de carreira, com o objetivo de relacionar os resultados da primeira aplicação com os avanços e escolhas na carreira realizados pelos engenheiros participantes da pesquisa caracterizando o presente estudo como de natureza longitudinal.

#### 3.3.5 Fase 5 - Entrevistas para relacionar percepções e dados obtidos nas etapas anteriores da pesquisa

Por meio de roteiro de entrevista semiestruturada, conforme apresentado nos quadros , 8, 9 e 10, e de posse dos resultados dos questionários aplicados anteriormente, foram realizadas entrevistas com o grupo de 15 engenheiros, o que permitiu a posterior realização de análise

conjunta dos resultados, relacionando depoimentos, percepções e dados obtidos nas etapas anteriores da pesquisa.

No Quadro 8 apresenta-se a estruturação da questão 1 da entrevista, que abordou os fatores de atração identificados pelos entrevistados em relação à Empresa X.

Quadro 8 - Entrevista semiestruturada - Fatores de atratividade

| Questão da entrevista semi estruturada  | Objetivo  | Construto          | Dimensões de análise:<br>(Fatores de atratividade, Empresabilidade/ Employer branding)   |
|---|---|--------------------|--|
| Questão 1<br><br>Ao se interessar e se candidatar para o Programa Trainee da Empresa X, quais os aspectos da empresa mais o atraíram? | Identificar os fatores que motivaram a atração do entrevistado pela empresa | Atração de pessoas | 1 - Imagem no mercado<br>2 - Ramo da atividade<br>3 - Ambiente de trabalho<br>4 - Infraestrutura<br>5 - Salários e benefícios<br>6 - Desafios profissionais<br>7 - Carreira internacional<br>8 - Crescimento e desenvolvimento profissional<br>9 - Cursos e treinamentos<br>10 - Qualidade de vida |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Observa-se que a questão aberta teve como objetivo identificar os fatores de atração do entrevistado pela Empresa X no momento da sua inscrição no Programa Trainee, sem nenhum direcionamento. Assim, foi possível verificar posteriormente a aderência dos fatores apresentados nas respostas dos entrevistados com os resultados do Inventário de Fatores de Atratividade aplicado na Fase 2.

No Quadro 9 apresentam-se as questões 2, 4 e 5 da entrevista semiestruturada que abordaram a percepção dos entrevistados com relação às políticas de gestão de pessoas adotadas pela Empresa X.

Quadro 9 - Entrevista semiestruturada - Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas  
como Fatores de Retenção

| Questão da entrevista semi estruturada  | Objetivo   | Construto           | Dimensões de análise:<br>(Fatores de percepção das políticas de gestão de pessoas)  |
|---|--|---------------------|---|
| Questão 2<br><br>Após o encerramento do Programa (seis meses), quais são os fatores que te incentivam a permanecer na empresa?  | Identificar os fatores que motivaram a retenção (fixação) do entrevistado na empresa | Retenção de pessoas | 1 - Envolvimento<br><br>2 - Treinamento, desenvolvimento e educação<br><br>3 - Remuneração<br><br>4 - Condições de trabalho |
| Questão 4<br><br>Dentre as Políticas de Gestão de Pessoas adotadas pela empresa, (no que se refere a envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho e recompensas ) quais são aquelas que mais te incentivam a permanecer em seu trabalho atual? Justifique a sua resposta. |  |                     |   |
| Questão 5<br><br>E quais são as políticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa que menos te incentivam a permanecer em seu trabalho atual? Justifique a sua resposta.   |  |                     |   |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Da mesma forma, as respostas das questões abertas 2, 4 e 5 foram comparadas com as respostas da EPPGP aplicada na Fase 3.

No Quadro 10 abaixo apresenta-se a questão 3 da entrevista semi estruturada que abordou a percepção dos entrevistados com relação às âncoras de carreira levantadas na fase 1 da pesquisa.

Quadro 10 - Entrevista semiestruturada - Âncoras de carreira x fatores de retenção

| Questão da entrevista semi estruturada  | Objetivo   | Construto                                     | Dimensões de análise:<br>(Carreira, Gestão de Carreira, Âncoras de Carreira)  |
|---|--|---|---|
| <p>Questão 3</p> <p>De acordo com o seu Inventário de Âncoras de Carreira aplicado em setembro de 2011, as suas âncoras mais determinantes são XXXXXXXX e XXXXXXXX.</p> <p>Você acredita que o seu trabalho atual está alinhado e de acordo com as suas aspirações de carreira identificadas pelas suas âncoras? Justifique a sua resposta.</p> | <p>Identificar a vinculação das âncoras de carreira com a fixação do entrevistado na empresa</p> | <p>Âncoras de carreira</p>                    | <p>1 - autonomia/independência (AI)</p> <p>2 - segurança/estabilidade (SE)</p> <p>3 - competência técnica/funcional (TF)</p> <p>4 - competência gerência geral (CG)</p> <p>5 - criatividade empresarial (CE)</p> <p>6 - serviço ou dedicação (SD)</p> <p>7 - desafio puro (DP)</p> <p>8 - estilo de vida (EV)</p> |
|   |  | <p>A geração y e suas âncoras de carreira</p> | <p>1 - Cenário sociopolítico</p> <p>2 - Perfil</p> <p>3 - Valores</p> <p>4 - Âncoras de carreira</p> <p>5 - Gestão da carreira</p>  |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

A questão 3 propõe uma reflexão por parte do entrevistado em relação às suas âncoras levantadas na Fase 1 da pesquisa e o seu alinhamento com o dia a dia na Empresa.

As entrevistas foram realizadas presencialmente com os engenheiros lotados em obras no Brasil e por telefone com os engenheiros lotados em obras no exterior. O tempo médio de realização das entrevistas foi de aproximadamente 90 minutos cada, com transcrição simultânea pelo entrevistador.

Vale observar que, com a segunda aplicação do questionário de âncoras de carreira e de posse dos resultados preliminares, sentiu-se a necessidade de retornar a alguns entrevistados para confirmar as alterações constatadas. Além disso, no decorrer da pesquisa, dois engenheiros se desligaram do Programa, mas aceitaram continuar participando da pesquisa por entenderem o seu caráter acadêmico e as possíveis contribuições para as organizações. Dessa forma, algumas adaptações nas entrevistas foram necessárias no que se refere a fatores de retenção, acrescentando questões sobre as causas do desligamento desses jovens que poderiam afetar os remanescentes.

### 3.3.6 Fase 6 - Compilação e análise dos resultados

Nesta fase, os resultados foram então compilados, organizados, analisados e relacionados. O conteúdo das entrevistas foi transcrito, organizado e analisado à luz dos conceitos da análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2006) e Flick (2009).

Segundo Bardin (1977), pode-se entender por análise de conteúdo um conjunto de técnicas de análise de comunicações que contêm informação sobre o comportamento humano atestado por uma fonte documental. Na análise de conteúdo são utilizados procedimentos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo das mensagens, os indicadores quantitativos ou não quantitativos, que possibilitem inferir os conhecimentos relativos às condições de produção e/ou recepção das variáveis inferidas dessas mensagens (BARDIN, 2006).

Visando complementar a análise qualitativa, foi realizada também uma análise descritiva simples dos dados quantitativos, mediante cálculo de escores, médias e frequências. As alterações nos dados quantitativos obtidos em diferentes momentos da pesquisa foram também analisadas de forma qualitativa por ser essa a abordagem predominante da presente pesquisa.

#### **4. A UNIDADE DE ESTUDO – A EMPRESA X E SEUS PROGRAMAS TRAINEE**

A Empresa X, uma multinacional do ramo de construção de obras de infraestrutura, com sede em Belo Horizonte/Minas Gerais, atua nos segmentos de obras rodoviárias, portuárias, ferroviárias, metroviárias, portos, pontes e viadutos, túneis, aeroportos, gasodutos, oleodutos, saneamento, instalações industriais, mineração, irrigação e dragagens.

Vale ressaltar novamente que por determinação da própria empresa, optou-se por nomeá-la de Empresa X, como forma de garantir a confidencialidade dos dados levantados bem como a identidade dos empregados envolvidos.

A história da Empresa X começou nos anos 1970, com a união de experiência e capacidade técnica a uma estrutura sólida e comprometida. Hoje, é reconhecida internacionalmente pela excelência na execução de obras de grande porte com destaque no mercado de construção e obras especiais.

Com presença em todo o território nacional e em diversos países, a Empresa X é uma das empresas do segmento indústria da construção de infraestrutura mais consolidadas do País, tendo já planejado e executado mais de 120 grandes obras. Formada por um corpo técnico de alto nível, uma frota de equipamentos constantemente renovada e uma estrutura organizacional preparada para dar suporte a todos os seus projetos, a Empresa X utiliza modernas ferramentas de gerenciamento para assegurar os mais elevados resultados em termos de produtividade e controle.

A busca por inovações e o investimento em novas tecnologias e no desenvolvimento dos profissionais fez a Empresa X tornar-se pioneira, por exemplo, na pavimentação de concreto, pavimentação de microrrevestimento asfáltico e na reciclagem de pavimento e espuma asfalto.

Alinhada com objetivos e metas, dentro de um conceito de empresa cidadã, a Empresa X adota uma postura responsável pelo desenvolvimento das comunidades onde está inserida, por meio de projetos sociais. Em todas as obras empreendidas, o aproveitamento da mão de obra

local é privilegiado, contribuindo para a criação de empregos diretos e indiretos e para o aquecimento da economia. Nas obras internacionais, um treinamento intercultural é promovido para preparar as equipes que vão atuar *in loco* estimulando um convívio saudável e respeitoso com os profissionais do País.

A Empresa X está posicionada entre os maiores líderes de seu segmento. Sua visão estratégica está baseada na modernização de sua gestão e no crescimento sustentável do negócio, tendo o suporte de seu espírito empreendedor e de suas competências técnica e gerencial, visando garantir a satisfação de clientes, fornecedores, colaboradores e da comunidade.

Qualidade para a Empresa X significa a total conformidade dos seus produtos e serviços percebida pelos seus clientes internos e externos. A Empresa X é certificada nas normas ISO 9.001, ISO 14.001 e OSHAS 18.001, pelo BVQI, atestando a qualidade de suas atividades, a sua preocupação com a saúde e segurança de seus colaboradores e com a preservação do meio ambiente. Tem também o certificado Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H).

#### **4.1 As relações do trabalho em obras de infraestrutura**

Por se tratar de empresa de construção de infraestrutura, é comum a Empresa X ter obras em áreas remotas, de difícil acesso, principalmente na construção de estradas. Nessa situação, os engenheiros normalmente residem nos acampamentos, retornando à sua base domiciliar de tempos em tempos (baixadas). Esses intervalos são definidos de acordo com critérios como distância da residência, tempo de empresa, cargo ocupado, estado civil etc. O regime de confinamento impõe ao engenheiro a condição de permanecer restrito a um determinado espaço físico, mas com toda a infraestrutura básica necessária, como moradia, alimentação, segurança etc. Os momentos de folga e o repouso nem sempre são percebidos como relaxamento, visto que todos permanecem em ambiente da empresa, sujeitos à hierarquia e às regras de convivência impostas.

## 4.2 Os programas *trainee* da Empresa X

É dentro desse contexto de crescimento e de modernização empresarial que a Empresa X tem buscado jovens profissionais, graduados nas diversas áreas do conhecimento, que sejam determinados e empreendedores, que queiram adquirir conhecimento e experiência no segmento de infraestrutura para participar dos seus programas *Portas de Entrada* - Programa *Trainee*, Programa Jovens Técnicos e Programa de Estágio.

A Empresa X acredita que o futuro da organização depende diretamente da competência das pessoas que nela trabalham, e com os Programa *Trainee* se propõe a formar jovens profissionais que, com o seu potencial, trabalho e determinação, contribuam efetivamente para o crescente sucesso da empresa.

O objetivo do Programa é desenvolver pessoas com formação, qualificação e perfil diferenciados, para assumirem, no futuro, posições-chave na estrutura da organização, contribuindo efetivamente para os resultados do negócio e o crescimento sustentável da empresa.

O público-alvo do Programa são jovens profissionais determinados, empreendedores e ambiciosos, com formação superior concluída nos cursos/ênfases de:

- Engenharia Civil - graduados em curso generalista (sem ênfase específica) , que poderão ser encaminhados para trabalhar em obras nas áreas de Construção, Planejamento, Orçamento e Controle ou na área Comercial.
- Engenharia Mecânica ou Mecatrônica - graduados em curso generalista (sem ênfase específica) , que poderão ser encaminhados para trabalhar nas áreas de Manutenção e Controle de Equipamentos de Construção.
- Engenharia Elétrica - graduados em curso generalista (sem ênfase específica) que poderão ser encaminhados para trabalhar nas áreas de Manutenção de Obras ou Predial.
- Administração de Empresas – graduados em curso generalista (sem ênfase específica), que poderão ser encaminhados para trabalhar nas áreas de Administração de Obras/Sede , Financeira, Logística, Comércio Exterior e Recursos Humanos.

- Ciências Contábeis – graduados em curso generalista (sem ênfase específica), que poderão ser encaminhados para trabalhar nas áreas de Administração de Obras/Sede, Financeira, Fiscal, e Contadoria.
- Economia – graduados em curso generalista, (sem ênfase), que poderão ser encaminhados para trabalhar nas áreas de Administração de Obras/Sede, Financeira, Fiscal e Contadoria.
- Comércio Exterior – graduados em curso generalista (sem ênfase específica), que poderão ser encaminhados para trabalhar nas áreas de Administração de Obras/Sede, Comércio Exterior e Logística Nacional.
- Engenharia de Produção Civil - graduados em curso exclusivamente com ênfase civil, que poderão ser encaminhados para trabalhar nas áreas de Planejamento, Orçamento e Controle de Obras.

Como pré-requisitos, a Empresa X define a disponibilidade dos profissionais para se deslocar/residir em qualquer uma das obras da Empresa durante o programa e, após o término do mesmo, disponibilidade imediata para trabalhar em obras no Brasil e/ou no exterior (África/América do Sul). Além disso, são exigidos o domínio de informática, inglês e espanhol em nível avançado.

O processo de seleção é bastante rigoroso e abrange as seguintes etapas:

1. Inscrições via sites
2. Testes fatoriais, de inteligência, raciocínios e idioma (on line)
3. Testes fatoriais (presencial) – Redação
4. Dinâmica de grupo de triagem
5. Entrevista Individual – Entrevista em inglês/espanhol
6. Dinâmica de Grupo e entrevista técnica com os gestores da Empresa
7. Exames médicos e admissão

Os candidatos aprovados ao final da Etapa 7 do processo de seleção são submetidos a um programa de formação com duração de nove meses, período em que é desenvolvido um conjunto de atividades de integração e de treinamento planejado, conforme cronograma específico, divulgado no início do programa.

Vale lembrar que esse período de nove meses foi o período utilizado para a realização desta pesquisa.

### **4.3 O Programa de formação dos *trainees* da Empresa X**

O Programa de Formação tem como objetivo prover conhecimento e alinhamento aos participantes com a cultura e a identidade organizacional, o desenvolvimento das habilidades comportamentais, as técnicas de gestão (projetos/ processos), em todos os campos de atuação da Empresa X.

A gerência de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) é responsável por apresentar aos participantes a estruturação do Programa, no que se refere à sua importância no contexto da empresa, bem como as premissas, objetivos, critérios de avaliação, planos de trabalho, cronogramas etc, no intuito de ajustar expectativas e estabelecer compromissos.

As etapas do Programa abrangem:

- Treinamento Básico Introdutório: integração interfuncional; aprendizagem nas áreas corporativas (sede); aprendizagem nas obras; desenvolvimento de projetos aplicativos
- Acompanhamento / Avaliação: relatório com a análise crítica dos processos visitados
- Apresentação dos projetos aplicativos
- Avaliação geral

Os projetos aplicativos desenvolvidos pelos *trainees* 2011 foram inseridos no portfólio dos projetos da Empresa e abordaram os seguintes temas: implantação da Gestão do Conhecimento, implantação da Universidade Corporativa e implantação do Business Process Management (BPM).

Os projetos aplicativos foram desenvolvidos pelos *trainees* com a assessoria de consultoria especializada, com o apoio da superintendência administrativa e apresentados à diretoria da Empresa ao final do programa.

## **5 RESULTADOS DA PESQUISA**

Este estudo teve como objetivo geral identificar os principais fatores condicionantes da atração e da retenção de engenheiros recém-formados em empresa construtora de obras de infraestrutura. Para tal, buscou-se relacionar os fatores de atração e de retenção entre a amostra estudada, utilizando-se o questionário de atratividade da Cia de Talentos (2011) e a Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas de Demo (2008), adaptados para tal. Procurou-se ainda verificar a possível relação existente entre os fatores de atração e os fatores de retenção, seis meses após a contratação dos engenheiros pela Empresa X, e ainda verificar a possível evolução das âncoras de carreira dos participantes da amostra estudada, passados nove meses de sua contratação. Para esse fim, foi utilizado o questionário de âncoras de carreira de Schein (1996) adaptado por Kilimnik (2008).

Inicialmente, serão apresentados os resultados individualmente, trazendo a análise de cada entrevistado com base nos questionários aplicados e nas entrevistas realizadas e, ao final, será realizada análise comparativa geral do grupo pesquisado. Na sequência, serão comparados os resultados desta pesquisa com outras pesquisas realizadas anteriormente.

### **5.1 Análise individual dos entrevistados**

#### **5.1.1 O entrevistado 1 (E1)**

##### *5.1.1.1 Caracterização do E1 e suas âncoras de carreiras*

O entrevistado 1 formou-se em Engenharia Elétrica, em dezembro de 2010, tem 28 anos e é solteiro. Como se vê no Quadro 11, sua principal âncora de carreira, na primeira aplicação, foi Criatividade Empresarial, seguida de Estilo de Vida. Na segunda aplicação, passados nove meses, ocorreu uma inversão, passando a âncora Estilo de Vida a ser a mais importante.

Quadro 11 - Âncoras de carreira do E1

| Âncoras de carreira – Entrevistado E1 |                |                        |                             |
|---------------------------------------|----------------|------------------------|-----------------------------|
| 1ª aplicação - 09/2011                |                | 2ª aplicação - 06/2012 |                             |
| 1ª                                    | 2ª             | 1ª                     | 2ª                          |
| Criatividade<br>Empresarial           | Estilo de Vida | Estilo de Vida         | Criatividade<br>Empresarial |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Segundo Faro et al. (2010), indivíduos que têm essa âncora como predominante valorizam a possibilidade de estabelecer, criar e estruturar organizações, negócios, produtos e serviços, e valorizam a oportunidade de enfrentar novos desafios criativos. Essa constatação, contudo, não coincide com o discurso do E1, que sinaliza na entrevista realizada, no início do Programa, sua vontade e interesse em assumir posições gerenciais.

“Pretendo atuar, em cerca de cinco anos, numa função mais estratégica, como por exemplo, no cargo de Coordenador de Projeto”.

Também em acompanhamento realizado em junho de 2012, o seu interesse e satisfação com a oportunidade de desenvolver suas habilidades gerenciais se mostra presente em sua fala, conforme abaixo:

“Tenho desenvolvido muito as habilidades de gestão, e as competências flexibilidade e agilidade. Na obra a gente tem que ser psicólogo, departamento pessoal, comprador...tudo!”

Assim, identificou-se que a fala do E1 está mais aderente à âncora Gerência Geral, que caracteriza as pessoas que buscam oportunidade de liderar, comandar, tomar decisões e de definir diretrizes de impacto organizacional. Ao valorizar esses aspectos, considera sucesso na carreira atingir uma posição elevada na hierarquia organizacional e ter poder para influenciar os outros.

A segunda âncora do E1, em setembro de 2011, era Estilo de Vida, indicando sua busca por oportunidades que permitam conciliar e integrar necessidades pessoais, familiares e as

exigências da carreira. A percepção de sucesso está relacionada à conquista do equilíbrio, não sendo a carreira o seu objetivo principal. Segundo Schein (1996), a âncora do Estilo de Vida aponta um indivíduo para o qual o trabalho não é o centro da existência. Ao ser indagado sobre a situação atual dessa âncora, o E1 se diz insatisfeito, pois a condição que o atual trabalho impõe não lhe permite conciliar vida pessoal e profissional.

“Devido a distância entre a obra e residência, trabalhos aos finais de semana e feriados e também a carga horária de trabalho muito intensa, acaba não sobrando muito tempo para as atividades pessoais e visitas à família”.

É interessante analisar, então, a inversão de ordem das âncoras de carreira desse entrevistado, passando a Estilo de Vida para a primeira posição, seguida da Criatividade Empresarial, na segunda aplicação, em junho de 2012, ou seja, nove meses após a primeira aplicação e após seis meses em trabalho na obra. Essa inversão pode ser atribuída ao fato da experiência vivida de seis meses em regime de confinamento em obras, residindo em alojamentos, trabalhando com carga horária elevada, e sem a possibilidade de cuidar de aspectos pessoais, fazendo com que a âncora Estilo de Vida se tornasse prioritária para o E1.

#### 5.1.1.2 Fatores de atratividade do E1

De acordo com o inventário de fatores de atratividade aplicado ao E1 em março de 2012, o mesmo estabelece a priorização vista no Quadro 12.

