

# Por que deixar a empresa quando tudo indica que o melhor é ficar?

Cléber Jorge de Mello Silva

Adriane Vieira

Faculdade de Estudos Administrativos - Fead

## RESUMO

*A temática desse artigo está inserida no plano das mudanças na relação emprego-empregado e seus reflexos nas carreiras. O objetivo da pesquisa foi o de identificar os motivos que levam profissionais de níveis estratégicos a romperem a “blindagem organizacional”, representada pela política de retenção de talentos e a relação desses motivos com suas âncoras de carreira. A estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso em uma importante companhia siderúrgica considerada um excelente lugar para se trabalhar. Os motivos apresentados pelos entrevistados estão associados a demandas que não podem ser supridas pelos amplos de benefícios oferecidos pela empresa e estão relacionados com suas âncoras de carreira. Isso sinaliza para a necessidade da empresa reavaliar o foco e os limites de sua política de retenção.*

Palavras-chave: Trabalho. Retenção de talentos. Carreira.

## 1 INTRODUÇÃO

A decisão voluntária do profissional em deixar a empresa em que trabalha está normalmente cercada de muitas incertezas, especialmente aquelas ligadas aos aspectos financeiros e de estabilidade no trabalho. Estas incertezas aumentam consideravelmente quando a empresa adota um conjunto de políticas e estratégias de retenção voltadas para a criação de um cenário interno bem estruturado que chamaremos de “blindagem organizacional”, em que o propósito maior é a efetiva permanência de seus empregados, especialmente os do núcleo estratégico. Isso acontece porque profissionais altamente qualificados que deixam de fazer parte da equipe em busca de outros trabalhos transformam-se em perda para as organizações, na chamada Era do Conhecimento (STEWART, 1998).

Nesse contexto, a retenção de talentos é um grande desafio para as empresas, pois, faz com que os gestores tenham a necessidade de criar e/ou implementar ferramentas de gestão que permitam propiciar condições favoráveis ao ambiente organizacional, buscando satisfazer as necessidades, objetivos e expectativas dos profissionais. As práticas mais comuns de retenção são os planos de carreira, de remuneração variável (meritocracia), de previdência privada com aposentadoria integral, de assistência médica para toda a família, bem como incentivos financeiros para cursos de aperfeiçoamento e de desenvolvimento profissional.

Os profissionais do núcleo estratégico (foco desta pesquisa) são aqueles que ocupam uma posição importante para o futuro da organização e, segundo Harvey (1993, p. 144), gozam “de maior segurança no emprego, boas perspectivas de promoção e de reciclagem, de uma pensão, um seguro e outras vantagens indiretas relativamente generosas”. Trata-se de grupo bem reduzido e privilegiado quando comparado ao quadro total de empregados da organização, denominado “capital humano” que, segundo Crawford (1994, p. 17), significa “pessoas estudadas e especializadas”.

Contudo, ao mesmo tempo em que organizações se mostram preocupadas com a criação de políticas de retenção de talentos, a sociedade contemporânea está envolvida num intenso movimento de mudanças na relação emprego-empregado, com uma tendência crescente de que esta relação seja cada vez mais rápida, transitória e flexível (HARVEY, 1993). A dinâmica deste movimento acaba criando um cenário no qual muitos dos valores profissionais vivenciados no passado, como a ética no trabalho e a fidelidade nas relações, são submetidos também a um intenso e significativo processo de mudanças (SENNET, 1999). Nessa nova relação emprego-empregado ficar muito tempo em uma mesma empresa pode ser considerado pelas organizações contemporâneas um ponto negativo do perfil do profissional, podendo estar associado a comodismo, conformismo, falta de dinamismo e medo de mudanças.

Nessa perspectiva, surge a proposta do presente trabalho, a de compreender esse aparente paradoxo na relação indivíduo-organização: de um lado, a iniciativa de algumas empresas de desenvolverem um conjunto de ações com o propósito específico de promover a retenção de seus profissionais, especialmente, daqueles que ocupam cargos em nível estratégico e, do outro, o cenário de mudanças na relação emprego-empregado que se desenha na sociedade contemporânea, com uma tendência à valorização de relações de trabalho mais breves e flexíveis e desvalorização dos profissionais que permanecem por muito tempo em uma mesma organização.