Quadro 12 - Classificação dos fatores de atratividade do E1

| Classificação dos fatores de atratividade – Entrevistado 1<br>março/2012 |                   |                 |                       |                        |  |                   |                        |                   |                   |
|--|-------------------|-----------------|-----------------------|------------------------|--|-------------------|------------------------|-------------------|-------------------|
| Ambiente de trabalho   | Imagem no mercado | Infra estrutura | Salários e Benefícios | Carreira Internacional | Crescimento e Desenvolvimento Profissional | Cursos e Treinam. | Desafios Profissionais | Qualidade de Vida | Ramo da atividade |
| 6º   | 9º                | 7º              | 2º                    | 8º                     | 1º   | 5º                | 4º                     | 3º                | 10º               |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

A possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional, os salários e benefícios oferecidos e a qualidade de vida são apontados como os fatores de maior atratividade. Entretanto, em entrevista realizada em junho de 2012, o E1 afirma:

“[...] ao me interessar e me candidatar para o Programa Trainee da Empresa X, os aspectos que mais me atraíram foram a possibilidade de fazer carreira internacional e a possibilidade de trabalhar em uma empresa do segmento de construção e infraestrutura.”

Torna-se interessante observar que o fator Carreira Internacional foi apontado como 8º lugar na priorização dos fatores de atratividade pelo E1 e o fator Ramo de Atividade como 10º, evidenciando incoerência no seu discurso. Contudo, em entrevista de acompanhamento realizada em junho de 2012, E1 complementa:

“[...] hoje penso que foi até bom não ter ido para a África. Atualmente permanece o meu interesse pela carreira internacional, mas não agora...”

O relato acima indica que o fator Carreira Internacional não se caracterizou de fato como determinante na atração do E1 pela Empresa X. Entretanto, o fator Ramo de Atividade passa a fazer parte do seu discurso, como pode ser observado a seguir:

“[...] estou em uma obra que dá muita visibilidade e repercussão para o profissional, por ser de grande porte e com grandes desafios e complexidade.”

### *5.1.1.3 Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E1*

De acordo com os resultados obtidos em maio de 2012, quando do preenchimento da escala de percepção das políticas de gestão de pessoas adotadas pela Empresa X, e de acordo com a classificação estabelecida pela referida escala (Quadro 13), E1 avaliou de maneira mais positiva os fatores Envolvimento, principalmente no que se refere a suas sugestões serem consideradas e Recompensa, tanto em relação ao mercado, como, em relação à sua formação.

Quadro 13 - Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas do E1

| Fatores     | Envolvimento               |                        |                                  |                           | T&D e Educação      |                      | Condições trabalho |          | Recompensa             |                         |
|-------------|----------------------------|------------------------|----------------------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|----------|------------------------|-------------------------|
| No. Questão | Q4                         | Q5                     | Q8                               | Q10                       | Q2                  | Q6                   | Q1                 | Q9       | Q3                     | Q7                      |
| Subfatores  | Reconhecimento no Trabalho | Sugestões consideradas | Atividades conforme Competências | Conhecimento Expectativas | Treinamento Externo | Participação Eventos | Segurança Trabalho | Comunic. | Remuneração cf mercado | Remuneração cf formação |
| Escores     | 2                          | 4                      | 3                                | 3                         | 1                   | 1                    | 3                  | 3        | 4                      | 4                       |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

No que diz respeito ao fator Envolvimento e, em específico, ao reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, o E1 se mostra desestimulado em relação às práticas de GP adotadas pela obra, conforme pode-se constatar pelo depoimento a seguir.

*“Não existe planejamento, é tudo para ontem, ninguém reconhece o seu trabalho. Existe uma visão equivocada do engenheiro na obra – que consegue aplicar apenas 5% do conhecimento técnico - o restante é administrador e apagador de incêndios.”*

Vale ressaltar, entretanto, que E1 reconhece que suas sugestões são levadas em consideração, o que aumenta o seu sentimento de envolvimento na Empresa.

Com relação ao fator Treinamento, Desenvolvimento e Educação, observa-se que E1 não reconhece a efetividade das políticas de GP da Empresa X nessa área, ficando aquém da sua expectativa, como pode ser observado em suas falas abaixo durante o acompanhamento realizado em maio de 2012.

*“Fiquei muito frustrado com as Políticas de Gestão de Pessoas desta obra ... no que se refere a treinamentos, desenvolvimento e educação, não há nenhuma perspectiva de que irá ocorrer algum dia. Poderia estar aprendendo mais, me desenvolvendo mais, mas fico apagando incêndios. Tecnicamente me desenvolvi pouco nesse período - não há abertura para realizar treinamentos. Por iniciativa própria, me matriculei em um curso de especialização. Sugeri várias vezes *workshops* para os eletricitistas e engenheiros mas não foi para a frente...Não existe*

incentivo à educação. A política é outra; é “Barsa” e não *ipad e e-books*. Até hoje não temos computador nem celular para trabalhar”.

Assim, o E1 demonstra a sua profunda insatisfação com os recursos oferecidos pela Empresa X na obra. Vale relembrar que a geração Y está entrando no mercado de trabalho como a primeira geração da história a ter maior conhecimento do que as anteriores de uma área essencial: o domínio e a familiaridade com a tecnologia. Privá-los desses recursos é motivo de profunda indignação e pode funcionar como fato motivador da evasão.

E1 se mostra neutro com relação ao fator Condições de Trabalho e se coloca favorável às políticas de GP ofertadas em relação a Recompensas. Em entrevista confirmou-se que, na percepção do E1, as práticas de remuneração adotadas pela Empresa X estão alinhadas com a sua expectativa.

“Dentre as Políticas de Gestão de Pessoas adotadas pela empresa aquelas que mais me incentivam a permanecer na Empresa são somente a remuneração e os benefícios de moradia e alimentação , pois estão dentro dos padrões de mercado e satisfazem minhas necessidades do momento”.

Assim, E1 reconhece que os salários praticados estão dentro do mercado e de acordo com a formação do profissional, fato que confere à Política de Remuneração da Empresa X o *status* de fator de retenção desse profissional.

## 5.1.2 O Entrevistado 2 (E2)

### 5.1.2.1 Caracterização do E2 e suas âncoras de carreiras

O E2 graduou-se em Engenharia de Produção Civil, em julho de 2011, tem 26 anos e é solteiro. Como se vê no Quadro 14, sua principal âncora de carreira, na primeira aplicação, foi Serviço e Dedicção (SD), seguida de Desafio Puro(DP). Na segunda aplicação, passados nove meses, ocorreu uma alteração significativa das âncoras, aparecendo em primeiro lugar a Autonomia e Independência (AI), seguida do Estilo de Vida (EV).

Quadro 14 - Âncoras de carreira do E2

| Âncoras de carreira – Entrevistado E2 |              |                           |                |
|---------------------------------------|--------------|---------------------------|----------------|
| 1ª aplicação - 09/2011                |              | 2ª aplicação - 06/2012    |                |
| 1ª                                    | 2ª           | 1ª                        | 2ª             |
| Serviço e Dedicção                    | Desafio Puro | Autonomia e Independência | Estilo de Vida |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

O E2 revelou no início do Programa ter como âncora de carreira principal o Serviço e Dedicção. Segundo Faro et al (2010), indivíduos que têm essa âncora como predominante buscam experiências profissionais que estejam alinhadas aos seus valores fundamentais e aos valores do grupo ou da organização. Esses indivíduos são, acima de tudo, leais à causa que defendem e se sentem bem-sucedidos quando conseguem exercer influência na organização ou nas suas políticas sociais. Essa opção pode ser confirmada pela fala do E2 ao discorrer, durante o processo seletivo, sobre o seu interesse em participar do Programa Trainee na Empresa X.

“A apresentação dos programas sociais desenvolvidos pela Empresa no exterior foi muito empolgante e só fez aumentar o meu interesse pelo processo”.

A âncora Desafio Puro aparece em 2º lugar. Segundo Schein (1993), o indivíduo que tem essa âncora de carreira como predominante valoriza a competição e as experiências profissionais desafiadoras, buscando sempre transpor obstáculos e vencer adversários difíceis. Também em sua fala inicial o E2 1 relata.

“Também me interessou a dinâmica de um programa de *trainee*, com seu processo formativo. Isso é motivador, além da possibilidade de obter carreira internacional.”

Orientado pela sua âncora Desafio Puro, o E2 buscou participar de um processo seletivo bastante competitivo, com mais de dois mil inscritos, desafiando adversários e vislumbrando oportunidades de carreira desafiadoras. Essa expectativa foi confirmada pelo E2 ao chegar à obra para o qual foi encaminhado, quando ele relata o que se segue.

“O ritmo da obra é intenso, muita cobrança e responsabilidade, além de que cada obra é diferente uma da outra, sendo sempre um desafio técnico e logístico diferente.”

É importante observar que, na segunda aplicação das âncoras de carreira, em junho de 2012, ou seja, nove meses após a primeira aplicação e após seis meses em trabalho na obra, houve uma alteração significativa nas âncoras de E2, passando a Autonomia e Independência e a Estilo de Vida para a primeira e segunda posições.

Segundo Faro et al. (2010) a âncora da Autonomia e Independência caracteriza a valorização das experiências profissionais de realização do trabalho cujos ritmos, formas e padrões são autônomos e está relacionada aos indivíduos que valorizam a flexibilidade. Mais uma vez, essa alteração pode ser atribuída à experiência vivida pelo E2 em obras, em que na maioria das vezes, o engenheiro assume um trecho da obra, com condições não muito adequadas, precisando cumprir cronogramas apertados e alcançar resultados bastante arrojados. Esse cenário pode ter suscitado no E2 a necessidade de maior autonomia e independência no trabalho conforme depoimento abaixo.

"No início foi muito difícil, tive que trabalhar sob pressão, sendo muito cobrado; comecei a querer fazer de tudo a meu modo.”

Na mesma forma que o Entrevistado 1, o E2 estabelece como segunda âncora o Estilo de Vida, após nove meses de sua contratação e da vivência em obra, onde realmente se evidenciam dificuldades em balancear aspectos profissionais e pessoais, principalmente no que diz respeito à privacidade e relacionamento.

“O maior desafio é a convivência com pessoas muito diferentes de você na moradia, além de que não é fácil residir com as mesmas

pessoas que você trabalha todos os dias. Mas com o tempo a gente aprende a lidar com esse tipo de situação... É um *Big-Brother*".

O E2 fecha o comentário fazendo uma analogia de sua vivência no alojamento a um *reality show*, no qual pessoas ficam também confinadas e são observadas todo o tempo.

#### 5.1.2.2 Fatores de atratividade do E2

De acordo com o inventário de fatores de atratividade aplicado ao E2 em março de 2012, ele estabelece a priorização que se mostra no Quadro 15.

Quadro 15 - Fatores de atratividade do E2

| Classificação dos fatores de atratividade – Entrevistado 2 |                   |                 |                       |                    |                        |                   |                   |                   |                   |
|--|-------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| março/2012   |                   |                 |                       |                    |                        |                   |                   |                   |                   |
| Ambiente de trabalho                                       | Imagem no mercado | Infra estrutura | Salários e Benefícios | Carreira Internac. | Cresc. e Desenv. Prof. | Cursos e Treinam. | Desafios Profiss. | Qualidade de Vida | Ramo da atividade |
| 1º   | 2º                | 4º              | 9º                    | 7º                 | 5º                     | 10º               | 3º                | 6º                | 8º                |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Ao ser indagado sobre os fatores que mais o atraíram para a Empresa X, o E2 relata ter sido a proposta de um Programa de Trainee bem estruturado e organizado, a oportunidade de atuar no ramo de infraestrutura e construção pesada, o salário inicial acima daquele mercado e boas perspectivas de crescimento profissional e de construção de carreira.

Entretanto, ao preencher o inventário de fatores de atratividade coloca o ambiente de trabalho em primeiro lugar (Quadro 15), o que sugere uma vinculação com as experiências de pressão e confinamento pelas quais ele passou.

#### 5.1.2.3 Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E2

De acordo com os resultados obtidos em maio de 2012 quando do preenchimento da EPPGP adotadas pela Empresa X, o E2 estabelece a classificação que se vê no Quadro 16.

Quadro 16 - Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas do E2

| Fatores     | Envolvimento               |                        |                                  |                           | T&D e Educação      |                      | Condições trabalho |          | Recompensa             |                         |
|-------------|----------------------------|------------------------|----------------------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|----------|------------------------|-------------------------|
| No. Questão | Q4                         | Q5                     | Q8                               | Q10                       | Q2                  | Q6                   | Q1                 | Q9       | Q3                     | Q7                      |
| Subfatores  | Reconhecimento no Trabalho | Sugestões consideradas | Atividades conforme Competências | Conhecimento Expectativas | Treinamento Externo | Participação Eventos | Segurança Trabalho | Comunic. | Remuneração cf mercado | Remuneração cf formação |
| Escores     | 4                          | 4                      | 5                                | 4                         | 3                   | 2                    | 4                  | 4        | 5                      | 5                       |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Torna-se interessante observar que também na percepção do E2, as políticas de GP aplicadas pela Empresa X estão alinhadas às suas expectativas com relação aos fatores Envolvimento, Condições de Trabalho e Recompensa, deixando a desejar com relação a Treinamento, Desenvolvimento e Educação.

Ao ser questionado sobre as políticas de gestão de pessoas que impactam a sua retenção na Empresa X, o E2 comenta.

“Para (a empresa) poder se manter forte neste mercado tão competitivo, é necessário estruturar melhor alguns setores. Devemos buscar inovações e tecnologias em países mais avançados onde o setor da construção conseguiu racionalizar e industrializar a produtividade.”

Assim, o E2 termina a sua fala durante o acompanhamento realizado em maio de 2012, demonstrando que a busca pelo conhecimento e por melhores formas de fazer as coisas é fator de retenção em empresas nas quais essa prática é estimulada.

### 5.1.3 O Entrevistado 3 (E3)

#### 5.1.3.1 Caracterização do E3 e suas âncoras de carreira

O E3 formou-se em Engenharia Elétrica, em dezembro de 2009, tem 24 anos e é solteiro. Como se vê no Quadro 17, sua principal âncora de carreira, na primeira aplicação, foi Desafio Puro, seguida da Serviço e Dedicção, resultado que se manteve na segunda aplicação, passados nove meses.

Quadro 17 - Âncoras de carreira do E3

| Âncoras de carreira – Entrevistado E3 |                     |                        |                     |
|---------------------------------------|---------------------|------------------------|---------------------|
| 1ª aplicação - 09/2011                |                     | 2ª aplicação - 06/2012 |                     |
| 1ª                                    | 2ª                  | 1ª                     | 2ª                  |
| Desafio Puro                          | Serviço e dedicação | Desafio Puro           | Serviço e dedicação |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

O E3 revelou no início do Programa ter como âncora de carreira principal o Desafio Puro, indicando ser pessoa que valoriza a competição e as experiências profissionais desafiadoras. Essa opção pode ser confirmada pela fala do E3 ao discorrer, durante o processo seletivo, sobre o seu interesse em participar do Programa Trainee na Empresa X.

“Os desafios que existem na África na área energética também são motivadores”.

Como segunda âncora aparece o Serviço e Dedicção, que indica a busca por experiências profissionais que estejam alinhadas aos seus valores fundamentais e aos valores do grupo ou da organização conforme mostrado anteriormente.

Em entrevista, ao ser questionado se acreditava que o seu trabalho atual estava alinhado e de acordo com as suas aspirações de carreira, identificadas pelas suas âncoras Desafio Puro e Serviço e Dedicção, ele justificou.

“Creio que sim, principalmente pelo fato de existir o desafio de melhorar a qualidade de vida e condições dos empregados e trabalhadores aos quais sou/serei responsável”

Deve-se observar que na segunda aplicação das âncoras de carreira em junho de 2012, ou seja, nove meses após a primeira aplicação e após seis meses em trabalho na obra, não houve qualquer alteração, indicando certa estabilidade e maturidade do entrevistado em termos de valores pessoais e objetivos de carreira.

### 5.1.3.2 Classificação dos fatores de atratividade do E3

De acordo com o inventário de fatores de atratividade aplicado ao E3 em março de 2012, é estabelecida a priorização que pode ser vista no Quadro 18.

Quadro 18 - Fatores de atratividade do E3

| Classificação dos fatores de atratividade – Entrevistado 3<br>março/2012 |                   |                 |                       |                    |                        |                   |                   |                   |                   |
|--|-------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ambiente de trabalho   | Imagem no mercado | Infra estrutura | Salários e Benefícios | Carreira Internac. | Cresc. e Desenv. Prof. | Cursos e Treinam. | Desafios Profiss. | Qualidade de Vida | Ramo da atividade |
| 4º   | 10º               | 3º              | 6º                    | 8º                 | 5º                     | 7º                | 2º                | 1º                | 9º                |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Ao ser indagado sobre os fatores que mais o atraíram para a Empresa X, o E3 informa que,

“[...] no momento da inscrição, o salário oferecido era um grande atrativo, acima da média de outros programas *trainee*. Eu achava também que seria uma boa oportunidade de aumentar meu *networking* e conhecer lugares interessantes para minha carreira.”

Entretanto, ao preencher o inventário de fatores de atratividade coloca como maior fator de atratividade a qualidade de vida, os desafios profissionais e a infraestrutura, o que também sugere uma vinculação com as experiências de confinamento vividas no período e a dificuldade relatada de colocar em prática conhecimentos acadêmicos adquiridos.

### 5.1.3.3 Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E3

De acordo com os resultados obtidos em maio de 2012, quando do preenchimento da EPPGP adotadas pela Empresa X, o E3 estabelece classificação vista no Quadro 19.

Quadro 19 - Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas do E3

| Fatores     | Envolvimento               |                        |                                  |                           | T&D e Educação      |                      | Condições trabalho |          | Recompensa             |                         |
|-------------|----------------------------|------------------------|----------------------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|----------|------------------------|-------------------------|
| No. Questão | Q4                         | Q5                     | Q8                               | Q10                       | Q2                  | Q6                   | Q1                 | Q9       | Q3                     | Q7                      |
| Subfatores  | Reconhecimento no Trabalho | Sugestões consideradas | Atividades conforme Competências | Conhecimento Expectativas | Treinamento Externo | Participação Eventos | Segurança Trabalho | Comunic. | Remuneração cf mercado | Remuneração cf formação |
| Escores     | 3                          | 2                      | 3                                | 2                         | 3                   | 1                    | 2                  | 4        | 4                      | 4                       |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

No fator Envolvimento, percebe-se certa insatisfação de E3 com relação às Políticas de GP da Empresa X, principalmente no que se refere a aceitação de sugestões. Essa percepção pode ser confirmada em seu depoimento.

“A Empresa X tem um sistema hierárquico muito rígido, que não suporta críticas ou sugestões e impõe pensamentos às vezes questionáveis.”

Assim, E3 demonstra a sua indignação frente à realidade vivida em obra, onde a estrutura hierárquica é seguida de modo rígido, característica do segmento da empresa pesquisada. Esse fato sugere risco potencial na retenção de E3, uma vez que, de acordo com Maldonado (2005), as pessoas da Geração Y, com a percepção clara de múltiplos pontos de vista, acoplada à descoberta de que existem várias maneiras certas de fazer as mesmas coisas, se tornam muito intolerantes a posturas rígidas de comando.

Com relação a Treinamento, Desenvolvimento e Educação, percebe-se mais uma vez o descontentamento com a impossibilidade de participação em eventos externos, ainda que justificados por questões logísticas.

No que se refere a Condições de Trabalho, observa-se certa discordância da efetividade das Políticas de GP adotadas pela Empresa X, no que se refere a Segurança no Trabalho, especialmente na África, de acordo com seu depoimento em entrevista.

E, finalmente, com relação a Recompensa, na percepção do E3 as práticas de remuneração adotadas pela Empresa X estão alinhadas com a sua expectativa, sendo que ele reconhece que os salários e benefícios praticados estão dentro do mercado e de acordo com a formação do

profissional, fato que confere, à remuneração e à concessão de benefícios da Empresa X, o *status* de fatores de retenção desse profissional.

#### 5.1.4 O Entrevistado 4 (E4)

##### 5.1.4.1 Caracterização do E4 e suas âncoras de carreira

O E4 formou-se em Engenharia Mecânica, em julho de 2011, tem 25 anos e é solteiro. Como mostra o Quadro 20, sua principal âncora de carreira foi Desafio Puro, seguida da Competência Gerência Geral, na primeira aplicação, resultado que se manteve na segunda aplicação, passados nove meses.

Quadro 20 - Âncoras de carreira do E4

| Âncoras de carreira – Entrevistado E4 |                            |                        |                            |
|---------------------------------------|----------------------------|------------------------|----------------------------|
| 1ª aplicação - 09/2011                |                            | 2ª aplicação - 06/2012 |                            |
| 1ª                                    | 2ª                         | 1ª                     | 2ª                         |
| Desafio Puro                          | Competência Gerência Geral | Desafio Puro           | Competência Gerência Geral |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

No início do Programa, então, E4 sinalizava ter valores associados à competição e experiências profissionais desafiadoras. Essa opção pode ser confirmada pela fala do E4 ao discorrer, durante o processo seletivo, sobre o seu interesse em participar do Programa Trainee na Empresa X.

“Busco com esta oportunidade de Trainee na Empresa X crescimento profissional, experiência internacional e mobilidade geográfica.”

Como segunda âncora foi identificada a Competência Gerência Geral, que indica a busca pela oportunidade de liderar, comandar, tomar decisões e de definir diretrizes de impacto organizacional. Ao valorizar esses aspectos, pessoas orientadas por essa âncora consideram sucesso na carreira atingir uma posição elevada na hierarquia organizacional e ter poder para influenciar os outros.

Ao ser questionado se acreditava que o seu trabalho atual estava alinhado e de acordo com as suas aspirações de carreira identificadas pelas suas âncoras DP e CG, ele justificou.

“Sim. Acredito que para executar minhas atividade dentro do meu setor é necessario ter uma boa relação com os demais setores, principalmente a produção (cliente da manutenção) e o RH/DP(responsavel pela admissão/demissão – uma vez que o quadro de pessoas do meu setor é extenso). É imprescindivel o trabalho em equipe. Os desafios são muitos. Entretanto a Empresa X disponibiliza recursos para solucioná-los.”

Torna-se interessante observar que, na segunda aplicação das âncoras de carreira em junho de 2012, ou seja, nove meses após a primeira aplicação e após seis meses em trabalho na obra, não houve qualquer alteração, indicando foco e alinhamento na busca dos seus objetivos de carreira.

#### 5.1.4.2 Fatores de atratividade do E4

De acordo com o inventário de fatores de atratividade aplicado em março de 2012, E4 estabelece a priorização que se vê no Quadro 21.

Quadro 21 - Fatores de atratividade do E4

| Classificação dos fatores de atratividade – Entrevistado 4 |                   |                 |                       |                    |                        |                   |                   |                   |                   |
|--|-------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| março/2012   |                   |                 |                       |                    |                        |                   |                   |                   |                   |
| Ambiente de trabalho                                       | Imagem no mercado | Infra estrutura | Salários e Benefícios | Carreira Internac. | Cresc. e Desenv. Prof. | Cursos e Treinam. | Desafios Profiss. | Qualidade de Vida | Ramo da atividade |
| 5º   | 6º                | 4º              | 1º                    | 3º                 | 2º                     | 7º                | 8º                | 9º                | 10º               |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Ao ser indagado sobre os fatores que mais o atraíram para a Empresa X, o E4 informou.

“O que mais me atraiu no Programa Trainee da Empresa X foi a oportunidade de trabalhar em obras e salário oferecido.”

Pode-se observar a coerência nas respostas ao preencher o Questionário Fatores de Atratividade, já que E4 aponta como principal fator de atratividade o conjunto formado por salários e benefícios ofertados, seguido do crescimento e desenvolvimento profissional e da possibilidade de carreira internacional.

#### 5.1.4.3 Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E4

De acordo com os resultados obtidos em maio de 2012 quando do preenchimento da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas adotadas pela Empresa X, o E4 estabelece a classificação mostrada no Quadro 22:

Quadro 22 - Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas do E4

| Fatores     | Envolvimento               |                        |                                  |                           | T&D e Educação      |                      | Condições trabalho |          | Recompensa             |                         |
|-------------|----------------------------|------------------------|----------------------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|----------|------------------------|-------------------------|
| No. Questão | Q4                         | Q5                     | Q8                               | Q10                       | Q2                  | Q6                   | Q1                 | Q9       | Q3                     | Q7                      |
| Subfatores  | Reconhecimento no Trabalho | Sugestões consideradas | Atividades conforme Competências | Conhecimento Expectativas | Treinamento Externo | Participação Eventos | Segurança Trabalho | Comunic. | Remuneração cf mercado | Remuneração cf formação |
| Escores     | 5                          | 5                      | 4                                | 4                         | 5                   | 5                    | 5                  | 5        | 5                      | 5                       |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

É bom observar o alto índice de satisfação do E4 com as Políticas de Gestão de Pessoas da Empresa X, em todos os fatores da escala, denotando bom nível de retenção.

De acordo com Maldonado (2005), descobrir o que motiva as pessoas da geração Y é indispensável para inspirar as ações de retenção de talentos nas empresas. No caso do E4, o fato de o gestor ter atribuído responsabilidades e oportunidades de aprendizagem efetiva nesse período fez elevar o seu grau de satisfação.

“Após seis meses de Programa, o que me incentiva a ficar na Empresa é a possibilidade de crescimento profissional”.

A fala do E4 sugere fortemente a sua retenção pela Empresa X.

### 5.1.5 O Entrevistado 5 (E5)

#### 5.1.5.1 Caracterização do E5 e suas âncoras de carreira

O E5 formou-se em Engenharia Mecatrônica, em julho de 2011, tem 26 anos e é solteiro. Como se vê no Quadro 23, sua principal âncora de carreira, na primeira aplicação, foi Competência Gerência Geral, seguida de Desafio Puro. Na segunda aplicação, passados nove meses, a Competência Gerência Geral permanece em primeiro lugar, mas o Desafio Puro dá lugar à Segurança e Estabilidade.

Quadro 23 - Âncoras de carreira do E5

| Âncoras de carreira – Entrevistado E5 |              |                            |                          |
|---------------------------------------|--------------|----------------------------|--------------------------|
| 1ª aplicação - 09/2011                |              | 2ª aplicação - 06/2012     |                          |
| 1ª                                    | 2ª           | 1ª                         | 2ª                       |
| Competência Gerência Geral            | Desafio Puro | Competência Gerência Geral | Segurança e Estabilidade |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

O E5 revelou, no início do Programa, ter como âncora de carreira principal a Competência Gerência Geral que, segundo Vasconcelos et al. (2009), é indicativa de pessoas cuja preocupação central é com a integração dos esforços dos outros para a obtenção de resultados e com a articulação das diferentes funções de uma organização. Ao ser questionado sobre a satisfação da sua atuação na obra, o E5 relata.

“Hoje sou responsável por um projeto grande. É um desafio onde será necessária a utilização da autonomia, independência e gerência”

Constata-se, com essa fala, a sua satisfação em poder exercer a liderança em um projeto desafiador, que também vem ao encontro da 2ª âncora identificada, Desafio Puro. Vale ressaltar que na segunda aplicação das âncoras de carreira em junho de 2012, ou seja, nove meses após a primeira aplicação e após seis meses em trabalho na obra, a âncora Competência Gerência Geral se manteve e como 2ª âncora surge a Segurança e Estabilidade. Atribui-se essa

alteração provavelmente ao fato de ter sido transferido para obra na África onde questões básicas relativas à segurança demandam maior atenção.

#### 5.1.5.2 Fatores de atratividade do E5

De acordo com o inventário de fatores de atratividade aplicado em março de 2012, E5 estabelece a priorização mostrada no Quadro 24.

Quadro 24 - Fatores de atratividade E5

| Classificação dos fatores de atratividade – Entrevistado5<br>março/2012 |                   |                 |                       |                    |                        |                   |                   |                   |                   |
|---|-------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ambiente de trabalho  | Imagem no mercado | Infra estrutura | Salários e Benefícios | Carreira Internac. | Cresc. e Desenv. Prof. | Cursos e Treinam. | Desafios Profiss. | Qualidade de Vida | Ramo da atividade |
| 2º  | 9º                | 10º             | 7º                    | 8º                 | 1º                     | 4º                | 3º                | 5º                | 6º                |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Ao ser indagado sobre os fatores que mais o atraíram para a Empresa X, o E5 relata.

“O que mais me atraiu no Programa Trainee da Empresa X foi um Programa bem preparado, oportunidades no exterior, ser empresa do setor de construção civil e o salário.”

Observa-se baixa coerência entre as respostas nos dois momentos, uma vez que ao preencher o inventário de fatores de atratividade, o E5 aponta como fatores de atratividade mais determinantes, a oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional, o ambiente de trabalho e os desafios profissionais, sendo que o ramo de atividade se apresenta em 6º lugar, os salários em 7º lugar e carreira internacional em 8º lugar.

#### 5.1.5.3 Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E5

De acordo com os resultados obtidos em maio de 2012 quando do preenchimento da EPPGP adotadas pela Empresa X, o E5 estabelece a classificação que se pode ver no Quadro 25.

Quadro 25 - Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas do E5:

| Fatores     | Envolvimento               |                        |                                  |                           | T&D e Educação      |                      | Condições trabalho |          | Recompensa             |                         |
|-------------|----------------------------|------------------------|----------------------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|----------|------------------------|-------------------------|
| No. Questão | Q4                         | Q5                     | Q8                               | Q10                       | Q2                  | Q6                   | Q1                 | Q9       | Q3                     | Q7                      |
| Subfatores  | Reconhecimento no Trabalho | Sugestões consideradas | Atividades conforme Competências | Conhecimento Expectativas | Treinamento Externo | Participação Eventos | Segurança Trabalho | Comunic. | Remuneração cf mercado | Remuneração cf formação |
| Escores     | 3                          | 4                      | 4                                | 3                         | 4                   | 2                    | 2                  | 4        | 5                      | 5                       |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Com relação ao fator Envolvimento, E5 mostra-se relativamente satisfeito com as práticas de GP adotadas pela Empresa X. O mesmo não acontece com o fator Treinamento e Desenvolvimento e Educação no que se refere à participação em eventos externos. O fator Condições de Trabalho aponta para a preocupação de E5 com a Segurança no Trabalho, indicando sinal de alerta nessa área e reforçado pelo surgimento da referida âncora na segunda aplicação. Em relação ao fator Recompensa, é interessante observar o alto índice de satisfação do E5 com as práticas de Gestão de Pessoas da Empresa X nessa área caracterizando forte fator de retenção desse profissional.

De acordo com Maldonado (2005), é fundamental para profissionais da geração Y saber claramente por que estão fazendo o que estão fazendo (foco na missão da empresa, etapas do trabalho bem delineadas); sentir que fazem a diferença para a Empresa e para a sociedade, ter acesso direto às lideranças, ter responsabilidades e oportunidades de aprendizagem contínua. No caso do E5, essas características podem ser constatadas em sua fala.

“Aqui tenho oportunidade de crescimento, experiência internacional, salário bom e responsabilidades recebidas.”

Também, no caso do E5, a sua fala sugere a possibilidade de sua permanência (retenção) na Empresa X.

#### 5.1.6 O Entrevistado 6 (E6)

##### 5.1.6.1 Caracterização do E6 e suas âncoras de carreira

O E6 formou-se em Engenharia Civil, em julho de 2011, tem 25 anos e é solteiro. Como se vê no Quadro 26, sua principal âncora de carreira, na primeira aplicação, foi Estilo de Vida, seguida de Serviço e Dedicção. Na segunda aplicação, passados nove meses, a Estilo de Vida permanece em primeiro lugar, mas a Serviço e Dedicção dá lugar à Competência Técnico Funcional.

Quadro 26 - Âncoras de carreira do E6

| Âncoras de carreira – Entrevistado E6 |                     |                        |                                |
|---------------------------------------|---------------------|------------------------|--------------------------------|
| 1ª aplicação - 09/2011                |                     | 2ª aplicação - 06/2012 |                                |
| 1ª                                    | 2ª                  | 1ª                     | 2ª                             |
| Estilo de Vida                        | Serviço e dedicação | Estilo de Vida         | Competência Técnica/ Funcional |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

O E6 revelou, no início do Programa, ter como âncora de carreira principal a Estilo de Vida (EV) que, segundo Vasconcelos et. al (2009), é indicativo de pessoas cuja preocupação central é a busca de oportunidades que permita conciliar e integrar necessidades pessoais, familiares e as exigências da carreira. Sua segunda âncora apresentada foi a Serviço e Dedicção. Já na segunda aplicação, a Âncora Serviço e Dedicção foi substituída pela Competência Técnica/Funcional. Ao ser questionado sobre o seu dia a dia na obra e a aderência às âncoras apresentadas no início do Programa, o E6 desabafa.

“Não se pode se acreditar em Estilo de Vida quando se trabalha de domingo a domingo, em feriados, em horário prolongado. Quando se tem a oportunidade de visitar os entes queridos apenas em um dia útil ao longo do mês. Quando não há espaço e incentivo à especialização profissional, muito menos para se ingressar em outras atividades.”

Constata-se, com essa fala, a insatisfação do E6 em relação ao ritmo de trabalho exigido nas obras, o que coaduna com sua Âncora Estilo de Vida. Com relação à Âncora Serviço e Dedicção, é interessante observar seus comentários referentes à baixa identificação com o significado da âncora.

“Em relação ao serviço e dedicação a uma causa, fico satisfeito por ter sido enquadrado dentro desta âncora, não tenho nada a declarar sobre o assunto. Me identificaria mais com âncoras voltadas à capacitação profissional, técnica e gerencial.”

Observa-se, na segunda aplicação, o aparecimento da Âncora Técnica Funcional como segunda mais importante, sugerindo possível falha no preenchimento do questionário de âncoras de carreira em sua primeira aplicação, já que o próprio candidato diz não se identificar tanto com ela.

#### 5.1.6.2 Fatores de atratividade do E6

De acordo com o inventário fatores de atratividade, aplicado ao E6, em março de 2012, o mesmo estabelece priorização como está no Quadro 27.

Quadro 27 - Fatores de atratividade do E6

| Classificação dos fatores de atratividade – Entrevistado 6<br>março/2012 |                   |                 |                       |                    |                        |                   |                   |                   |                   |
|--|-------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ambiente de trabalho   | Imagem no mercado | Infra estrutura | Salários e Benefícios | Carreira Internac. | Cresc. e Desenv. Prof. | Cursos e Treinam. | Desafios Profiss. | Qualidade de Vida | Ramo da atividade |
| 6º   | 3º                | 5º              | 9º                    | 1º                 | 8º                     | 7º                | 4º                | 10º               | 2º                |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Ao ser indagado sobre os fatores que mais o atraíram para a Empresa X, o E6 relata.

“O que mais me atraiu no Programa Trainee da Empresa X foi crescimento e oportunidades em uma empresa em ascensão no mercado de construção e remuneração.”

Identificou-se baixa coerência entre as respostas nos dois momentos, uma vez que, ao preencher o questionário fatores de atratividade, E6 coloca como maior fator de atratividade a Carreira Internacional, sendo que Crescimento e Desenvolvimento Profissional aparecem em 8º lugar e Salários e Benefícios em 9º lugar. Ao ser questionado em entrevista a respeito dessa incoerência, E6 constatou que se equivocou ao preencher o questionário atribuindo nota 1 ao fator menos atrativo e nota 10 ao fator mais atrativo sob seu ponto de vista.

### 5.1.6.3 Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E6

De acordo com os resultados obtidos, em maio de 2012, quando do preenchimento da EPPGP, E6 estabelece a classificação vista no Quadro 28.

Quadro 28 - Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas do E6

| Fatores     | Envolvimento               |                        |                                  |                           | T&D e Educação      |                      | Condições trabalho |          | Recompensa             |                         |
|-------------|----------------------------|------------------------|----------------------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|----------|------------------------|-------------------------|
| No. Questão | Q4                         | Q5                     | Q8                               | Q10                       | Q2                  | Q6                   | Q1                 | Q9       | Q3                     | Q7                      |
| Subfatores  | Reconhecimento no Trabalho | Sugestões consideradas | Atividades conforme Competências | Conhecimento Expectativas | Treinamento Externo | Participação Eventos | Segurança Trabalho | Comunic. | Remuneração cf mercado | Remuneração cf formação |
| Escores     | 3                          | 2                      | 3                                | 2                         | 1                   | 1                    | 2                  | 4        | 4                      | 4                       |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Verificou-se que, com relação ao fator Envolvimento, E6 se mostra insatisfeito em relação à receptividade de suas sugestões pelos gestores da obra. Também, em relação ao fator Treinamento, Desenvolvimento e Educação, constatou-se insatisfação, seguida do fator Condições do Trabalho no que diz respeito Segurança no Trabalho. Pode-se constatar, entretanto, a satisfação do E6 com as práticas de gestão de pessoas da Empresa X, referentes a Remuneração.

O E6, ao ser questionado sobre quais são as políticas de GP adotadas pela empresa que menos o incentivam a permanecer em seu trabalho atual, aponta: carga horária elevada, período curto das folgas, falta de acesso a informações e falta de incentivo à continuidade dos estudos. Todos esses são fatores que o deixam desmotivado quanto a permanecer na Empresa X. Essa constatação reforça a visão de Maldonado (2005) ao afirmar que as pessoas dessa geração valorizam a educação e reconhecem a necessidade de aprendizagem contínua e

costumam ser boas administradoras do tempo, valorizando o equilíbrio entre convívio com pessoas, trabalho e lazer.

Constata-se, então, a fragilidade da retenção de E6 nos quadros da Empresa X.

#### 5.1.7 O Entrevistado 7 (E7)

##### 5.1.7.1 Caracterização do E7 e suas âncoras de carreira

O E7 graduou-se em Engenharia Mecânica, em julho de 2011, tem 23 anos e é solteiro. Conforme Quadro 29, sua principal âncora de carreira, na primeira aplicação, foi Desafio Puro, seguida da Competência Técnica/Funcional. Na segunda aplicação, passados nove meses, a Desafio Puro dá lugar à âncora Estilo de Vida, ficando em segundo lugar na classificação.

Quadro 29 - Âncoras de carreira do E7

| Âncoras de carreira – Entrevistado E7 |                                      |                        |              |
|---------------------------------------|--------------------------------------|------------------------|--------------|
| 1ª aplicação - 09/2011                |                                      | 2ª aplicação - 06/2012 |              |
| 1ª                                    | 2ª                                   | 1ª                     | 2ª           |
| Desafio Puro                          | Competência<br>Técnica/<br>Funcional | Estilo de Vida         | Desafio Puro |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

O E7 revelou no início do Programa ter como âncora de carreira principal o Desafio Puro, seguida da Competência Técnica Funcional, que segundo Faro et al. (2009) é indicativa de pessoas que valorizam a competição e as experiências profissionais desafiadoras e que coloquem a prova a sua capacidade técnica.

Ao ser questionado sobre o seu dia a dia na obra, após nove meses, e quanto a aderência às âncoras apresentadas no início do Programa o E7 relata.

“O trabalho atual não exige praticamente em momento algum que eu aplique o meu conhecimento técnico adquirido na universidade.”

Constata-se, com essa fala, a insatisfação do E7 em relação ao seu desenvolvimento profissional, o que vai se coadunar com suas âncoras Desafio Puro e Competência Técnica/Funcional. Na segunda aplicação surge a âncora Estilo de Vida como primeira opção, indicando alteração em seus valores e necessidades, o que pode ser atribuído ao intenso ritmo de trabalho imposto pela obra.

#### 5.1.7.2 Fatores de atratividade do E7

De acordo com o questionário fatores de atratividade, aplicado ao E7 em março de 2012, o mesmo estabelece a priorização que se vê no Quadro 30.

Quadro 30 - Fatores de atratividade do E7

| Classificação dos fatores de atratividade – Entrevistado 7 |                   |                 |                       |                    |                        |                   |                   |                   |                   |
|--|-------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| março/2012   |                   |                 |                       |                    |                        |                   |                   |                   |                   |
| Ambiente de trabalho                                       | Imagem no mercado | Infra estrutura | Salários e Benefícios | Carreira Internac. | Cresc. e Desenv. Prof. | Cursos e Treinam. | Desafios Profiss. | Qualidade de Vida | Ramo da atividade |
| 8º   | 10º               | 7º              | 1º                    | 4º                 | 2º                     | 6º                | 5º                | 3º                | 9º                |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Ao ser indagado sobre os fatores que mais o atraíram para a Empresa X, o E7 informa.

“O que mais me atraiu no Programa Trainee da Empresa X foi a remuneração atraente, a possibilidade de carreira internacional e o franco crescimento da empresa.”

Observa-se coerência entre as respostas nos dois momentos no que diz respeito à remuneração, e mais uma vez, o E7 reforça seu interesse por Crescimento e Desenvolvimento Profissional e Qualidade de Vida, o que vai ao encontro das suas âncoras TF e EV.

#### 5.1.7.3 Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E7

De acordo com os resultados obtidos em maio de 2012 quando do preenchimento da EPPGP adotadas pela Empresa X, o E7 estabelece a classificação mostrada no Quadro 31.

Quadro 31 - Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas E7

| Fatores     | Envolvimento               |                        |                                  |                           | T&D e Educação      |                      | Condições trabalho |          | Recompensa             |                         |
|-------------|----------------------------|------------------------|----------------------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|----------|------------------------|-------------------------|
| No. Questão | Q4                         | Q5                     | Q8                               | Q10                       | Q2                  | Q6                   | Q1                 | Q9       | Q3                     | Q7                      |
| Subfatores  | Reconhecimento no Trabalho | Sugestões consideradas | Atividades conforme Competências | Conhecimento Expectativas | Treinamento Externo | Participação Eventos | Segurança Trabalho | Comunic. | Remuneração cf mercado | Remuneração cf formação |
| Escores     | 1                          | 2                      | 2                                | 1                         | 1                   | 1                    | 2                  | 2        | 5                      | 5                       |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Observa-se o alto índice de satisfação do E7 com políticas de GP da Empresa X referentes ao fator Recompensa, mas a sua insatisfação com relação aos demais fatores, o que sugere baixo nível de retenção desse profissional nos quadros da Empresa X.

Diversos autores, ao descreverem a geração Y, destacam que ela é a mais bem informada e apresenta um nível de educação mais alto que suas antecessoras (LOMBARDIA, STEIN e PIN, 2008; VELOSO, DUTRA e NAKATA, 2008; TAPSCOTT, 2008). Sempre buscando o aprendizado constante, a geração Y tem focado seus investimentos e esforços em formação acadêmica. Esses jovens saem da universidade e rapidamente buscam cursos de especialização, idiomas, pós-graduação, ou mesmo um segundo curso superior. O entrevistado E7, ao ser questionado sobre a sua satisfação com a Empresa, relata.

“Não é dada nenhuma prioridade a treinamentos..., ao menos no meu caso, não passei por nenhum treinamento após 8 meses de empresa.”