Para o alcance desse propósito foi realizada uma pesquisa, que envolveu um grupo de profissionais que tomou a decisão voluntária de deixar a empresa em que atuava realizando um movimento contrário às condições favoráveis criadas pela organização para sua permanência (blindagem organizacional), buscando identificar as motivações para o processo de saída, suas avaliações sobre a decisão tomada, e suas âncoras de carreiras, de acordo com modelo proposto no referencial teórico.

A pesquisa foi realizada em uma companhia do setor siderúrgico, que faz parte de um grande grupo multinacional, que denomináramos de “GOBEL” para preservar sua identidade. Trata-se de uma empresa quase centenária (85 anos de existência) e que tem em sua cultura um consolidado conjunto de valores e alguns ritos de valorização e premiação dos empregados mais antigos, o que contribuiu para a existência de um forte vínculo de pertencimento do seu corpo de profissionais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 AS MUDANÇAS NA RELAÇÃO DE TRABALHO**

As mudanças nas relações de trabalho entre empregador e empregado já se tornaram uma realidade sem contestação. E, na dinâmica deste movimento de mudanças, a própria palavra flexibilidade acabou se tornando símbolo de uma etapa de grandes e significativas transformações em toda a sociedade (HARVEY, 1993).

A expressão ‘capitalismo flexível’ descreve hoje um sistema que é mais que uma variação sobre um velho tema. Enfatiza-se a flexibilidade. Atacam-se as formas rígidas de burocracia, e também os males da rotina cega. Pede-se aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças à curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais (SENNET, 1999, p. 9).

Seguindo essa mesma linha de análise, Tonelli (2000) elabora uma reflexão sobre as mudanças que a flexibilidade promoveu na vida do trabalhador, e realiza uma comparação desta nova realidade com um passado não muito distante. Para fins do presente estudo foram considerados os cinco tópicos apresentados por Tonelli (2000) aplicados à relação emprego-empregado na sociedade contemporânea:

1. A duração da relação emprego-empregado sofreu uma mudança significativa na sociedade contemporânea, pois os longos períodos de trabalho em uma mesma empresa ficaram sujeitos agora à extinção, incentivando-se no presente, relações de curta duração.
2. A relação emprego-empregado deixou de ser fundamentalmente uma relação de sobrevivência econômica para se tornar também uma relação de satisfação mútua.
3. A nova realidade da relação emprego-empregado é marcada agora pela flexibilidade nas funções desempenhadas e pela busca de um ideal de parceria entre a empresa e o trabalhador.
4. Na sociedade contemporânea, a relação emprego-empregado passa também por uma mudança significativa nas questões de lealdade e de compromisso entre os agentes do trabalho, já que não há mais a desejada reciprocidade de fidelidade na relação entre a empresa e os trabalhadores (e vice-versa).
5. Embora a tendência seja de relações de menor duração, a intensidade preconizada na realidade atual é de paixão e de muito envolvimento entre as partes, buscando assim a maximização da relação empresa-empregado, enquanto o relacionamento durar.

Os pontos abordados por Tonelli (2000) sinalizam para uma nova relação emprego-empregado na sociedade contemporânea que afeta profundamente a construção das carreiras, marcada por uma confrontação característica e que envolve diretamente alguns dos principais elementos da relação de trabalho: a duração, a intensidade e a qualidade do relacionamento entre a empresa e o empregado.

## 2.2 ÂNCORAS DE CARREIRA

De acordo com Chanlat (1996), a noção de carreira aparece no decorrer do século XIX, assim como suas derivadas, carreirismo e carreirista surgidas no século XX. Numa acepção moderna, a palavra 'carreira' engloba os significados de um ofício, uma profissão que apresenta etapas e uma progressão profissional. O autor afirma, ainda, que o conceito de carreira surgiu com a sociedade industrial capitalista liberal, tendo em vista que antigamente a mobilidade social dependia, sobretudo, da boa vontade do monarca e deveria preservar o respeito às estruturas aristocráticas. Mas, ao contrário da sociedade feudal, que é marcada por uma divisão social muito clara entre o Clero, a Nobreza e o Terceiro Estado (camponeses, artesãos e mercadores) e por uma grande desigualdade social, a sociedade industrial capitalista liberal está fundamentada sobre as idéias de igualdade, liberdade de êxito individual e progresso econômico e social.