Questiona-se, portanto, se a concepção de E7 sobre aprendizagem não estaria restrita somente a treinamentos formais, em sala de aula, ao passo que a experiência profissional em campo, o aprender a trabalhar, o lidar com as pessoas no trabalho não seriam percebidos por ele como tal, explicando sua insatisfação com as políticas de gestão de pessoas da Empresa X.

#### 5.1.8 O Entrevistado 8 (E8)

##### 5.1.8.1 Caracterização do E8 e suas âncoras de carreira

O E8 formou-se em Engenharia Civil, em julho de 2011, tem 24 anos e é solteiro. Como se vê no Quadro 32, sua principal âncora de carreira, na primeira aplicação, foi Desafio Puro, seguida da Competência Técnica Funcional. Na segunda aplicação, passados nove meses, observa-se uma inversão do posicionamento das âncoras, passando a Competência Técnica Funcional a ocupar a primeira posição na classificação.

Quadro 32 - Âncoras de carreira do E8

| Âncoras de carreira – Entrevistado E8 |                                      |                                      |              |
|---------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------|
| 1ª aplicação - 09/2011                |                                      | 2ª aplicação - 06/2012               |              |
| 1ª                                    | 2ª                                   | 1ª                                   | 2ª           |
| Desafio Puro                          | Competência<br>Técnica/<br>Funcional | Competência<br>Técnica/<br>Funcional | Desafio Puro |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

O E8 revelou no início do Programa ter como âncora de carreira principal o Desafio Puro, seguida da Técnica/Funcional que, segundo Vasconcelos et al. (2009), é característico de pessoas que buscam oportunidades de achar solução para problemas aparentemente insolúveis e com a preocupação com a perícia pessoal e especialização.

Ao ser questionado sobre o seu dia a dia na obra e se o seu trabalho atual está alinhado e de acordo com as suas aspirações de carreira identificadas pelas suas âncoras, o E8 respondeu.

“Creio que minha posição atual contribui com minhas aspirações profissionais. Relativamente ao Desafio Puro, o simples fato de estar trabalhando em um país diferente, com línguas e costumes diferentes já se apresenta como um desafio motivador. O começo de uma carreira e seus aprendizados traz desafios a cada dia. A África, com toda a sua situação e dificuldades, exige uma atuação criativa e inventiva daqueles que aqui trabalham.

Quanto à Competência Técnico-Funcional, acredito estar desenvolvendo-a como parte inerente ao início de uma carreira que

exige atuação técnica. Cabe a mim manter essa vontade de aprender durante os anos de profissão que estão por vir.”

Percebe-se uma inversão das âncoras entre a primeira e a segunda aplicação; provavelmente em função da oportunidade de aplicação dos conhecimentos técnicos pelo E8, no dia a dia da obra.

#### 5.1.8.2 Fatores de atratividade do E8

De acordo com o inventário de fatores de atratividade aplicado ao E8 em março de 2012, o mesmo estabelece a priorização mostrada no Quadro 33.

Quadro 33 - Fatores de atratividade do E8

| Classificação dos fatores de atratividade – Entrevistado 8 |                   |                 |                       |                    |                        |                   |                   |                   |                   |
|--|-------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| março/2012   |                   |                 |                       |                    |                        |                   |                   |                   |                   |
| Ambiente de trabalho                                       | Imagem no mercado | Infra estrutura | Salários e Benefícios | Carreira Internac. | Cresc. e Desenv. Prof. | Cursos e Treinam. | Desafios Profiss. | Qualidade de Vida | Ramo da atividade |
| 4º   | 9º                | 5º              | 6º                    | 2º                 | 3º                     | 7º                | 1º                | 8º                | 10º               |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Ao ser indagado sobre os fatores que mais o atraíram para a Empresa X, o E8 informa.

“Os principais aspectos que levaram a me interessar pelo Programa de Trainee da Empresa X foram, primeiramente, o fato de a empresa atuar em um nicho em que eu buscava trabalhar. A construção pesada, especialmente a rodoviária, esteve no topo da minha preferência de caminho profissional durante boa parte da minha graduação. A empresa se apresentava como uma das maiores do País no ramo e, o mais importante, uma das que mais cresce. Esse crescimento forte nos últimos anos apresenta um cenário favorável ao desenvolvimento de seus funcionários. Um terceiro fator é a atuação no exterior, grande atrativo para mim que sempre quis desenvolver uma carreira internacional!”

Observa-se coerência entre as respostas nos dois momentos no que diz respeito à carreira internacional. Fatores como ramo de atividade, imagem no mercado, desafio profissional e crescimento e desenvolvimento profissional, indicados como fortes na atração de E8 pela Empresa X, não foram contemplados nas respostas do inventário.

Vale ressaltar que E8 sugere a ligação entre crescimento forte da Empresa e desenvolvimento dos empregados.

### 5.1.8.3 Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E8

De acordo com os resultados obtidos em maio de 2012, quando do preenchimento da EPPGP adotadas pela Empresa X, o E8 estabelece a classificação indicada no Quadro 34.

Quadro 34 - Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas do E8

| Fatores     | Envolvimento               |                        |                                  |                           | T&D e Educação      |                      | Condições trabalho |          | Recompensa             |                         |
|-------------|----------------------------|------------------------|----------------------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|----------|------------------------|-------------------------|
| No. Questão | Q4                         | Q5                     | Q8                               | Q10                       | Q2                  | Q6                   | Q1                 | Q9       | Q3                     | Q7                      |
| Subfatores  | Reconhecimento no Trabalho | Sugestões consideradas | Atividades conforme Competências | Conhecimento Expectativas | Treinamento Externo | Participação Eventos | Segurança Trabalho | Comunic. | Remuneração cf mercado | Remuneração cf formação |
| Escores     | 4                          | 4                      | 4                                | 5                         | 5                   | 2                    | 4                  | 5        | 5                      | 5                       |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Pode-se observar o alto índice de satisfação do Entrevistado 8 com as políticas de GP adotadas pela Empresa X no que se refere aos fatores Envolvimento, Condições de Trabalho e Recompensa. Com relação ao fator Treinamento & Desenvolvimento e Educação, apesar de também compartilhar com os colegas a percepção da fragilidade das políticas de GP da Empresa X referente a treinamentos externos, considerou como treinamento o acompanhamento no local de trabalho dos engenheiros mais experientes, o chamando treinamento prático. Estas afirmativas estão embasadas no depoimento do E8.

“Acredito também que as condições de trabalho são fatores determinantes na minha vontade de permanecer no meu trabalho atual.... Boas condições de alimentação, alojamento e regime de férias adequado ajudam muito no desenvolvimento das atividades diárias. ... Dentre as políticas de Gestão de Pessoas citadas a que menos me

incentivaria a permanecer na empresa seria o treinamento, desenvolvimento e educação. Apesar do ambiente propício ao aprendizado prático, sinto um déficit relativo ao aprendizado teórico, ou seja, oportunidades de realizar cursos de aperfeiçoamento.”

Maldonado (2005) afirma que as pessoas da geração Y, quando tratadas com respeito e consideração, desenvolvem lealdade a pessoas, mais do que a empresas ou instituições. Desejam contribuir com inovações, receber recompensas e reconhecimento explícito pelo bom trabalho e sentir que fazem diferença.

Constata-se, na fala abaixo, a boa adaptação do E8 à realidade da obra e atribui-se parcela significativa dessa adaptação à receptividade percebida na sua chegada à obra.

“Fui bem recebido e aceito no ambiente de trabalho e me sinto em uma situação propícia para me desenvolver profissionalmente.”

Conclui-se, portanto, que existe boa perspectiva de retenção do E8 nos quadros da Empresa X.

#### 5.1.9 O Entrevistado 9 (E9)

##### *5.1.9.1 Caracterização do E9 e suas âncoras de carreira*

O E9 formou-se em Engenharia Civil, em julho de 2011, tem 25 anos e é solteiro. Como se pode ver no Quadro 35, sua principal âncora de carreira, na primeira aplicação, foi Criatividade Empresarial, seguida da Competência Gerência Geral. Na segunda aplicação, passados nove meses, surgem novas âncoras, sendo que a Autonomia e Independência surge em primeiro lugar e com a Competência Técnica Funcional em segundo lugar na classificação.

Quadro 35 - Âncoras de carreira do E9

| Âncoras de carreira – Entrevistado E9 |                               |                              |                                  |
|---------------------------------------|-------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| 1ª aplicação - 09/2011                |                               | 2ª aplicação - 06/2012       |                                  |
| 1ª                                    | 2ª                            | 1ª                           | 2ª                               |
| Criatividade<br>Empresarial           | Competência<br>Gerencia Geral | Autonomia e<br>Independência | Competência<br>Técnica/Funcional |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

As âncoras de carreira identificadas no E9 no início do Programa (Criatividade Empresarial e a Competência Gerência Geral), segundo Vasconcelos et al. (2009) são características de pessoas com impulso criativo, que têm a preocupação de criar novos negócios, produtos e serviços, aliada à preocupação central com a integração dos esforços da equipe para obtenção de resultados.

Ao ser questionado sobre o seu dia a dia na obra e se o seu trabalho atual está alinhado e de acordo com as suas aspirações de carreira identificadas pelas suas âncoras, o E9 relata.

“Dentro da obra fui alocado tendo como chefe um engenheiro recém-contratado e não alinhado com as ideias do programa trainee. Fiz serviço de estagiário, de apontador e de encarregado até o final do mês de março. Só no dia 02 de abril é que comecei a me sentir utilizado como engenheiro, já que fui para o turno da noite, e comando a produção a mim designada.”

Na segunda aplicação do questionário de âncora de carreira, constata-se a alteração da priorização das âncoras, surgindo como principais a Autonomia e Independência, seguida da Técnica Funcional, sendo a primeira, de acordo com Vasconcelos et al. (2009), característica de pessoas que se preocupam com a liberdade e a independência e buscam locais para trabalhar que ofereçam flexibilidade para decidir como e quando fazer, além de buscarem oportunidades para achar solução para problemas aparentemente insolúveis e preocupação com a perícia pessoal e especialização.

Na fala anterior, o E9 deixa clara a sua insatisfação inicial, uma vez que não conseguia aplicar os seus conhecimentos e exercer a sua liderança e a sua satisfação posterior com a alteração de turno e função.

### 5.1.9.2 Fatores de atratividade do E9

De acordo com o inventário de fatores de atratividade aplicado ao E9, em março de 2012, ele estabelece priorização vista no Quadro 36.

Quadro 36 - Fatores de atratividade do E9

| Classificação dos fatores de atratividade – Entrevistado 9 |                   |                 |                       |                    |                        |                   |                   |                   |                   |
|--|-------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| março/2012   |                   |                 |                       |                    |                        |                   |                   |                   |                   |
| Ambiente de trabalho                                       | Imagem no mercado | Infra estrutura | Salários e Benefícios | Carreira Internac. | Cresc. e Desenv. Prof. | Cursos e Treinam. | Desafios Profiss. | Qualidade de Vida | Ramo da atividade |
| 8º   | 9º                | 4º              | 1º                    | 6º                 | 3º                     | 10º               | 5º                | 2º                | 7º                |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Ao ser indagado em entrevista sobre os fatores que mais o atraíram para a Empresa X, o E9 informa.

“Os principais aspectos que levaram a me interessar pelo Programa de Trainee da Empresa X foram, primeiramente, ser empresa de engenharia consolidada no ramo de terraplenagem e estruturas portuárias, obras de interesse profissional pessoal, além do salário acima da média do salário de mercado”.

Constata-se a coerência entre as respostas nos dois momentos no que diz respeito a salários e benefícios e desenvolvimento profissional, já que E9 buscava empresa no ramo de infraestrutura. Torna-se interessante observar que a Qualidade de Vida, fator preponderante na atração de E9 por empresas não aparece em seu discurso ao elencar os fatores que o atraíram para a Empresa X, bem como não se vê como âncora de carreira (Estilo de Vida).

### 5.1.9.3 Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E9

De acordo com os resultados obtidos em maio de 2012 quando do preenchimento da EPPGP adotadas pela Empresa X, o E9 estabelece a classificação que se nota no quadro 37.

Quadro 37 - Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas do E9

| Fatores     | Envolvimento               |                        |                                  |                           | T&D e Educação      |                      | Condições trabalho |          | Recompensa             |                         |
|-------------|----------------------------|------------------------|----------------------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|----------|------------------------|-------------------------|
| No. Questão | Q4                         | Q5                     | Q8                               | Q10                       | Q2                  | Q6                   | Q1                 | Q9       | Q3                     | Q7                      |
| Subfatores  | Reconhecimento no Trabalho | Sugestões consideradas | Atividades conforme Competências | Conhecimento Expectativas | Treinamento Externo | Participação Eventos | Segurança Trabalho | Comunic. | Remuneração cf mercado | Remuneração cf formação |
| Escores     | 3                          | 1                      | 2                                | 2                         | 2                   | 2                    | 2                  | 3        | 5                      | 5                       |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Constata-se que, ao avaliar o fator Envolvimento nas Políticas de GP da Empresa X, E9 se mostra insatisfeito, bem como em relação ao fator Treinamento & Desenvolvimento e Educação, e também Condições de Trabalho (Segurança). Percebe-se, entretanto, que há um alto índice de satisfação do E9 com as Políticas de Gestão de Pessoas da Empresa X referentes à Recompensa.

O E9, ao ser questionado sobre as políticas de GP praticadas pela Empresa X e seu impacto na sua retenção, declara.

“A política de salários e remuneração da empresa é um incentivador, apesar de a carga horária ser muito alta para os engenheiros da empresa. Os desafios técnicos da obra também, apesar de achar que deveria haver um treinamento técnico, antes do início ou durante a obra, para preparar melhor os engenheiros para tais desafios”.

Conclui-se, portanto, que o fator Recompensa figura como determinante na retenção do E9 na Empresa X. Por outro lado, E9 relata os seus primeiros dias na obra.

“Desde o momento em que cheguei à obra atual , morei durante 104 dias em um hotel, longe de qualquer centro urbano que poderia condizer com o meu estilo de vida e independência.”

Os diversos autores ao descreverem a geração Y destacam características como a dificuldade em lidar bem com restrições, limitações e frustrações, a priorização do lado pessoal em relação às questões profissionais, além do imediatismo, impaciência, e necessidade de mobilidade constante (LOMBARDIA, STEIN e PIN, 2008; VELOSO, DUTRA e NAKATA, 2008).

Mais uma vez, a questão do confinamento característico do setor colide com as expectativas e anseios de boa parte dos jovens pertencentes à Geração Y, podendo, assim, impactar na sua adaptação e retenção à Empresa.

#### 5.1.10 O Entrevistado 10 (E10)

##### 5.1.10.1 Caracterização do E10 e suas âncoras de carreira

O E10 graduou-se em Engenharia Elétrica , em julho de 2011, tem 25 anos e é solteiro. Como mostra o Quadro 38, sua principal âncora de carreira, na primeira aplicação, foi Competência Técnica Funcional, seguida da Desafio Puro. Na segunda aplicação, passados nove meses, mantém-se a Competência Técnica/Funcional em primeiro lugar na classificação e a âncora Desafio Puro dá lugar à Competência Gerência Geral.

Quadro 38 - Âncoras de carreira do E10

| Âncoras de carreira – Entrevistado E10 |              |                                   |                            |
|--|--------------|-----------------------------------|----------------------------|
| 1ª aplicação - 09/2011                 |              | 2ª aplicação - 06/2012            |                            |
| 1ª                                     | 2ª           | 1ª                                | 2ª                         |
| Competência Técnica/<br>Funcional      | Desafio Puro | Competência Técnica/<br>Funcional | Competência Gerência Geral |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

O E10 revelou no início do Programa ter como âncora de carreira principal a Técnica/ Funcional seguida da âncora Desafio Puro que, segundo Schein (1990), indicam pessoas que procuram atividades em que possam aplicar seus conhecimentos técnicos e buscar a superação de desafios aparentemente intransponíveis.

É oportuno observar que, na segunda aplicação das âncoras, aparece em segundo lugar a âncora Gerência Geral, provavelmente em função da pequena experiência vivida pelo E10 em seis meses de obra, fator que pode ter suscitado nele essa preocupação.

Ao ser questionado sobre o seu dia a dia na obra e se o seu trabalho atual está alinhado e de acordo com as suas aspirações de carreira identificadas pelas suas âncoras, E10 relata.

“Acredito que não. A carreira na empresa não agrega conhecimento técnico, onde o engenheiro perde muito tempo em questões que poderiam ser solucionadas por colaboradores de outros cargos.”

Na fala acima o E10 deixa claro seu entendimento de que a carreira do engenheiro na Empresa X, que envolve a administração de processos, pessoas e recursos, não é reconhecida por ele como a aplicação da engenharia e que é perda de tempo gastar tempo com a administração.

#### *5.1.10.2 Fatores de atratividade do E10*

O inventário fatores de atratividade aplicado ao E10 em março de 2012, estabelece a priorização que se mostra no Quadro 39.

Quadro 39 - Fatores de atratividade do E10

| Classificação dos fatores de atratividade – Entrevistado 10 |                   |                 |                       |                    |                        |                   |                   |                   |                   |
|---|-------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| março/2012  |                   |                 |                       |                    |                        |                   |                   |                   |                   |
| Ambiente de trabalho  | Imagem no mercado | Infra estrutura | Salários e Benefícios | Carreira Internac. | Cresc. e Desenv. Prof. | Cursos e Treinam. | Desafios Profiss. | Qualidade de Vida | Ramo da atividade |
| 4º  | 2º                | 3º              | 1º                    | 5º                 | 6º                     | 8º                | 7º                | 9º                | 10º               |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Ao ser indagado sobre os fatores que mais o atraíram para a Empresa X, E10 informa ser a remuneração oferecida e a possibilidade de carreira internacional. Observa-se coerência entre as respostas nos dois momentos no que diz respeito a salários e benefícios e certo distanciamento em relação à carreira internacional.

#### 5.1.10.3 Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E10

De acordo com os resultados obtidos em maio de 2012 quando do preenchimento da EPPGP adotadas pela Empresa X, E10 estabelece classificação indicada pelo Quadro 40:

Quadro 40 - Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas do E10

| Fatores     | Envolvimento               |                        |                                  |                           | T&D e Educação      |                      | Condições trabalho |          | Recompensa             |                         |
|-------------|----------------------------|------------------------|----------------------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|----------|------------------------|-------------------------|
| No. Questão | Q4                         | Q5                     | Q8                               | Q10                       | Q2                  | Q6                   | Q1                 | Q9       | Q3                     | Q7                      |
| Subfatores  | Reconhecimento no Trabalho | Sugestões consideradas | Atividades conforme Competências | Conhecimento Expectativas | Treinamento Externo | Participação Eventos | Segurança Trabalho | Comunic. | Remuneração cf mercado | Remuneração cf formação |
| Escores     | 3                          | 3                      | 3                                | 1                         | 3                   | 2                    | 4                  | 2        | 3                      | 3                       |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Pode-se observar um descontentamento geral por parte de E10 com relação às políticas de GP aplicadas pela Empresa X. Destaque para o fator Envolvimento, conhecimento das expectativas do E10 por parte da Empresa. Tal constatação levanta dúvidas com relação à efetiva retenção de E10 nos quadros da empresa X.

Diversos estudiosos do comportamento da geração Y afirmam que eles tendem a ter a auto-estima elevada e a apresentar dificuldades com as figuras de autoridade. São questionadores e reivindicadores de seus direitos, às vezes, com dificuldade de perceber os direitos dos demais.

Por terem sido acostumadas a ter seus desejos prontamente atendidos e a terem acesso a um universo de informações, tendem a ser impacientes e imediatistas. (LOMBARDIA, STEIN e PIN, 2008; VELOSO, DUTRA e NAKATA, 2008; MALDONADO, 2005).

O E10 comenta a sua indignação frente aos fluxos da Empresa X.

“A empresa possui morosidade na obtenção de equipamentos e materiais, atrasando ou inviabilizando a resolução de problemas que surgem no decorrer das atividades de engenharia”.

Constata-se aqui que o imediatismo e a intolerância são características marcantes do E10, o que pode desencadear dificuldades no relacionamento entre pares, subordinados e superiores.

#### 5.1.11 O Entrevistado 11 (E11)

##### *5.1.11.1 Caracterização do E11 e suas âncoras de carreira*

O E11 formou-se em Engenharia Mecânica , em julho de 2011, tem 25 anos e é solteiro.

O E11 revelou no início do Programa ter como âncora de carreira principal o Desafio Puro, seguida da Técnica/Funcional que, segundo Schein (1990), indicam pessoas que buscam a superação de desafios aparentemente intransponíveis, no caso da primeira, e procuram atividades em que possam aplicar seus conhecimentos técnicos, no caso da segunda.

Torna-se interessante observar no Quadro 41 que, na segunda aplicação das âncoras, ocorre apenas a inversão de posições das âncoras, indicando grande sustentação desses objetivos.

Quadro 41 - Âncoras de carreira do E11

| Âncoras de carreira – Entrevistado E11 |                                      |                                      |              |
|--|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------|
| 1ª aplicação - 09/2011                 |                                      | 2ª aplicação - 06/2012               |              |
| 1ª                                     | 2ª                                   | 1ª                                   | 2ª           |
| Desafio Puro                           | Competência<br>Técnica/<br>Funcional | Competência<br>Técnica/<br>Funcional | Desafio Puro |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Ao ser questionado sobre o seu dia a dia na obra e se o seu trabalho atual está alinhado e de acordo com as suas aspirações de carreira identificadas pelas suas âncoras, E11 respondeu.

“Acredito que o meu trabalho atual e as minhas aspirações de carreiras estão alinhadas, visto que estou assumindo um novo papel dentro do setor de equipamentos da Empresa X, e ficarei responsável por melhorar o fluxo e o rendimento deste segmento. Portanto, creio que tenha sido escolhido para esta função justamente por ter as competências mapeadas, que são imprescindíveis para o sucesso desta nova atribuição”.

Na fala acima o E11 deixa clara a sua adaptação e sua aderência ao modelo de gestão proposto pela Empresa X, o que envolve a melhoria contínua dos processos.

#### 5.1.11.2 Fatores de atratividade do E11

O inventário dos fatores de atratividade aplicado ao E11, em março de 2012, estabelece priorização que mostra o Quadro 42.

Quadro 42 - Fatores de atratividade do E11

| Classificação dos fatores de atratividade – Entrevistado 11 |                   |                 |                       |                    |                        |                   |                   |                   |                   |
|---|-------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| março/2012  |                   |                 |                       |                    |                        |                   |                   |                   |                   |
| Ambiente de trabalho  | Imagem no mercado | Infra estrutura | Salários e Benefícios | Carreira Internac. | Cresc. e Desenv. Prof. | Cursos e Treinam. | Desafios Profiss. | Qualidade de Vida | Ramo da atividade |
| 9º  | 5º                | 10º             | 2º                    | 6º                 | 1º                     | 7º                | 3º                | 8º                | 4º                |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Ao ser indagado sobre os fatores que mais o atraíram para a Empresa X, E11 afirma.

“Os principais aspectos que mais me atraíram foram o franco crescimento da Empresa X dentro do mercado de engenharia e a valorização dos trainees de processos anteriores, visto que muitos ocupam atualmente cargos estratégicos dentro da empresa”.

É oportuno observar que os fatores Crescimento e Desenvolvimento e Desafios Profissionais aparecem como prioritários na atratividade, juntamente com os salários e benefícios, em consonância com as âncoras de carreira levantadas anteriormente.

### 5.1.11.3 Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E11

De acordo com os resultados obtidos em maio de 2012 quando do preenchimento da EPPGP adotadas pela Empresa X, E11 estabelece a classificação que se vê no Quadro 43.

Quadro 43 - Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas do E11

| Fatores     | Envolvimento               |                        |                                  |                           | T&D e Educação      |                      | Condições trabalho |          | Recompensa             |                         |
|-------------|----------------------------|------------------------|----------------------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|----------|------------------------|-------------------------|
| No. Questão | Q4                         | Q5                     | Q8                               | Q10                       | Q2                  | Q6                   | Q1                 | Q9       | Q3                     | Q7                      |
| Subfatores  | Reconhecimento no Trabalho | Sugestões consideradas | Atividades conforme Competências | Conhecimento Expectativas | Treinamento Externo | Participação Eventos | Segurança Trabalho | Comunic. | Remuneração cf mercado | Remuneração cf formação |
| Escores     | 3                          | 4                      | 4                                | 4                         | 4                   | 4                    | 4                  | 3        | 5                      | 4                       |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Pode-se observar a satisfação do E11 com as Políticas de GP da Empresa X de forma geral e, em específico, com o fator Recompensa. E11 comenta.

“Estou atualmente participando de treinamentos e tendo um envolvimento maior dentro da Superintendência de Equipamentos na nova função que assumi, ... que me incentivam a permanecer na Empresa X”.

Entretanto, sinal de alerta é levantado com relação aos fatores Envolvimento, e em específico o reconhecimento pelo trabalho apresentado e Condições de Trabalho, em específico, a Comunicação, que, se não trabalhados, podem vir a comprometer a sua retenção.

Mais uma vez fica clara a necessidade da geração Y de contribuir com inovações e receber recompensas e reconhecimento explícito pelo bom trabalho. Eles precisam sentir que fazem a diferença. Para isso, o *feedback* do gestor e a definição clara das atividades são imprescindíveis.

#### 5.1.12 O Entrevistado 12 (E12)

##### 5.1.12.1 Caracterização do E12 e suas âncoras de carreira

O E12 formou-se em Engenharia Civil, em julho de 2011, tem 25 anos e é solteiro. O E12 revelou no início do Programa ter como âncora de carreira principal o Serviço e Dedicção, seguida da Autonomia e Independência que, segundo Schein (1990), é característica de pessoas que não estão dispostas a abrir mão de seus valores pessoais, no caso de primeira âncora e que buscam atividades que lhes possibilitem maior flexibilidade e autonomia, no caso da segunda.

Conforme Quadro 44, na segunda aplicação do Inventário, entretanto, as âncoras Competência Técnica Funcional e Estilo de Vida aparecem norteando as opções de carreira de E12. É importante observar que nesse período E12 solicitou seu desligamento do Programa

Trainee da Empresa X, optando por concluir uma pós-graduação e iniciar um curso de mestrado.

Quadro 44 - Âncoras de carreira do E12

| Âncoras de carreira – Entrevistado E12 |                           |                                |                |
|--|---------------------------|--------------------------------|----------------|
| 1ª aplicação - 09/2011                 |                           | 2ª aplicação - 06/2012         |                |
| 1ª                                     | 2ª                        | 1ª                             | 2ª             |
| Serviço e Dedicção                     | Autonomia e Independência | Competência Técnica/ Funcional | Estilo de Vida |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Ao ser questionado sobre se suas opções de carreira estão alinhadas às suas âncoras identificadas, E12 respondeu.

“Sem dúvidas, pois atualmente estou fazendo uma especialização em uma área que requer muita dedicação, que provavelmente me levará a executar serviços como autônomo em uma empresa própria.”

Na fala acima do E12, fica bastante evidente que sua opção de solicitar seu desligamento da Empresa X está fortemente vinculada às suas âncoras de carreira, principalmente a que refere autonomia e independência, já que almeja ter seu próprio negócio.

#### 5.1.12.2 Fatores de atratividade do E12

O inventário de fatores de atratividade aplicado ao E12 em março de 2012, estabelece a priorização que mostra o Quadro 45.

Quadro 45 - Fatores de atratividade do E12

| Classificação dos fatores de atratividade – Entrevistado 12 |                   |                 |                       |                    |                        |                   |                   |                   |                   |
|---|-------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| março/2012  |                   |                 |                       |                    |                        |                   |                   |                   |                   |
| Ambiente de trabalho  | Imagem no mercado | Infra estrutura | Salários e Benefícios | Carreira Internac. | Cresc. e Desenv. Prof. | Cursos e Treinam. | Desafios Profiss. | Qualidade de Vida | Ramo da atividade |
| 10º   | 9º                | 8º              | 3º                    | 7º                 | 1º                     | 4º                | 6º                | 5º                | 2º                |

Fonte: dados da pesquisa (2012)

Ao ser indagado sobre os fatores que mais o atraíram para a Empresa X, E12 revela.

“Os principais aspectos que mais me atraíram foram: ser empresa com grande capacidade de ofertar crescimento profissional e pessoal na área de engenharia civil, que apresenta boa infraestrutura, bom salário e participar na execução das grandes obras no País e exterior”.

Torna-se interessante observar a grande coerência entre as respostas nos dois momentos, indicando consistência na percepção da atratividade da Empresa X pelo E12.

### 5.1.12.3 Os fatores determinantes da solicitação de desligamento de E12 da Empresa X

Ao ser questionado sobre quais os fatores que determinaram o seu pedido de desligamento da Empresa X, E12 respondeu.

“Foram interesses pessoais: curso de especialização em Belo Horizonte, família, namorada etc...Além disso, não me identifiquei com as atividades que me foram impostas nas obras”.

E12 é o típico exemplo da geração Y: tem em alto conceito a educação e reconhece a necessidade de aprendizagem contínua e valoriza o equilíbrio entre convívio com pessoas, trabalho e lazer. Segundo Maldonado (2005), os integrantes da geração Y querem trabalhar para viver, e não viver para trabalhar. E12 entende que a geração dos seus pais dedicou muito mais tempo ao trabalho do que ao convívio familiar e não foi recompensada por isso.

Vale ressaltar aqui a importância de um processo seletivo que envolva a investigação de valores pessoais e análise das âncoras de carreira dos candidatos e a sua vinculação com o segmento indústria da construção, o que certamente evitaria frustrações e perda do investimento de ambos os lados.

### 5.1.13 O Entrevistado 13 (E13)

#### 5.1.13.1 Caracterização do E13 e suas âncoras de carreira

O E13 formou-se em Engenharia Mecânica, em julho de 2011, tem 25 anos e é solteiro. O E13 revelou no início do Programa ter como âncora de carreira principal o Desafio Puro, seguida da Competência Técnica/Funcional, que segundo Schein (1990) indicam pessoas que buscam a superação de desafios aparentemente intransponíveis em atividades, no caso da primeira âncora, e que aspiram aplicar e desenvolver seus conhecimentos técnicos, no caso da segunda.

Vale observar no Quadro 46 que, na segunda aplicação, a âncora Autonomia e Independência aparece em segundo lugar, provavelmente em função da pequena experiência vivida pelo E13 em obras, em que a hierarquia é bastante evidenciada e a forma como as atividades devem ser realizadas é estabelecida previamente pelos gestores, fato este que pode ter suscitado essa preocupação.

Quadro 46 - Âncoras de carreira do E13

| Âncoras de carreira – Entrevistado E13 |                                      |                        |                              |
|--|--------------------------------------|------------------------|------------------------------|
| 1ª aplicação - 09/2011                 |                                      | 2ª aplicação - 06/2012 |                              |
| 1ª                                     | 2ª                                   | 1ª                     | 2ª                           |
| Desafio Puro                           | Competência<br>Técnica/<br>Funcional | Desafio Puro           | Autonomia e<br>Independência |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Ao ser questionado sobre o seu dia a dia na obra e se o seu trabalho atual está alinhado e de acordo com as suas aspirações de carreira identificadas pelas suas âncoras, E13 respondeu.

“Acredito que sim, já que na manutenção não existe uma rotina, uma *receita de bolo* para realizar os serviços, as atividades são parecidas, mas a cada dia aparecem vários problemas para serem enfrentados desafiando sua capacidade técnica e profissional, me levando a um crescimento profissional”.

Na fala acima, o E13 deixa clara sua adaptação e entendimento da rotina de obra e percebe aí uma oportunidade de desenvolvimento em consonância com suas âncoras de carreira identificadas anteriormente.

#### 5.1.13.2 Fatores de atratividade do E13

O inventário fatores de atratividade aplicado ao E13 em março de 2012 estabelece a priorização vista no Quadro 47:

Quadro 47 - Fatores de atratividade do E13

| Classificação dos fatores de atratividade – Entrevistado 13 |                   |                 |                       |                    |                        |                   |                   |                   |                   |
|---|-------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| março/2012  |                   |                 |                       |                    |                        |                   |                   |                   |                   |
| Ambiente de trabalho  | Imagem no mercado | Infra estrutura | Salários e Benefícios | Carreira Internac. | Cresc. e Desenv. Prof. | Cursos e Treinam. | Desafios Profiss. | Qualidade de Vida | Ramo da atividade |
| 6º  | 5º                | 4º              | 7º                    | 8º                 | 1º                     | 3º                | 2º                | 9º                | 10º               |

Fonte: dados da pesquisa (2012)

Ao ser indagado sobre os fatores que mais o atraíram para a Empresa X, E13 afirma.

“O que mais me atraiu na Empresa X foi a possibilidade de aprender muito na parte técnica e gerencial em uma empresa de nome na área da construção civil, com uma infraestrutura muito boa, equipamentos novos e modernos, além de ter um bom salário e treinamentos”.

Observa-se coerência entre as respostas nos dois momentos no que diz respeito a desafios e crescimento profissional e certo distanciamento em relação a salários e benefícios.

### 5.1.13.3 Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E13

De acordo com os resultados obtidos em maio de 2012 quando do preenchimento da EPPGP, E13 estabelece a classificação que apresenta o Quadro 48.

Quadro 48 - Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas do E13

| Fatores     | Envolvimento               |                        |                                  |                           | T&D e Educação      |                      | Condições trabalho |          | Recompensa             |                         |
|-------------|----------------------------|------------------------|----------------------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|----------|------------------------|-------------------------|
| No. Questão | Q4                         | Q5                     | Q8                               | Q10                       | Q2                  | Q6                   | Q1                 | Q9       | Q3                     | Q7                      |
| Subfatores  | Reconhecimento no Trabalho | Sugestões consideradas | Atividades conforme Competências | Conhecimento Expectativas | Treinamento Externo | Participação Eventos | Segurança Trabalho | Comunic. | Remuneração cf mercado | Remuneração cf formação |
| Escores     | 4                          | 5                      | 4                                | 3                         | 2                   | 2                    | 4                  | 5        | 4                      | 5                       |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Pode-se observar a satisfação do E13 com as políticas de GP da Empresa com relação a Envolvimento, Condições de Trabalho e Recompensas e sua insatisfação em relação às Políticas referentes a Treinamento, Desenvolvimento e Educação.

Esta constatação sugere risco na retenção de E13 nos quadros de empregados da Empresa X. O E13 comenta.

“O que menos me incentiva a permanecer na Empresas hoje é a falta de treinamentos e a falta de incentivo a fazer um curso externo.”

Diversos estudiosos do comportamento da geração Y afirmam que seus integrantes buscam o aprendizado constante e visualizam, como fator de retenção, o aprendizado oferecido pelas empresas. Ao que tudo indica, não consideram o aprendizado que ocorre no próprio trabalho como equivalente à realização de um treinamento formal no trabalho ou um curso externo.

### 5.1.14 O Entrevistado 14 (E14)

#### 5.1.14 Caracterização do E14 e suas âncoras de carreira

O E14 formou-se em Engenharia Civil, em julho de 2011, tem 24 anos e é solteiro. O E14 revelou, no início do Programa, ter como âncora de carreira principal o Desafio Puro seguida da Competência Técnica/Funcional que, segundo Schein (1990) indicam pessoas que buscam a superação de desafios aparentemente intransponíveis em atividades nas quais possam aplicar e desenvolver seus conhecimentos técnicos.

Vale observar que, na segunda aplicação das âncoras, conforme demonstrado no Quadro 49, aparece em segundo lugar a âncora Estilo de Vida, que Schein (1990) define como busca pelo equilíbrio entre trabalho, família e lazer. Provavelmente, o período em que trabalhou na África pela Empresa X, ainda que relativamente curto, longe da família e amigos, pode ter sido suficiente para suscitar essa preocupação, dadas as condições de trabalho impostas pela obra em área remota.

Quadro 49 - Âncoras de carreira do E14

| Âncoras de carreira – Entrevistado E14 |                                      |                        |                |
|--|--------------------------------------|------------------------|----------------|
| 1ª aplicação - 09/2011                 |                                      | 2ª aplicação - 06/2012 |                |
| 1ª                                     | 2ª                                   | 1ª                     | 2ª             |
| Desafio Puro                           | Competência<br>Técnica/<br>Funcional | Desafio Puro           | Estilo de Vida |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Ao ser questionado sobre o seu dia a dia na obra e se o seu trabalho atual está alinhado e de acordo com as suas aspirações de carreira identificadas pelas suas âncoras, E14 respondeu.

“Eu concordo que o desafio puro e competência técnica são minhas aspirações de carreira. Meu trabalho atual tem tudo a ver com elas, pois viver num país africano já é um desafio devido a política de lá, sem contar o relacionamento no trabalho com os funcionários locais que têm uma cultura totalmente diferente da nossa. E sempre acreditei que, para alcançar meus objetivos, tenho que ser competente e também para promover algum funcionário ele deve mostrar competência no que faz”.

Na fala acima percebe-se a nítida adaptação e entendimento das rotinas de obra por parte de E14 que já se apropria desse entendimento para conduzir suas primeiras equipes de trabalho.

#### 5.1.14.2 Fatores de atratividade de E14

O inventário fatores de atratividade aplicado ao E14 em março de 2012 estabelece a priorização que se pode ver no Quadro 50.

Quadro 50 - Fatores de atratividade do E14

| Classificação dos fatores de atratividade – Entrevistado 13<br>março/2012 |                   |                 |                       |                    |                        |                   |                   |                   |                   |
|---|-------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ambiente de trabalho  | Imagem no mercado | Infra estrutura | Salários e Benefícios | Carreira Internac. | Cresc. e Desenv. Prof. | Cursos e Treinam. | Desafios Profiss. | Qualidade de Vida | Ramo da atividade |
| 6º  | 9º                | 7º              | 8º                    | 5º                 | 1º                     | 3º                | 2º                | 4º                | 10º               |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Ao ser indagado sobre os fatores que mais o atraíram para a Empresa X, E14 comenta.

“O que mais me motivou a participar do Programa Trainee da Empresa X foi saber que a empresa investe nos jovens talentos buscando estimular o desenvolvimento das competências de cada um com cursos e treinamentos. Além disso, a oportunidade de começar uma carreira internacional também chamou minha atenção.”

Observa-se a coerência entre as respostas, nos dois momentos da pesquisa, no que diz respeito a desafios, crescimento e desenvolvimento profissional e cursos e treinamentos e certo distanciamento em relação a carreira internacional.

#### 5.1.14.3 Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E14

De acordo com os resultados obtidos em maio de 2012, quando do preenchimento da EPPGP, E14 estabelece a classificação vista no Quadro 51.

Quadro 51 - Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas do E14:

| Fatores     | Envolvimento               |                        |                                  |                           | T&D e Educação      |                      | Condições trabalho |          | Recompensa             |                         |
|-------------|----------------------------|------------------------|----------------------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|----------|------------------------|-------------------------|
| No. Questão | Q4                         | Q5                     | Q8                               | Q10                       | Q2                  | Q6                   | Q1                 | Q9       | Q3                     | Q7                      |
| Subfatores  | Reconhecimento no Trabalho | Sugestões consideradas | Atividades conforme Competências | Conhecimento Expectativas | Treinamento Externo | Participação Eventos | Segurança Trabalho | Comunic. | Remuneração cf mercado | Remuneração cf formação |
| Escores     | 4                          | 4                      | 5                                | 5                         | 5                   | 4                    | 4                  | 5        | 5                      | 5                       |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Pode-se observar que a satisfação do E14 com as Políticas de GP da Empresa X é grande em todos os fatores, indicando a sua boa adaptação ao modelo de gestão adotado nas obras no exterior, o que sugere a sua possível retenção, conforme o seguinte relato.

“Até o momento, em relação as políticas de gestão de pessoas, não tenho nada que me desmotive em permanecer no meu trabalho na Empresa X... Saber que (na Empresa X) tenho chances reais de crescimento e desenvolvimento profissional ..e o bom ambiente de trabalho contribuem para minha permanência.”

Segundo Munro (2009), a geração Y valoriza a independência para a realização de tarefas e tem a necessidade de realizar trabalhos ou projetos que agreguem valor às estratégias da alta cúpula da organização em que atuam. Eles esperam reconhecimento contínuo além de suporte de seus superiores, assim como clareza na comunicação das tarefas a serem cumpridas, o que pode ser demonstrado claramente nas observações feitas por E14.

#### 5.1.15 O Entrevistado 15 (E15)

##### 5.1.15.1 Caracterização do E15 e suas âncoras de carreira

O E15 formou-se em Engenharia de Produção Civil, em julho de 2011, tem 24 anos e é solteiro. O E15 revelou no início do Programa ter como âncora de carreira principal o Desafio Puro (DP), em que Schein (1990) define como preocupação central a necessidade de vencer situações adversas ou oponentes, seguida da âncora Estilo de Vida, que, segundo esse autor, refere-se à busca de equilíbrio entre trabalho, família e lazer.

Provavelmente, em função de questões pessoais e em função do distanciamento da família e amigos, devido ao trabalho em outra região do País (ou em outro País), na segunda aplicação, a âncora Estilo de Vida aparece como dominante, seguida da âncora Segurança e Estabilidade, conforme pode ser observado no Quadro 52, o que, segundo Schein (1990), indica pessoas que buscam segurança e estabilidade em seus empregos.

Quadro 52 - Âncoras de carreira do E15

| Âncoras de carreira – Entrevistado E15 |                |                        |                          |
|--|----------------|------------------------|--------------------------|
| 1ª aplicação - 09/2011                 |                | 2ª aplicação - 06/2012 |                          |
| 1ª                                     | 2ª             | 1ª                     | 2ª                       |
| Desafio Puro                           | Estilo de Vida | Estilo de Vida         | Segurança e Estabilidade |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Ao ser questionado sobre o seu dia a dia na obra e se o seu trabalho atual está alinhado e de acordo com as suas aspirações de carreira identificadas pelas suas âncoras, E15 respondeu.

“Em parte. No meu trabalho encontro diversos desafios no dia-a-dia e estou desenvolvendo minhas competências técnicas. No entanto, dada a grande carga horária diária de trabalho (cerca de 12 horas, aproximadamente 72 horas semanais) além de ter apenas um dia de folga por semana que normalmente não coincide com os finais de semana, não está sendo possível conciliar a minha vida pessoal da maneira que eu acreditava ser possível”.

Em sua fala o E15 deixa clara a sua insatisfação com o estilo de vida imposto pela rotina da obra, o que indica ponto de atenção com relação à sua retenção na Empresa X.

#### 5.1.15.2 Fatores de atratividade do E15

O inventário fatores de atratividade aplicado ao E15, em março de 2012, estabelece a priorização que pode ser vista no Quadro 53.