Nessa perspectiva Chanlat (1996) apresenta a idéia de que fazer carreira torna-se possível, em teoria, para todas as pessoas da sociedade. A ideologia individual do sucesso está no centro da ordem social moderna. Esta ideologia é particularmente marcante na América do Norte, onde não há herança feudal, a terra está disponível e as distâncias sociais são mais reduzidas do que na Europa. Diferentemente do modelo de sucesso firmado sobre o enobrecimento, a sociedade capitalista industrial liberal emergente abre a porta a modelos de sucesso muito variados e encoraja a promoção social. E, é neste cenário, que nasce o conceito moderno de carreira.

De acordo com Dutra (1996), um aspecto fundamental para a compreensão e o planejamento individual de carreira é a análise da influência de valores, necessidades e habilidades no estímulo ou inibição de opções de carreiras. Ainda para Dutra (1996, p.42) “estas influências não agem somente na escolha de carreiras, mas também afetam as decisões de movimentação entre empresas ou mesmo dentro das empresas”, bem como, impactam diretamente todos os nossos valores pessoais, toda a nossa visão de mundo e todo o nosso planejamento de vida de uma forma global.

Ao abordar o tema escolhas profissionais, Dutra (1996) descreve, assim, a sua percepção a respeito:

O conhecimento das pessoas sobre suas preferências profissionais habilita-as a fazer opções mais conscientes. É nesse momento que começam a direcionar-se com maior clareza sua trajetória de carreira. Esta clareza quanto a valores, necessidades e habilidades não afeta só os aspectos da vida profissional das pessoas, mas também todos os demais aspectos de sua vida (DUTRA, 1996, p.42).

Para Schein (1978), as razões e padrões de escolha das pessoas em relação às suas carreiras estão assentadas na auto-percepção dos próprios profissionais quanto aos seguintes aspectos: talentos e habilidades, baseados no sucesso dos vários trabalhos realizados; motivos e necessidades, baseados no *feedback* de outras pessoas e da empresa e na auto-avaliação ao enfrentar os vários desafios; atitudes e valores, baseados no confronto entre os valores e normas próprios e os da organização ou ocupação.

Assim, o resultado da auto-percepção das habilidades, das necessidades e dos valores compõe o que o autor chama de ‘**âncoras de carreira**’, ou seja, os elementos da realidade de cada pessoa que, certamente, irão determinar as suas preferências de escolha por determinada ocupação, carreira, empresa ou oportunidade.

Nesta perspectiva, Schein (1978) afirma que as âncoras de carreira podem ser agrupadas em oito categorias: competência gerencial; competência técnica ou funcional; segurança e estabilidade; criatividade; autonomia e independência; senso de serviço e dedicação à causa; desafio constante; estilo de vida integrado.

Já para Derr (1986), as âncoras de carreira podem ser agrupadas em cinco categorias: ter sucesso; sentir-se seguro; sentir-se livre; sentir-se desafiado; obter equilíbrio. A Tabela 1 mostra compatibilidade existente entre as categorias de preferências de carreiras criadas por Schein (1978) e Derr (1986), conforme Dutra (1996).

Tabela 1 - Análise comparativa entre as categorias de preferências de carreiras

<i><b>SCHEIN</b></i>	<b>DERR</b>
Competência gerencial	Ter sucesso
Competência técnica ou funcional	Sentir-se seguro
Segurança e estabilidade	Obter equilíbrio
Estilo de vida integrado	Sentir-se livre
Autonomia e independência	Sentir-se desafiado
Desafio constante	(não há)
Criatividade	(não há)

Senso de serviço e dedicação à causa	
--------------------------------------	--

Fonte: DUTRA (1996, p. 44).

Na sequência, apresenta-se uma adaptação do esboço preparado por Dutra (1996, p. 46-52) com os principais conceitos e argumentos apresentados nos estudos de Schein (1978) e Derr (1986).

### 2.2.1 CATEGORIAS DESCRITAS POR SCHEIN

#### a) Âncora 1: competência gerencial

As pessoas classificadas nesta categoria têm como principal motivação a busca de competências diferenciadas num conjunto de atividades voltadas ao gerenciamento. Os componentes mais importantes do presente conceito são:

- competência interpessoal: habilidade de influenciar, liderar, dirigir e exercer controle sobre pessoas com o propósito de alcançar os objetivos organizacionais de forma efetiva;
- competência analítica: capacidade de identificar e resolver problemas conceituais sob condições de incertezas e/ou de informações incompletas;
- estabilidade emocional: capacidade para superar situações de crise emocional e de debilidades pessoais, buscando as condições necessárias para sentir-se estimulado e para suportar alto nível de responsabilidade, demonstrando equilíbrio para exercitar autoridade sem sentir medo ou culpa.