Quadro 53 - Fatores de atratividade do E15

| Classificação dos fatores de atratividade – Entrevistado 15 |                   |                 |                       |                    |                        |                   |                   |                   |                   |
|---|-------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| março/2012  |                   |                 |                       |                    |                        |                   |                   |                   |                   |
| Ambiente de trabalho  | Imagem no mercado | Infra estrutura | Salários e Benefícios | Carreira Internac. | Cresc. e Desenv. Prof. | Cursos e Treinam. | Desafios Profiss. | Qualidade de Vida | Ramo da atividade |
| 7º  | 6º                | 9º              | 3º                    | 10º                | 2º                     | 5º                | 4º                | 1º                | 8º                |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Ao ser indagado sobre os fatores que mais o atraíram para a Empresa X, E15 afirma.

“A princípio, a empresa apresentou ter um bom plano de carreira e disposta a investir nos jovens profissionais. Além disso, a remuneração inicial estava acima dos demais programas de *trainee*.”

Observa-se coerência entre as respostas nos dois momentos no que diz respeito a crescimento e desenvolvimento profissional e salários e benefícios. Qualidade de Vida, primeira opção entre os fatores de atratividade, não foi abordada em seu discurso.

#### 5.1.15.3 Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas do E15

De acordo com os resultados obtidos em maio de 2012 quando do preenchimento da EPPGP, E15 estabelece classificação mostrada no Quadro 54.

Quadro 54 - Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas do E15

| Fatores    | Envolvimento               |                        |                                  |                           | T&D e Educação      |                      | Condições trabalho |          | Recompensa             |                         |
|------------|----------------------------|------------------------|----------------------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|----------|------------------------|-------------------------|
|            | No. Questão                | Q4                     | Q5                               | Q8                        | Q10                 | Q2                   | Q6                 | Q1       | Q9                     | Q3                      |
| Subfatores | Reconhecimento no Trabalho | Sugestões consideradas | Atividades conforme Competências | Conhecimento Expectativas | Treinamento Externo | Participação Eventos | Segurança Trabalho | Comunic. | Remuneração cf mercado | Remuneração cf formação |
| Escores    | 3                          | 2                      | 3                                | 2                         | 2                   | 2                    | 4                  | 5        | 4                      | 5                       |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Pode-se observar por parte de E15, uma baixa percepção da efetividade das políticas de GP da Empresa X, em relação aos Fatores Envolvimento, Treinamento & desenvolvimento e Educação, mas uma satisfação em relação aos fatores Condições de Trabalho e Recompensa. E15, em seu relato, revela.

“Eu não vejo que a empresa tenha uma política de Gestão de Pessoas bem definida e aplicada nas obras.”

Segundo Alsop (2008), os pertencentes à geração Y desejam principalmente reconhecimento e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, e flexibilidade acima de tudo. Além disso, buscam na empresa uma atitude organizacional que reflita respeito pelos interesses pessoais e familiares.

E15 demonstra claramente a sua insatisfação com as condições e o ritmo de trabalho, em consonância com suas âncoras de carreira, o que certamente compromete a possibilidade de a Empresa X conseguir retê-lo em seu quadro de engenheiros.

## **5.2 Análise geral do grupo de entrevistados e sua aderência a estudos já realizados por estudiosos anteriormente**

### **5.2.1 Âncoras de carreira - resultados gerais e análise**

Na primeira fase desta pesquisa, conforme já relatado anteriormente, foi aplicado o questionário de âncoras de carreira, em setembro de 2011, quando os entrevistados iniciavam a sua integração na Empresa. Nessa fase, eles não estavam inseridos no dia a dia das obras, pois cumpriam o programa de formação mencionado anteriormente.

Como conclusão dessa primeira fase, no Quadro 55, são apresentadas as âncoras de carreira dos quinze participantes desta pesquisa e suas variações ao longo do tempo.

Quadro 55 - Análise geral das âncoras de carreira por entrevistado

| Entrevistado | Âncoras de carreira           |                               |                               |                               |
|--------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|              | 1ª aplicação 09/2011          |                               | 2ª aplicação 06/2012          |                               |
|              | 1ª Âncora                     | 2ª Âncora                     | 1ª Âncora                     | 2ª Âncora                     |
| 1            | Criatividade Empresarial      | Estilo de Vida                | Estilo de Vida                | Criatividade Empresarial      |
| 2            | Serviço e Dedicção            | Desafio Puro                  | Autonomia e Independência     | Estilo de Vida                |
| 3            | Desafio Puro                  | Serviço e Dedicção            | Desafio Puro                  | Serviço e Dedicção            |
| 4            | Desafio Puro                  | Competência Gerência Geral    | Desafio Puro                  | Competência Gerência Geral    |
| 5            | Competência Gerência Geral    | Desafio Puro                  | Competência Gerência Geral    | Segurança e Estabilidade      |
| 6            | Estilo de Vida                | Serviço e Dedicção            | Estilo de Vida                | Competência Técnica Funcional |
| 7            | Desafio Puro                  | Competência Técnica Funcional | Estilo de Vida                | Desafio Puro                  |
| 8            | Desafio Puro                  | Competência Técnica Funcional | Competência Técnica Funcional | Desafio Puro                  |
| 9            | Criatividade Empresarial      | Competência Gerência Geral    | Autonomia e Independência     | Competência Técnica Funcional |
| 10           | Competência Técnica Funcional | Desafio Puro                  | Competência Técnica Funcional | Competência Gerência Geral    |
| 11           | Desafio Puro                  | Competência Técnica Funcional | Competência Técnica Funcional | Desafio Puro                  |
| 12           | Serviço e Dedicção            | Autonomia e Independência     | Competência Técnica Funcional | Estilo de Vida                |
| 13           | Desafio Puro                  | Competência Técnica Funcional | Desafio Puro                  | Autonomia e Independência     |
| 14           | Desafio Puro                  | Competência Técnica Funcional | Desafio Puro                  | Estilo de Vida                |
| 15           | Desafio Puro                  | Estilo de Vida                | Estilo de Vida                | Segurança e Estabilidade      |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

A TAB. 1 identifica a frequência de cada âncora de carreira nas primeira e segunda aplicações. Na primeira aplicação, observa-se que a âncora Desafio Puro predomina como a primeira opção em 53,3% dos participantes, seguida da âncora Competência Técnica Funcional, na segunda opção, com 33,3%.

Esse primeiro resultado justifica-se por ser essa amostra composta por engenheiros recém-formados, cuja motivação principal é enfrentar constantemente desafios, achar soluções para problemas aparentemente insolúveis, vencer situações adversas ou oponentes. Para isso, existe uma preocupação com o desenvolvimento da perícia pessoal e a busca constante por especialização. Schein (1990) observa que as pessoas, cuja âncora predominante é o Desafio Puro, pensam poder conquistar qualquer um ou qualquer coisa e, na medida em que progredem, procuram desafios cada vez mais difíceis. Geralmente buscam trabalhos nos quais podem se sentir sempre testados e à frente das novidades e, na ausência desse teste constante, sentem-se entediados e desmotivados.

Nesse aspecto, torna-se bastante compreensível a atração exercida pela Empresa X em relação a esse grupo de engenheiros recém-formados já que, durante o processo seletivo, foi acenada a perspectiva de trabalhos desafiadores, no que se refere a atividades técnicas e de gestão, em grandes obras de infraestrutura no Brasil e no exterior, assim como a possibilidade de aplicação imediata de todo o conhecimento adquirido por eles na academia.

Tabela 1 - Âncoras de carreira do grupo pesquisado

| Âncoras                        | 1ª aplicação 09/2011        |       |                              |       | 2ª aplicação 06/2012        |       |                              |       |
|--------------------------------|-----------------------------|-------|------------------------------|-------|-----------------------------|-------|------------------------------|-------|
|                                | 1ª Âncora principal (Freq.) | %     | 2ª Âncora secundária (Freq.) | %     | 1ª Âncora principal (Freq.) | %     | 2ª Âncora secundária (Freq.) | %     |
| Autonomia e independência      | 0                           | 0,0   | 1                            | 6,7   | 2                           | 13,3  | 1                            | 6,7   |
| Segurança e estabilidade       | 0                           | 0,0   | 0                            | 0,0   | 0                           | 0,0   | 2                            | 13,3  |
| Competência técnica/ funcional | 1                           | 6,7   | 5                            | 33,3  | 4                           | 26,7  | 2                            | 13,3  |
| Competência gerência geral     | 1                           | 6,7   | 2                            | 13,3  | 1                           | 6,7   | 2                            | 13,3  |
| Criatividade empresarial       | 2                           | 13,3  | 0                            | 0,0   | 0                           | 0,0   | 1                            | 6,7   |
| Serviço e dedicação            | 2                           | 13,3  | 2                            | 13,3  | 0                           | 0,0   | 1                            | 6,7   |
| Desafio puro                   | 8                           | 53,3  | 3                            | 20,0  | 4                           | 26,7  | 3                            | 20,0  |
| Estilo de vida                 | 1                           | 6,7   | 2                            | 13,3  | 4                           | 26,7  | 3                            | 20,0  |
|                                | 15                          | 100,0 | 15                           | 100,0 | 15                          | 100,0 | 15                           | 100,0 |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Na segunda aplicação do Inventário de Âncoras de Carreira, observou-se uma variação de tal maneira que a âncora Desafio Puro cedeu espaço para as âncoras Estilo de Vida e Competência Técnica Funcional, com 26,7% cada (TAB. 1).

Segundo Schein (1990), pessoas em que a âncora Estilo de Vida predomina buscam oportunidades que lhes permitam conciliar e integrar necessidades pessoais, familiares e as exigências da carreira. Para isso, buscam uma organização cujas condutas reflitam respeito pelos interesses pessoais e familiares.

Tentando explicar tal variação ocorrida nas âncoras, pressupõem-se as especificidades das condições de trabalho enfrentadas por esses engenheiros. Logo após sua admissão na empresa, podem tê-la motivado, principalmente, no que diz respeito à carga horária elevada, distanciamento das famílias e grandes centros, confinamento nas obras, e outros fatores levantados nas análises qualitativas. Em decorrência, emerge a âncora Estilo de Vida, que mais caracteriza o grupo estudado, alguns meses após sua admissão, passando a se constituir um provável fator de retenção, embora, a princípio, esta dimensão não constasse dos fatores apontados como tais pela literatura consultada. Pode-se, inclusive, levantar hipóteses de que o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal/familiar seja mais uma necessidade, de natureza situacional, de todo o grupo, no sentido de se refazer das pressões sofridas no início dessa experiência profissional do que uma âncora propriamente dita.

De acordo com Kilimnik et al. (2008), determinadas alterações nas âncoras, muito provavelmente, estão relacionadas a novas demandas da carreira que, paradoxalmente, podem estar levando alguns profissionais a deixarem de lado, ainda que temporariamente, seus valores e aspirações. Acredita-se que essa alteração, então, possa estar relacionada a uma condição situacional e momentânea, já que, ainda segundo Kilimnik et al.(2008) e de acordo com os pressupostos da abordagem de Schein (1993), não seria de se esperar mudanças nas âncoras, em um curto intervalo de tempo, como as que foram observadas no presente estudo.

Ao comparar os resultados deste estudo com os estudos realizados anteriormente, mais uma vez constata-se que a âncora Estilo de Vida vem se tornando cada vez mais presente como opção dos jovens, o que corrobora a afirmação de Rodrigues, Bouzada e Kilimnik (2007) de que a âncora Estilo de Vida é apontada por Schein (1993) como uma tendência que cresce cada vez mais ultimamente e que pode ser vista como um aspecto da própria ampliação do conceito de carreira a partir dos anos 90, o que incorporou definitivamente ao conceito de carreira a ideia da vida como um todo, ou seja, valorizando igualmente a carreira profissional,

o indivíduo e a família. A âncora Estilo de Vida, mais do que uma característica pessoal, passa a ser uma característica de toda uma geração, uma necessidade natural que surge, para fazer frente às pressões do mundo do trabalho.

### 5.2.2 Fatores de atratividade - resultados gerais e análise

Na Tabela 2 são apresentados os resultados gerais, fruto da abordagem feita aos 15 participantes deste estudo por meio do questionário dos fatores de atratividade.

Tabela 2 - Análise geral dos fatores de atratividade

| Ent. | Fatores de atratividade<br>março/2012 |                   |                 |                       |                        |                                       |                       |                   |                   |                   |
|------|---------------------------------------|-------------------|-----------------|-----------------------|------------------------|---------------------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|      | Ambiente de trabalho                  | Imagem no mercado | Infra estrutura | Salários e Benefícios | Carreira Internacional | Crescimento e Desenvolv. Profissional | Cursos e Treinamentos | Desafios Profiss. | Qualidade de Vida | Ramo da atividade |
| 1    | 6°                                    | 9°                | 7°              | 2°                    | 8°                     | 1°                                    | 5°                    | 4°                | 3°                | 10°               |
| 2    | 1°                                    | 2°                | 4°              | 9°                    | 7°                     | 5°                                    | 10°                   | 3°                | 6°                | 8°                |
| 3    | 4°                                    | 10°               | 3°              | 6°                    | 8°                     | 5°                                    | 7°                    | 2°                | 1°                | 9°                |
| 4    | 5°                                    | 6°                | 4°              | 1°                    | 3°                     | 2°                                    | 7°                    | 8°                | 9°                | 10°               |
| 5    | 2°                                    | 9°                | 10°             | 7°                    | 8°                     | 1°                                    | 4°                    | 3°                | 5°                | 6°                |
| 6    | 6°                                    | 3°                | 5°              | 9°                    | 1°                     | 8°                                    | 7°                    | 4°                | 10°               | 2°                |
| 7    | 8°                                    | 10°               | 7°              | 1°                    | 4°                     | 2°                                    | 6°                    | 5°                | 3°                | 9°                |
| 8    | 4°                                    | 9°                | 5°              | 6°                    | 2°                     | 3°                                    | 7°                    | 1°                | 8°                | 10°               |
| 9    | 8°                                    | 9°                | 4°              | 1°                    | 6°                     | 3°                                    | 10°                   | 5°                | 2°                | 7°                |
| 10   | 4°                                    | 2°                | 3°              | 1°                    | 5°                     | 6°                                    | 8°                    | 7°                | 9°                | 10°               |
| 11   | 9°                                    | 5°                | 10°             | 2°                    | 6°                     | 1°                                    | 7°                    | 3°                | 8°                | 4°                |
| 12   | 10°                                   | 9°                | 8°              | 3°                    | 7°                     | 1°                                    | 4°                    | 6°                | 5°                | 2°                |
| 13   | 6°                                    | 5°                | 4°              | 7°                    | 8°                     | 1°                                    | 3°                    | 2°                | 9°                | 10°               |
| 14   | 6°                                    | 9°                | 7°              | 8°                    | 5°                     | 1°                                    | 3°                    | 2°                | 4°                | 10°               |
| 15   | 7°                                    | 6°                | 9°              | 3°                    | 10°                    | 2°                                    | 5°                    | 4°                | 1°                | 8°                |
|      | 5° lugar                              | 9° lugar          | 7° lugar        | 3° lugar              | 6° lugar               | 1° lugar                              | 8° lugar              | 2° lugar          | 4° lugar          | 10° lugar         |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Os fatores Crescimento e Desenvolvimento Profissional, Desafios Profissionais, Salários e Benefícios, Qualidade de Vida e Ambiente de Trabalho constituem, então, os cinco fatores mais importantes no que se refere à atratividade de uma empresa de acordo com o grupo pesquisado.

Para uma análise comparativa, buscaram-se os resultados obtidos pela Cia de Talentos nas pesquisas realizadas nos últimos anos, visando uma análise mais profunda e a compreensão da distância entre as aspirações dos jovens e as expectativas e oportunidades oferecidas pelas organizações. Os resultados da pesquisa da Cia de Talentos em 2011 apontam que os valores ética, honestidade, felicidade e responsabilidade norteiam as escolhas dos jovens e que o sucesso para eles é a capacidade de aproveitar as oportunidades e de fazer aquilo de que se gosta.

No Quadro 56 são apresentados os resultados das pesquisas realizadas desde 2006, constatando-se a oportunidade de carreira internacional como diferencial no grau de atratividade das empresas.

Quadro 56 - Resultados obtidos na pesquisa “ A Empresa dos Sonhos” de 2006 a 2011

| A Empresa dos sonhos dos jovens oferece... |                       |                          |                          |                             |                             |                             |
|--|-----------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
|  | 2006                  | 2007                     | 2008                     | 2009                        | 2010                        | 2011                        |
| 1º   | Boa imagem no mercado | Desafios                 | Salários e benefícios    | Crescimento profissional    | Bom ambiente de trabalho    | Desenvolvimento de trabalho |
| 2º   | Salários e benefícios | Crescimento profissional | Crescimento profissional | Desenvolvimento de trabalho | Desenvolvimento de trabalho | Desafios                    |
| 3º   | Desafios              | Boa infraestrutura       | Boa imagem no mercado    | Bom ambiente de trabalho    | Qualidade de vida           | Boa imagem no mercado       |
| 4º   | Negócio onde atua     | Boa imagem no mercado    | Cursos e treinamentos    | Salários e benefícios       | Crescimento profissional    | Bom ambiente de trabalho    |
| 5º   | Cursos e treinamentos | Salários e benefícios    | Qualidade de vida        | Cursos e treinamentos       | Boa imagem no mercado       | Carreira internacional      |

Fonte: CIA DE TALENTOS, 2012

Ao comparar os resultados desta pesquisa com aqueles obtidos nas pesquisas realizadas pela Cia de Talentos nos últimos anos, (Quadro 56), observa-se que dos cinco fatores apontados em 2011 como mais decisivos na atratividade de uma empresa, três deles coincidem com a percepção do grupo objeto desta dissertação (Crescimento e Desenvolvimento de Trabalho, Desafios Profissionais e Bom ambiente de Trabalho).

É oportuno observar que os fatores Salários e Benefícios e Qualidade de Vida identificados como decisivos na atração do grupo estudado, não são apontados na pesquisa da Cia de

Talentos como determinantes da atração, fato que sugere especificidades do grupo estudado e das características de trabalho impostas pelo segmento construção de infraestrutura.

Comparando os resultados obtidos nesta pesquisa com a pesquisa realizada pela PriceWaterhouse Coopers (1999), que constatou que os fatores mais relevantes na atratividade de profissionais são: imagem da empresa (75%), desenvolvimento profissional (43%), salário (28%) e carreira (23%). Para os engenheiros desta pesquisa, a Imagem da Empresa figura na nona posição, não se caracterizando como um dos principais fatores de atratividade, mas, sim, o fator Desenvolvimento Profissional, que foi classificado como fator de maior atratividade.

### 5.2.3 Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas – resultados gerais e análise

A EPPGP proposta por Demo (2008), apesar de relativamente nova, tem sido utilizada em diversos estudos no Brasil.

Ferreira (2009) buscou identificar a relação entre as percepções das políticas de gestão de pessoas e o bem-estar no trabalho, aplicando e avaliando os resultados da EPPGP (2008) em funcionários do Tribunal Regional Federal da 1ª região (TRF da 1ª região). Os resultados mostraram que as políticas mais percebidas foram as condições de trabalho, seguidas pelas recompensas. O envolvimento e as políticas de treinamento e desenvolvimento não foram percebidos pelos funcionários como efetivas.

Rubino (2010) pesquisou a relação entre a percepção das políticas de gestão de pessoas implementadas em uma organização do setor privado e o bem-estar de seus colaboradores, utilizando, entre outros instrumentos, a EPPG proposta por Demo (2008). O estudo concluiu que as Principais Políticas de Gestão de Pessoas que mais influenciam o bem-estar do colaborador são a Política de Envolvimento e a Política de Recompensas.

Horta (2011), também utilizando a EPPGP (2008), propôs-se a avaliar a relação existente entre as políticas de gestão de pessoas, a confiança do colaborador na organização e o bem-estar no trabalho, segundo a percepção dos colaboradores da filial de Brasília de uma multinacional de tecnologia da informação. Dessa forma, foi possível identificar a forte

influência da percepção das políticas de GP, tanto na confiança do colaborador na organização, quanto no bem-estar no trabalho.

No presente estudo, em sua terceira fase, utilizou-se a EPPGP como forma de identificar as políticas de gestão de pessoas aplicadas pela Empresa X percebidas pelo grupo estudado como fatores de retenção.

Na Tabela 3 são demonstrados os resultados obtidos.

Tabela 3 - Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas - Geral

| Fatores                       | Envolvimento        |                        |                          |                    | T&D e Educação      |                      | Condições de Trabalho |                  | Recompensa           |                       |
|-------------------------------|---------------------|------------------------|--------------------------|--------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|------------------|----------------------|-----------------------|
|                               | Q4                  | Q5                     | Q8                       | Q10                | Q2                  | Q6                   | Q1                    | Q9               | Q3                   | Q7                    |
| Sub fatores/<br>Entrevistados | Reconh.<br>Trabalho | Sugestões<br>consider. | Atividades<br>cf compet. | Conhec.<br>Expect. | Treinam.<br>Externo | Particip.<br>Eventos | Seg.<br>Trabalho      | Comuni-<br>cação | Remun. cf<br>mercado | Remun. cf<br>formação |
| 1                             | 2                   | 4                      | 3                        | 3                  | 1                   | 1                    | 3                     | 3                | 4                    | 4                     |
| 2                             | 4                   | 4                      | 5                        | 4                  | 3                   | 2                    | 4                     | 4                | 5                    | 5                     |
| 3                             | 3                   | 2                      | 3                        | 2                  | 3                   | 1                    | 2                     | 4                | 4                    | 4                     |
| 4                             | 5                   | 5                      | 4                        | 4                  | 5                   | 5                    | 5                     | 5                | 5                    | 5                     |
| 5                             | 3                   | 4                      | 4                        | 3                  | 4                   | 2                    | 2                     | 4                | 5                    | 5                     |
| 6                             | 3                   | 2                      | 3                        | 2                  | 1                   | 1                    | 2                     | 4                | 4                    | 4                     |
| 7                             | 1                   | 2                      | 2                        | 1                  | 1                   | 1                    | 2                     | 2                | 5                    | 5                     |
| 8                             | 4                   | 4                      | 4                        | 5                  | 5                   | 2                    | 4                     | 5                | 5                    | 5                     |
| 9                             | 3                   | 1                      | 2                        | 2                  | 2                   | 2                    | 2                     | 3                | 5                    | 5                     |
| 10                            | 3                   | 3                      | 3                        | 1                  | 3                   | 2                    | 4                     | 2                | 3                    | 3                     |
| 11                            | 3                   | 4                      | 4                        | 4                  | 4                   | 4                    | 4                     | 3                | 5                    | 4                     |
| 12                            | NA                  | NA                     | NA                       | NA                 | NA                  | NA                   | NA                    | NA               | NA                   | NA                    |
| 13                            | 4                   | 5                      | 4                        | 3                  | 2                   | 2                    | 4                     | 5                | 4                    | 5                     |
| 14                            | 4                   | 4                      | 5                        | 5                  | 5                   | 4                    | 4                     | 5                | 5                    | 5                     |
| 15                            | 3                   | 2                      | 3                        | 2                  | 2                   | 2                    | 4                     | 5                | 4                    | 5                     |
| Média                         | 3,21                | 3,29                   | 3,50                     | 2,93               | 2,93                | 2,21                 | 3,29                  | 3,86             | 4,50                 | 4,57                  |
| Posição                       | 6º lugar            | 5º lugar               | 4º lugar                 | 7º lugar           | 7º lugar            | 8º lugar             | 5º lugar              | 3º lugar         | 2º lugar             | 1º lugar              |

NA: Não aplicado

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Observa-se que o fator Recompensa (Remuneração) figura como o mais efetivo, na percepção dos entrevistados, na sua retenção aos quadros da Empresa X. Na sequência, o fator Condições de Trabalho surge como efetivo, principalmente no que tange à Comunicação e,

em seguida, o fator Envolvimento. Por último, como sinal de baixa aderência e resposta às expectativas dos entrevistados, aparece o fator Treinamento & Desenvolvimento e Educação.

Os resultados encontrados podem ser explicados pela natureza do negócio, visto que a política de remuneração da Empresa X é considerada arrojada, envolvendo remuneração variável e benefícios como moradia, alimentação, transporte e lazer. Ter uma política salarial competitiva para atrair profissionais no mercado é visto como um caminho para ganhar uma vantagem competitiva. Esta constatação é corroborada por Veloso et al. (2012) ao identificar as principais categorias associadas à retenção de pessoas na perspectiva de organizações presentes no Brasil. Através da análise de conteúdo dos cadernos de evidências das 150 empresas eleitas na pesquisa Melhores Empresas para Você Trabalhar de 2011, os pesquisadores identificaram que as 34,4% das citações das empresas associam retenção à Remuneração, seguida por Carreira (17,6%), Desenvolvimento (13,0%), Gestão de Pessoas (11,7%) e Estratégia (11,1%).

Voltando à presente pesquisa, por outro lado, as possibilidades de oferecer treinamentos formais no trabalho ou cursos externos, em obras de infraestrutura, realizadas em locais distantes dos grandes centros, são mais reduzidas ou pouco viáveis, o que revelou ser um fator de insatisfação e comprometedor da retenção dos engenheiros recém contratados pela Empresa X.

Os resultados sinalizam, assim, a necessidade de a Empresa X procurar investir e encontrar soluções alternativas, incluindo cursos a distância no que se refere ao Treinamento, Desenvolvimento e Educação, dado o elevado potencial desses processos no sentido de reforçarem as competências essenciais para o negócio e promoverem maior comprometimento com a organização.

## 6 CONCLUSÃO

Para as organizações que pensam estrategicamente e desejam se posicionar bem para o futuro, conhecer a visão dos jovens é fundamental, no momento de traçar linhas de ação em suas políticas de Gestão de Pessoas , envolvendo os processos de atração, seleção, integração, treinamento, desenvolvimento e retenção de talentos no presente.

Tendo como foco empresa do setor de obras de infraestrutura do estado de Minas Gerais, a questão de pesquisa proposta neste estudo foi: Quais são os fatores condicionantes da atração e da retenção de engenheiros recém-formados e a sua vinculação com as âncoras de carreira?

Os resultados desta pesquisa levam à reflexão sobre as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas Empresas e, especificamente às práticas e processos de atração, desenvolvimento e retenção de profissionais no segmento indústria da construção..

Foi evidenciada a influência das âncoras de carreira nas escolhas profissionais e na adaptação e consequente retenção dos profissionais nas empresas. Portanto, pode-se afirmar que, além de as âncoras de carreira afetarem a forma com que o indivíduo percebe seu trabalho e sua carreira, conforme Schein (1990), elas são decisivas na percepção da maior ou menor atratividade das empresas, objeto de estudo neste trabalho.

No grupo pesquisado, composto por engenheiros recém formados, revelaram-se mais proeminentes as âncoras de carreira Desafio Puro, Estilo de Vida e Competência Técnica Funcional, o que significa a busca constante por desafios, a preocupação com o desenvolvimento da perícia pessoal e pela contínua especialização, assim como a necessidade de conciliação entre a vida profissional e pessoal.

Em decorrência das âncoras predominantes e de outros fatores de natureza contextual, tais como dinâmica do mercado e contexto econômico, esses jovens recém-formados são atraídos por empresas onde esperam encontrar perspectivas de crescimento e desenvolvimento profissional, desafios constantes, salários e benefícios diferenciados, qualidade de vida e ambiente de trabalho agradável.

A questão da capacitação técnica é percebida como deficiente pois, como recém-saídos da academia, os profissionais pesquisados tendem a associar aquisição de conhecimento com cursos de especialização e participação em treinamentos presenciais, não considerando a vivência no local de trabalho e o aprendizado técnico absorvido na convivência com profissionais seniores fontes de capacitação. Assim, a sugestão às organizações, no acompanhamento desses profissionais, é que promovam um trabalho de orientação e conscientização neste sentido, ou seja, ampliando o sentido de formação profissional para além da sala de aula e participação em eventos.

O segmento de indústria da construção de obras de infraestrutura se mostra bastante específico com relação às demandas impostas aos profissionais contratados. Por ser o seu produto a construção de obras de infraestrutura, é esperado que as empresas desenvolvam suas atividades em áreas remotas, distantes dos grandes centros, e necessitem alojar, alimentar, transportar, prover recursos e capacitar profissionais muitas vezes em condições bem diferentes daquelas a que os mesmos estão acostumados no seu dia a dia.

Em função dessa especificidade do segmento o fator Remuneração normalmente é bastante atrativo, como forma de compensação das possíveis perdas em termos de distanciamento da família, de recursos, de conectividade com o mundo, e conseqüentemente de atualização técnica constante.

Torna-se necessário ressaltar que as maiores dificuldades relatadas nas entrevistas dos engenheiros alojados são a carga horária elevada, o isolamento pessoal, a distância da família, a ausência de convívio social externo, a falta de acesso a informações e a não existência de incentivo a continuidade dos estudos, fatores que são minimizados pelas práticas de liberações periódicas para visita às famílias, pela liberação de recursos da informática e telefonia ofertados pela Empresa X, mas nem sempre é possível ofertar tais benefícios na quantidade e qualidade suficientes para atender a demanda desses profissionais.

Além disso, questões envolvendo a hierarquia estabelecida nos canteiros de obra são questionadas. É característica do segmento a estrutura hierárquica bastante definida e respeitada, e gestores, em sua maioria, *baby boomers* ou integrantes da geração X, impõem o

modelo a ser adotado, o que se contrapõe às expectativas da geração Y em relação a um estilo de liderança mais democrático e facilitador, que se torna, assim, intolerante a posturas rígidas de comando, já que deseja trabalhar de modo mais independente.

Tal constatação conduz a uma reflexão sobre o peso real dos fatores de atratividade, elencados inicialmente como de maior peso na decisão de escolha da empresa, na sua retenção futura. Isso significa que é importante que as empresas reflitam até que ponto a oferta de desafios e desenvolvimento profissional, aliados à remuneração atraente podem compensar as limitações no que se refere ao equilíbrio desejado entre a vida profissional e vida pessoal/familiar conforme identificado anteriormente.

É fato que a geração Y pensa e se relaciona de forma diferente, sendo para as organizações um grande desafio gerenciá-la. Ela demanda constantemente novas oportunidades de aprendizado, *feedbacks* instantâneos, e prima por desejar balancear a vida profissional e pessoal. Daí a necessidade de as organizações procurarem rever seus modelos de gestão, sem, no entanto, deixar de contemplar as características e necessidades dos profissionais de outras gerações, para que haja uma convivência harmoniosa.

Vale ressaltar aqui a importância de um processo seletivo que envolva a investigação de valores pessoais e análise das âncoras de carreira dos candidatos e a sua vinculação com o segmento indústria da construção, o que certamente evitaria frustrações e perda do investimento de ambos os lados.

É de extrema importância ter como parâmetro no processo seletivo o conceito de profissional talentoso como aquele que consegue conciliar seus valores com os valores organizacionais e assim desenvolver plenamente seu potencial, oferecendo à organização onde está inserido os melhores resultados.

Cabe, portanto, às organizações, conhecedoras de sua cultura, momento de mercado, infraestrutura e condições de trabalho, identificar profissionais com capacidade para melhor balancear suas necessidades profissionais e pessoais com as necessidades e desafios impostos pelas empresas, e, assim, serem motivados e engajados, obtendo os melhores resultados.

## 6.1 Limitações da pesquisa

De acordo com Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2002), a generalização dos resultados em pesquisas qualitativas, a generalização dos resultados é uma recorrente questão que causa polêmicas. Por se focar em uma lógica diversa daquela da pesquisa quantitativa, muito poucas vezes se atêm a amostras representativas, preferindo formatos etnográficos ou de estudo de caso. Neles, os sujeitos são selecionados de forma proposital por serem os conhecimentos e suas características sobre as questões de interesse da pesquisa. Não se pode, então, falar de generalizações nos moldes tradicionais. Os resultados, no entanto, tendo sido ressalvadas as especificações de cada um, talvez viessem a ser tidos como válidos para outros grupos e contextos diretos.

Esta pesquisa focou um grupo específico de 15 profissionais, engenheiros recém-formados, participantes do Programa Trainee 2011 em empresa de construção de obras de infraestrutura de Minas Gerais. Os resultados obtidos são bastante específicos, embora possam sugerir a maneira de pensar e se relacionar profissionalmente do grupo estudado, mas há sempre a possibilidade de aplicação dos resultados a um outro contexto, dependendo das semelhanças entre eles e a quem pretende aplicá-los em um contexto diverso daquele no qual foram gerados.

Vale relembrar ainda que o intervalo entre as fases 1 e 2, totalizando seis meses, em função da aprovação do projeto desta pesquisa, deve ser considerado também uma limitação, uma vez que, por se tratar de investigação de atratividade, a fase 2 deveria ocorrer antes ou no ato da admissão do grupo pesquisado na Empresa X. Em se tratando, contudo, de um profissional recém-formado, o fato de a fase 2 ter ocorrido seis meses após a sua admissão serviu para mostrar que a experiência de trabalho pode fazer com que a avaliação dos fatores de atração se torne um pouco mais realista.

## **6.2 Recomendações para estudos futuros**

Esta pesquisa focou os profissionais da área de engenharia, integrantes da geração Y, e interessados no segmento construção de infraestrutura.

Sugere-se, para estudos futuros, desenvolver pesquisa com profissionais de outras áreas de formação, objetivando a comparação dos resultados.

Indica-se, ainda, pesquisa comparativa entre as gerações da área de engenharia, identificando a influência das âncoras de carreira nas escolhas profissionais e na adaptação e a consequente retenção dos profissionais nas empresas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004.

ALSOP, R. **The trophy kids grow up**: how the millennial generation is shaking up the workplace. New York: Jossey-Bass, 2008.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. **Usos e abusos dos Estudos de Caso**. Cadernos de Pesquisa, v. 36, n. 129, set./dez. 2006. Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2006.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 11th ed. London: Kogan Page, 2009.

ARTHUR, M.B. e ROUSSEAU, D. **The boundaryless career**: a new employment principle for a new organizational era. Oxford: Oxford Press, 1996.

BALASSIANO, M.; COSTA, I. A. S. **Gestão de carreiras**: dilemas e perspectivas. Introdução. São Paulo: Atlas: 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1977.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 2006.

BARROW, S; MOSLEY, R. **The employer brand**: bringing the best of brand management to people at work. Chichester: John Wiley, 2005

BARTH, T. J. **Career anchor theory: A usefull framework for federal managers.** .  
Review of Public Personnel Administration: v.13, pp. 27–42, Fall 1993.

BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. **Human resource management:** Scope, analysis and significance. In: BOXALL,P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (Orgs) The Oxford Handbook of human resource management. New York: Oxford University Press, 2007.

BRASIL, IPEA - Instituto de Pesquisa Aplicada. Estado de São Paulo (SP): **Boletim Radar No 12**, 03/03/2011. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/003/00301009.jsp?ttCDCHAVE=13972>> Acesso em: 04 set.2010.

CARVALHO, J. L. F. S., VERGARA, S. C. **Repensando os roteiros de marketing de serviços:** análise crítica da teoria dos scripts cognitivos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis : ANPAD, 2000.

CARVALHO, J. L. F. S., VERGARA, S. C. **A fenomenologia e a pesquisa dos espaços e serviços.** In: E RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42 , p. 78-91, Jul./Set., 2002. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n3/v42n3a07.pdf>> Acesso em: 13 set. 2012.

CHANLAT, J. F. **Quais carreiras e para qual sociedade? (I)** RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.

CHESTER, E. **Employing generation why?** Vacaville, CA: Chess Press, 2002.

CHOWDHURY, S. **A era do talento:** obtendo alto retorno sobre o talento. Tradução: Sônia Midori. São Paulo: Pearson Education, 2003.

CIA DE TALENTOS. **A empresa dos Sonhos dos Jovens** 2011. Disponível em: <<http://www.ciadetalentos.com.br/esj/>> Acesso em: 10 out. 2011.

COIMBRA, R. G. C.; SCHIKMANN, R. **A geração net**. Anais do EnAMPAD. Campinas: ANPAD, 2001.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAVENPORT, T. O. **Capital humano**: o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.

DEFFLIPI, R. J., ARTHUR, M. B., **The boudaryless career**: a competency-based perspective. Journal of Organizational Behavior, v. 15, p. 307-324, 1994.

DE LIMA, A. R., et al. **Como atrair e reter talentos humanos na empresa**. Rio de Janeiro: Editora da Faculdade Machado de Assis, 2003.

DEMO, G. **Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas**. RAM. Revista de Administração Mackenzie (Impresso), v. 9, p. 77-101, 2008.

DEMO, G. **Políticas de Gestão de Pessoas, Valores Pessoais e Justiça Organizacional**. RAM - Revista de Administração Mackenzie, v. 11, p. 55-81, 2010.

DEMO, G. et al. **Políticas de gestão de pessoas no novo milênio**: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. RAM - Revista de Administração Mackenzie versão eletrônica, v. 12, p. 15-42, 2011.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

ERNST & YOUNG. **Managing Today's Global Workforce**. Disponível em: <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Brazil\\_Managing\\_Today\\_Global\\_Workforce\\_2010/\\$FILE/Brazil\\_Managing\\_Todays\\_Global\\_workforce.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Brazil_Managing_Today_Global_Workforce_2010/$FILE/Brazil_Managing_Todays_Global_workforce.pdf)>. Acesso em: 09 out.2011

FARO, E.S.C. et al. **Âncoras de carreira e transformações no modelo de administração: estudo de caso do Tribunal de Contas da União (TCU)**. Cad. EBAPE.BR [online]. 2010, vol.8, n.4, p. 710-33. ISSN 1679-3951. Disponível em:< <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512010000400010>>. Acesso em 09 out. 2010

FERRAZ, I.; GALLI, D.; TREVISAN, L. **Âncoras de carreira: uma questão de gênero?** Revista Administração em Diálogo, São Paulo, v. 10, n.2, 2008. Disponível em <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/viewArticle/2713>> Acesso em 20 jul. 2012.

FERREIRA, K.R.D. **A relação entre políticas de gestão de pessoas e o bem-estar no trabalho: as percepções de servidores do Tribunal Regional Federal da 1ª região**. 2009. 61 f. - Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: <[http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1186/1/2009\\_KarlaRodriguesFerreira.pdf](http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1186/1/2009_KarlaRodriguesFerreira.pdf)> Acesso em 20 jul. 2012

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANÇA JUNIOR, N.R. **Retenção de talentos: consideração dos aspectos determinantes na Empresa Volvo do Brasil Veículos S/A**. Disponível em: <[www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/.../Dissertacao.pdf](http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/.../Dissertacao.pdf)> Acesso em 12 fev. 2012

FREITAS, H et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-12, 2000.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Trabalho, Educação e Juventude na Construção Civil**. Centro de Estudos Sociais. 2011 Disponível em <<http://www.cps.fgv.br/cps/construcao/>> Acesso em 13 set.2012

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE. Disponível em:  
<<http://www.greatplacetowork.com.br/melhores-empresas/busca-das-melhores-empresas>>  
Acesso em: 12 abr. 2012

GUBMAN, E. **Talento**: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GUEST, D. E. **Human resource management and industrial relations**. Journal of Management Studies, v. 24, n. 5, p. 503-21, 1987.

HALL, D.T. **Careers in and out of Organizations**. London: Sage Publications, 2002.

HALL, D. T., & MIRVIS, P. H. (1995). **Careers as lifelong learning**. Em D. T. Hall & P. H. Mirvis (Orgs.), *The changing nature of work* (pp. 323-361). San Francisco, CA: Jossey Bass.

HORTA, P. S. M. **Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar no trabalho**: estudo em uma multinacional de tecnologia da informação. Disponível em <<http://bdm.bce.unb.br/handle/10483/1681>> Acesso em 20 Jun. 2012

KILIMNIK, Z. M. **Trajetórias e transições de carreiras profissionais em recursos humanos**. Tese (Doutorado em Administração) – FACE/UFMG. Belo Horizonte. 2000. Disponível em:  
<[http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/banco\\_teses/teses/60/d23052000zmk.pdf](http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/banco_teses/teses/60/d23052000zmk.pdf). >  
Acesso em 20 mai. 2011.

KILIMNIK, Z. M.; CASTILHO, I. V.; SANT'ANNA, A. S. **Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos**: metáforas de carreira e de competências. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 12, n. 2, p. 257-280, 2006.

KILIMNIK, Z. M. et al. **Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes?** Um estudo com profissionais de Administração em transição de carreira. **Revista da ABOP**, v. 9. p. 43-60, 2008.

KNABEM, A. **Trajatória profissional e âncoras de carreira de Edgar Schein:** traçando possíveis relações. Dissertação (Mestrado em Administração – UFS, Florianópolis, 2005. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PPSI0199.pdf> >. Acesso em: 15 out 2011.

KOPS, D. **Empregabilidade e Empresabilidade em Gestão de Pessoas.** Disponível em: <[http://www.castelli.edu.br/site/admin/upload/publicacoes/arquivos-artigos/57\\_Empregabilidade%20e%20Empresabilidade%20em%20Gest%C3%A3o%20de%20Pessoas%20-%20artig%20publicado.pdf](http://www.castelli.edu.br/site/admin/upload/publicacoes/arquivos-artigos/57_Empregabilidade%20e%20Empresabilidade%20em%20Gest%C3%A3o%20de%20Pessoas%20-%20artig%20publicado.pdf)> Acesso em: 12 set, 2012

KUGELMEIER, W. **Empresabilidade:** a empregabilidade da empresa. Disponível em:<<http://www.wkprisma.com.br/treinamento-empresarial/educacao-corporativa/empregabilidade-empresas.html> > Acesso em: 04 out 2010.

LEGGE, K. **Human resource management:** rhetorics and realities. London: Macmillan, 1995.

LEGGE, K. **Human Resource Management.** In: ACKROYD, S. et al. (Eds.). The Oxford handbook of work and organization. Oxford: Oxford University Press, 2006, p.220-41.

LACOMBE, B.M.B. & CHU, R.A. **Buscando as fronteiras da carreira sem fronteiras:** uma pesquisa com professores universitários em administração de empresas na Cidade de São Paulo. In: BALASSIANO, M. & COSTA, I.A. Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas. São Paulo, Atlas, 2006.

LOMBARDI, Maria Rosa. **Engenheiras brasileiras:** inserção e limites de gênero no campo profissional. Caderno de Pesquisa. [online]. 2006, v.36, n.127, p. 173-202. ISSN 0100-1574. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742006000100008>. Acesso em 15 out 2011

LOMBARDIA, P.G.; STEIN, G.; PIN, J.R. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones y valores de la generacion Y**. Documento de investigación. DI-753. Mayo, 2008. Disponível em <<http://www.iesep.com/Descargas/spdf/Gratuitos/R130.pdf>> Acesso em 21 out. 2010.

LONDON, M., & STUMPH, S. **Managing careers**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

MALDONADO, M. T. **A geração Y no trabalho: um desafio para os gestores**. Julho, 2005. Disponível em <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4142>>. Acesso em 21 out 2010

MAYO, A. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MALSCHTTZKY, N. **Empregabilidade x empresabilidade: O ambiente profissional deve estimular o desenvolvimento profissional**. Disponível em: <[http://www.cde.br/publicação/pdf/revista\\_fae\\_business/n2\\_junho\\_2002/gestão2\\_empregabilidade\\_x\\_empresabilidade\\_pdf](http://www.cde.br/publicação/pdf/revista_fae_business/n2_junho_2002/gestão2_empregabilidade_x_empresabilidade_pdf)> Acesso em: 04 set. 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2002. Disponível em <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/.../Dissertacao.pdf>> Acesso em: 12 fev. 2012

MARTINS, H.T. **Gerenciamento da carreira proteana: contribuição para práticas contemporâneas de gestão de pessoas**. In: BALASSIANO, M. & COSTA, I.A. **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

MENDONÇA, M.C.F. **Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensas**. Dissertação (Mestrado em Administração – FGV) Rio de Janeiro, 2002.

MINCHINGTON, B. **Employer Brand Leadership – A Global Perspective**, Australia: Collective Learning Australia, 2005.

MUNRO, R. C. **Mentoring needs and expectations of generation Y.** Human Resources Practitioners: Preparing the Next Wave of Strategic Business Partners. Journal of Management Research, v.1, n.2, 2009.

PEIPERL, M. A., ARTHUR, M. B. **Topics for conversation:** Career themes old and news. Em M. A. Peiperl, M. B. Arthur, R. Goffee, & T. Morris (Orgs.), Career frontiers: New conceptions of working lives (pp. 1-20). Oxford: Oxford University Press, 2000.

PELOSO, A.C.; YONEMOTO, H.W. **Atração, Desenvolvimento e Retenção de Talentos.** Disponível em: <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/2525/2049>> Acesso em: 12 jun 2012

PRICE WATERHOUSE COOPERS Organização Internacional. **Primeiro Estudo de Melhores Práticas e Tendências na Gestão de Pessoas** - Relatório Final. São Paulo, Dez.1999. Disponível em <[http://www.pwcglobal.com/images/soacat/surveys/estudo\\_port.pdf](http://www.pwcglobal.com/images/soacat/surveys/estudo_port.pdf) .> Acesso em: 12 jun 2012.

REMKE, R; RAINES, C.; FILIPCZAK R. **Generations at work.** New York: Amacom, 2000.

RODRIGUES, C. L. M. M.; BOUZADA, V. C. P. C.; KILIMNIK, Z. M. **Estilo de Vida e Segurança** – seriam essas as âncoras dos futuros detentores de carreiras proteanas ou sem fronteiras?: um estudo comparativo entre alunos de graduação e de mestrado em Administração. In: VI CONVIBRA – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO. Anais Eletrônico. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/2007/congresso/artigos/160.pdf>> Acesso em: 20 jul 2012.

REMENYI, D., WILLIAMS, B., MONEY, A., SWARTZ, E. **Doing research in business and management:** an introduction to process and method. London : Sage Publications, 1998.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RUBINO, T.L.S. **As influências das políticas de gestão de pessoas no bem-estar no trabalho**. Disponível em <<http://bdm.bce.unb.br/handle/10483/1194>> Acesso em 20 jun. 2012

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P.B. **Metodologia de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.

SANTOS, N. M. B. F.; ABRAHIM, G. S. **A Influência dos valores pessoais na determinação das âncoras de carreira**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

SAVIANI, J. R. **Empresabilidade**: como as empresas devem agir para manter em seus quadros elementos com alta taxa de empregabilidade. São Paulo: Makron Books, 1997.

SAVIOLI, N. **Carreira**: Manual do Proprietário. Rio de Janeiro: Qualimark Editora, 1991.

SARSUR, A. M. **Repensando a empregabilidade, a empresabilidade e a nova gestão de recursos humanos**: um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais. In: XXV EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Campinas - SP. **Anais do XXV EnANPAD**, 2001.

SCHEIN, E.H. **Career dynamics**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978

SCHEIN, E.H **Organization psychology**. New Jersey: Prentice Hall, 1985.

SCHEIN, E.H. **Career anchors** (Revised Edition). San Diego, University Associates, 1990.

SCHEIN, E.H. **Career anchors and job planning**: The Links Between Career Pathing and Career Development. Cambridge, MIT Review, 1990.

SCHEIN, E. H. **Identidade profissional**: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1993.

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

SILVA, E. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos**: um estudo sobre o comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica. Dissertação (Mestrado em Administração) – IBMEC. Rio de Janeiro, 2006.

SOMBRIO, K. N. **Ser professora – o sentido de uma escolha**: um estudo sobre âncoras de carreira. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Psicologia 130f. 2003. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PPSI0107.pdf>.> Acesso em: 15 out 2011.

STAKE. R. E. **Case studies**. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) Handbook of qualitative research. London: Sage, 2000. p. 435-454

TAPSCOTT, D. **Geração Y vai dominar força de trabalho**. ITWEB. 05.06.2008. Disponível em <<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48473>> Acesso em 30 nov. 2011.

TULGAN, Bruce; MARTIN, Carolyn. **Managing the generation mix**. Amherst, MA: HRD Press, 2006.

TIEPPO, E. et al. **Seriam as âncoras aderentes às carreiras inteligentes?** Estudo comparativo entre alunos formados em administração de empresas e turismo. 2011. Disponível em: <<http://apps.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/viewFile/893/530>> Acesso em: 12 fev. 2012.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados.** Sao Paulo: Futura, 1999.

VASCONCELOS, K. C. et al. **A Geração Y e suas âncoras de carreira.** In: II ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 15 a 17 de novembro de 2009, Curitiba. **Anais...**Curitiba, 2009.(CD-ROM).

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers.** In: XXXII ENAMPAD , 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

VELOSO, E. F. R. **Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional.** São Paulo: TD, USP, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, M. M.F. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração.** In: \_\_e

ZOUAIN, D. (Org.) **Pesquisa Qualitativa em Administração.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso.** Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2004.

YIN, R.K. **Estudo de caso.** Planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## ANEXOS

## ANEXO A: Inventário de identificação dos fatores de atratividade utilizado nesta pesquisa e respectivas definições

| FATORES DE ATRATIVIDADE - A EMPRESA DOS MEUS SONHOS   |   |   |
|---|---|---|
| IDENTIFICAÇÃO PESSOAL   |   |   |
| CURSO:  | MÊS E ANO DA FORMATURA:                           |   |
| INSTITUIÇÃO DE ENSINO:  | IDADE:  |   |
| ESTADO:   | SEXO:   |   |
| <p><b>Orientação para preenchimento:</b><br/>           Numere de <b>01 a 10</b> , numa escala <b>decrescente</b> de importância, os fatores que determinam o seu interesse em trabalhar em uma Empresa, sendo :<br/>           01 - fator <b>mais</b> determinante no meu interesse em trabalhar na Empresa<br/>           10 - fator <b>menos</b> determinante no meu interesse em trabalhar na Empresa</p> |   |   |
| PONTUAÇÃO   | FATORES   | DEFINIÇÕES  |
|   | <b>Ambiente de trabalho agradável</b>             | Procuro trabalhar em uma empresa que oferece aos seus colaboradores um ambiente de trabalho harmonioso e agradável, pautado no respeito às pessoas e na ética profissional.   |
|   | <b>Boa imagem no mercado</b>                      | Procuro trabalhar em uma empresa que tem uma boa imagem no mercado, é merecedora de respeito e credibilidade, demonstrando ética nos negócios, serviços e produtos de qualidade e comprometimento com a sustentabilidade.                 |
|   | <b>Boa infraestrutura</b>                         | Procuro trabalhar em uma empresa que oferece uma boa infraestrutura aos seus colaboradores no dia a dia , como estacionamento, restaurante/lanchonetes, postos de atendimento bancário, atendimento médico e odontológico, locadoras etc. |
|   | <b>Bons salários e benefícios</b>                 | Procuro trabalhar em uma empresa que oferece aos seus colaboradores um pacote de remuneração e benefícios atrativo, acima da média de mercado.  |
|   | <b>Carreira internacional</b>                     | Procuro trabalhar em uma empresa que tem atividades no exterior e oferece oportunidades reais de carreira internacional.  |
|   | <b>Crescimento e desenvolvimento profissional</b> | Procuro trabalhar em uma empresa que oferece aos seus colaboradores, através da sua estrutura de cargos e salários e de seus programas e processos estabelecidos, oportunidades reais de crescimento e desenvolvimento profissional.      |
|   | <b>Cursos e treinamentos oferecidos</b>           | Procuro trabalhar em uma empresa que oferece oportunidades de realização de cursos e treinamentos no local de trabalho, ampliando as competências de seus colaboradores.  |
|   | <b>Desafios profissionais</b>                     | Procuro trabalhar em uma empresa que estabelece para seus colaboradores metas desafiadoras, porém realizáveis, que estimulam o desenvolvimento de suas competências.  |
|   | <b>Qualidade de Vida</b>                          | Procuro trabalhar em uma empresa que possibilita que os colaboradores tenham um equilíbrio entre vida profissional e pessoal, podendo conciliar trabalho, família, lazer e outras atividades importantes.                                 |
|   | <b>Ramo de atividade</b>                          | Busco trabalhar em uma empresa que atua em um segmento de mercado atraente, lucrativo e promissor.  |

Fonte\_ CIA DE TALENTOS, 2012, adaptado pela autora da dissertação.

## ANEXO B: 1ª Versão de aplicação da EPPG

| 1   | 2                               | 3  | 4                                  | 5                                    |
|---|---------------------------------|--|------------------------------------|--------------------------------------|
| Discordo totalmente da afirmativa   | Discordo um pouco da afirmativa | Não concordo, nem discordo da afirmativa | Concordo um pouco com a afirmativa | Concordo totalmente com a afirmativa |
| 1. A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento por meio do patrocínio parcial ou total de cursos de graduações e/ou pós-graduações.  |                                 |  |                                    |                                      |
| 2. A organização onde trabalho preocupa-se com a minha segurança no trabalho (como circuitos internos de TV, acesso restrito às instalações, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, manutenção de equipamentos de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência, pisos antiderrapantes etc.). |                                 |  |                                    |                                      |
| 3. A organização onde trabalho me faz participar de treinamentos externos e palestras para o meu aprimoramento profissional.  |                                 |  |                                    |                                      |
| 4. A organização onde trabalho preocupa-se em me oferecer remuneração compatível com a oferecida no mercado (público ou privado, dependendo do caso) para a minha função.   |                                 |  |                                    |                                      |
| 5. A organização onde trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.   |                                 |  |                                    |                                      |
| 6. A organização onde trabalho preocupa-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho de minha função (como missão organizacional, valores organizacionais, metas, resultados esperados, novos produtos/serviços etc.).  |                                 |  |                                    |                                      |
| 7. A organização onde trabalho me oferece facilidades no local de trabalho (como bom estacionamento, quadras de esportes, restaurantes/lanchonetes, postos bancários, atendimento médico e psicológico etc.).   |                                 |  |                                    |                                      |
| 8. A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento por meio do patrocínio parcial ou total de cursos de linguas.   |                                 |  |                                    |                                      |
| 9. A organização onde trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (por meio de elogios, matérias em jornais internos etc.).  |                                 |  |                                    |                                      |
| 10. Na organização onde trabalho, as minhas sugestões/reclamações são consideradas.   |                                 |  |                                    |                                      |
| 11. Na organização onde trabalho, recebo incentivos (como promoções/funções comissionadas, participação nos lucros, opções de ações, bônus/prêmios/gratificações etc.).   |                                 |  |                                    |                                      |
| 12. A organização onde trabalho possui um plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos.   |                                 |  |                                    |                                      |
| 13. A organização onde trabalho preocupa-se com a minha saúde e com o meu bem-estar no trabalho (exemplos: local arejado, boa iluminação, instalações confortáveis, programas de qualidade de vida, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, centrais de atendimento ao empregado etc.).                                   |                                 |  |                                    |                                      |
| 14. A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento viabilizando a minha participação em eventos externos (como congressos, seminários etc.).  |                                 |  |                                    |                                      |
| 15. A organização onde trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.   |                                 |  |                                    |                                      |
| 16. A organização onde trabalho costuma me tratar com respeito e atenção.   |                                 |  |                                    |                                      |
| 17. A organização onde trabalho fornece os materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz de minha função.   |                                 |  |                                    |                                      |
| 18. A organização onde trabalho procura conhecer minhas competências para definir minhas atividades.  |                                 |  |                                    |                                      |
| 19. A organização onde trabalho me oferece benefícios (como bom e bem-aceito plano de saúde, convênio com academias e outros estabelecimentos etc.).  |                                 |  |                                    |                                      |
| 20. A organização onde trabalho promove eventos sociais para integrar seus empregados (como confraternizações, eventos esportivos etc.).  |                                 |  |                                    |                                      |
| 21. A organização onde trabalho investe em treinamentos internos/no local de trabalho para o meu aprimoramento profissional.  |                                 |  |                                    |                                      |
| 22. A organização onde trabalho possui canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação (como intranet, reuniões periódicas, jornais internos, painéis eletrônicos etc.).  |                                 |  |                                    |                                      |
| 23. A organização onde trabalho procura conhecer minhas expectativas e aspirações para definir minhas atividades.   |                                 |  |                                    |                                      |
| 24. A organização onde trabalho possui um plano flexível de benefícios, o que me permite escolher os mais adequados às minhas necessidades (como creche no local de trabalho, horário flexível de trabalho, possibilidade de trabalhar em casa etc.).   |                                 |  |                                    |                                      |

Fonte: DEMO, 2008

## ANEXO C: Fator 1 EPPGP: Envolvimento

Conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização; reconhecê-los melhor; incentivar sua participação na condução dos negócios; e incrementar a comunicação organizacional.

| ITEM                        | DESCRIÇÃO  | QUALIDADE | CARGA FATORIAL | COMUNALIDADE (H <sup>2</sup> ) |
|-----------------------------|--|-----------|----------------|--------------------------------|
| 23                          | A organização onde trabalho procura conhecer minhas expectativas e aspirações para definir minhas atividades.  | Excelente | 0,72           | 0,60                           |
| 18                          | A organização onde trabalho procura conhecer minhas competências para definir minhas atividades.   | Muito boa | 0,69           | 0,58                           |
| 10                          | Na organização onde trabalho, as minhas sugestões/reclamações são consideradas.  | Muito boa | 0,66           | 0,52                           |
| 9                           | A organização onde trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (por meio de elogios, matérias em jornais internos etc.).  | Muito bom | 0,64           | 0,47                           |
| 5                           | A organização onde trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.   | Boa       | 0,59           | 0,49                           |
| 20                          | A organização onde trabalho promove eventos sociais para integrar seus empregados (como confraternizações, eventos esportivos etc.).   | Razoável  | 0,52           | 0,39                           |
| 6                           | A organização onde trabalho preocupa-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho de minha função (por meio de missão organizacional, valores organizacionais, metas, resultados esperados, novos produtos/serviços etc.). | Razoável  | 0,48           | 0,41                           |
| 16                          | A organização onde trabalho costuma me tratar com respeito e atenção.  | Razoável  | 0,45           | 0,47                           |
| Confiabilidade ( $\alpha$ ) |  |           |                | 0,88                           |
| Autovalor                   |  |           |                | 7,13                           |
| Variância total             |  |           |                | 37,5%                          |
| Variância comum aos fatores |  |           |                | 62,2%                          |

Fonte: DEMO, 2008

## ANEXO D: Fator 2 EPPGP: Treinamento, Desenvolvimento e Educação

Conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização; reconhecê-los melhor; incentivar sua participação na condução dos negócios; e incrementar a comunicação organizacional.

| ITEM                        | DESCRIÇÃO   | QUALIDADE | CARGA FATORIAL | COMUNALIDADE (H <sup>2</sup> ) |
|-----------------------------|---|-----------|----------------|--------------------------------|
| 14                          | A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento, viabilizando a minha participação em eventos externos (como congressos, seminários etc.). | Excelente | 0,75           | 0,53                           |
| 3                           | A organização onde trabalho me faz participar de treinamentos externos e palestras para o meu aprimoramento profissional.                             | Excelente | 0,74           | 0,47                           |
| 8                           | A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento por meio do patrocínio parcial ou total de cursos de línguas.                              | Boa       | 0,57           | 0,32                           |
| Confiabilidade ( $\alpha$ ) |   |           |                | 0,72                           |
| Autovalor                   |   |           |                | 1,84                           |
| Variância total             |   |           |                | 9,7%                           |
| Variância comum aos fatores |   |           |                | 16,1%                          |

Fonte: Demo(2008)

## ANEXO E: Fator 3 EPPGP: Condições de Trabalho

| Conjunto de práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia. |   |           |                |                                |
|--|---|-----------|----------------|--------------------------------|
| ITEM   | DESCRIÇÃO   | QUALIDADE | CARGA FATORIAL | COMUNALIDADE (H <sup>2</sup> ) |
| 2  | A organização onde trabalho preocupa-se com a minha segurança no trabalho (por meio de circuitos internos de TV, acesso restrito às instalações, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, manutenção de equipamentos de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência, pisos antiderrapantes etc.). | Excelente | 0,77           | 0,50                           |
| 22   | A organização onde trabalho possui canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação (como intranet, reuniões periódicas, jornais internos, painéis eletrônicos etc.).  | Muito boa | 0,61           | 0,40                           |
| 13   | A organização onde trabalho preocupa-se com a minha saúde e bem-estar no trabalho (por meio de local arejado, boa iluminação, instalações confortáveis, programas de qualidade de vida, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, centrais de atendimento ao empregado etc.).   | Boa       | 0,55           | 0,49                           |
| 17   | A organização onde trabalho fornece os materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz de minha função.   | Razoável  | 0,46           | 0,42                           |
| Confiabilidade ( $\alpha$ )  |   |           |                | 0,77                           |
| Autovalor  |   |           |                | 1,31                           |
| Variância total  |   |           |                | 6,9%                           |
| Variância comum aos fatores  |   |           |                | 11,4%                          |

Fonte: Demo(2008)

## ANEXO F: Fator 4 EPPGP: Recompensas

| Conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências dos colaboradores e sua contribuição à organização. |  |           |                |                                |
|--|--|-----------|----------------|--------------------------------|
| ITEM   | DESCRIÇÃO  | QUALIDADE | CARGA FATORIAL | COMUNALIDADE (H <sup>2</sup> ) |
| 15   | A organização onde trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.  | Excelente | 0,94           | 0,56                           |
| 4  | A organização onde trabalho preocupa-se em me oferecer remuneração compatível com a oferecida no mercado (público ou privado, dependendo do caso) para a minha função. | Excelente | 0,72           | 0,47                           |
| 12   | A organização onde trabalho possui um plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos.  | Razoável  | 0,47           | 0,41                           |
| 11   | Na organização onde trabalho, recebo incentivos (como promoções/funções comissionadas, participação nos lucros, opções de ações, bônus/prêmios/gratificações etc.).    | Razoável  | 0,46           | 0,37                           |
| Confiabilidade ( $\alpha$ )  |  |           |                | 0,78                           |
| Autovalor  |  |           |                | 1,18                           |
| Variância total  |  |           |                | 6,2%                           |
| Variância comum aos fatores  |  |           |                | 10,3%                          |

Fonte: Demo (2008)

## ANEXO G: EPPGP resumida aplicada na pesquisa

| <b>ESCALA DE PERCEPÇÃO DE POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS</b>   |   |
|--|---|
| <b>Adaptado da EPPGP - Gisele Demo Fiuza (2008)</b>  |   |
| <b>IDENTIFICAÇÃO PESSOAL</b>   |   |
| NOME:  | IDADE:  |
| CURSO DE FORMAÇÃO:   | DATA DE HOJE:   |
| INSTITUIÇÃO DE ENSINO:   | MÊS E ANO DA FORMATURA:   |
| Orientação de preenchimento: Utilize a escala abaixo para classificar a sua opinião a respeito das afirmativas abaixo. |   |
| 1  | Discordo totalmente da afirmativa   |
| 2  | Discordo um pouco da afirmativa   |
| 3  | Não concordo nem discordo da afirmativa   |
| 4  | Concordo um pouco com a afirmativa  |
| 5  | Concordo totalmente com a afirmativa  |
| <b>PONTUAÇÃO</b>   | <b>AFIRMATIVAS</b>  |
|  | A organização onde trabalho preocupa-se com a minha segurança no trabalho (como circuitos internos de TV, acesso restrito às instalações, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, manutenção de equipamentos de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência, pisos antiderrapantes etc.) |
|  | A organização onde trabalho me faz participar de treinamentos externos e palestras para o meu aprimoramento profissional  |
|  | A organização onde trabalho preocupa-se em me oferecer remuneração compatível com a oferecida no mercado (público ou privado, dependendo do caso) para a minha função   |
|  | A organização onde trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (por meio de elogios, matérias em jornais internos etc.)  |
|  | Na organização onde trabalho, as minhas sugestões/reclamações são consideradas  |
|  | A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento viabilizando a minha participação em eventos externos (como congressos, seminários etc.)   |
|  | A organização onde trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade  |
|  | A organização onde trabalho procura conhecer minhas competências para definir minhas atividades   |
|  | A organização onde trabalho dispõe de canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação (como intranet, reuniões periódicas, jornais internos, painéis eletrônicos etc.)  |
|  | A organização onde trabalho procura conhecer minhas expectativas e aspirações para definir minhas atividades  |

Fonte: DEMO, 2008, resumida pela autora da dissertação.