Nessa perspectiva de âncora de carreira, a principal aspiração dos profissionais são as promoções para os níveis gerenciais da organização. Assim, quando ocupam posições de gerência em áreas especializadas, apresentam a tendência de dar mais atenção para os aspectos gerenciais da área do que para os aspectos técnicos ou funcionais.

#### b) Âncora 2: competência técnica ou funcional

As pessoas com este tipo de âncora de carreira têm preferência por determinadas áreas de especialização e não desejam tanto as posições gerenciais da empresa. Quando envolvidas ou convidadas para cargos de gerência preferem assumir responsabilidades de gestão dentro de suas áreas de competência técnica ou funcional, ocupando posições técnicas em diferentes graus de senioridade, de consultoria técnica ou cargos de assessoria especializada. Contudo, costumam experimentar certo conflito quando perdem uma oportunidade para promoção e, em geral, têm algum sentimento de culpa ou de fracasso por não aspirarem a altas posições da empresa.

#### c) Âncora 3: segurança e estabilidade

De acordo com Schein (1978), as pessoas com este tipo de âncora procuram empresas que oferecem um amplo horizonte profissional, um bom programa de benefícios e um estruturado plano de aposentadoria. Por isso, aceitam com tranquilidade as definições de carreira preparadas pela organização em que trabalham. Assim, é possível concluir que quaisquer que sejam as aspirações ou suas áreas de competência deste tipo de profissional, ele sempre confia que a empresa reconhecerá suas necessidades e competências e fará sempre o melhor a seu favor.

Quando possuem talentos técnicos e funcionais, apresentam tendência para permanecer em suas áreas de competência, assumindo posições de chefia ou de técnicos seniores. Caso suas características de personalidade apresentem certo grau de insegurança, estas pessoas tendem a ter dificuldades para ascender aos níveis hierárquicos superiores da empresa, permanecendo por muito tempo realizando as mesmas atividades profissionais.

d) Âncora 4: criatividade

As pessoas que têm como âncora de carreira a criatividade necessitam produzir algo próprio e expressar a si mesmas em um novo produto, serviço ou negócio. São altamente empreendedoras e com um grande desejo de serem autônomas, de serem reconhecidas por suas habilidades e competências gerenciais, sendo sempre impulsionadas a exercerem seus talentos no sentido de construir fortuna para se sentirem seguras. Quando não encontram espaço em suas carreiras profissionais, tendem a buscar a satisfação de sua criatividade através de *hobbies* ou de atividades realizadas fora do ambiente de trabalho.

e) Âncora 5: autonomia e independência

As pessoas classificadas nesta categoria foram, em geral, são pessoas que viveram dois momentos distintos em suas carreiras profissionais. Primeiramente, aproveitaram ao máximo os espaços de autonomia oferecidos pelas organizações para desenvolverem suas competências técnicas e funcionais; num segundo momento, buscaram carreiras que oferecessem maior autonomia e independência, como por exemplo, as carreiras de professores universitários ou de consultores de empresa.

f) Âncora 6: senso de serviço e dedicação à causa

Para as pessoas classificadas nesta categoria a carreira está baseada no desejo de influenciar o mundo em determinada direção. Normalmente procuram profissões em que a prática da ajuda ao ser humano seja um valor e uma regra, como por exemplo, enfermagem, medicina, serviço social e religião. Entretanto, nem todas as pessoas que optam por uma ocupação voltada para servir podem ser classificadas nesta categoria, como por exemplo, médicos, advogados, religiosos e assistentes sociais, que podem estar ancorados na competência técnica ou funcional, na autonomia, na segurança ou na competência gerencial. Assim, as pessoas desta categoria não têm, a princípio, uma lealdade firmada apenas na organização em que atuam, pois, o ponto mais relevante de sua lealdade é para com os seus valores pessoais. Desta forma, buscam uma remuneração justa pelo que fazem apesar de não ser o dinheiro o valor central para estas pessoas.

g) Âncora 7: desafio constante

As pessoas que têm esta categoria como âncora de carreira, normalmente, definem o sucesso como sendo a possibilidade permanente de enfrentar obstáculos impossíveis, buscar resolver problemas insolúveis ou enfrentar adversários realmente difíceis. São constantemente estimuladas e desafiadas por oportunidades de alto risco. Para este grupo de pessoas, as variáveis do seu trabalho (empresa, área de atuação, sistema de remuneração e formas de reconhecimento) estão subordinadas diretamente ao fato da atividade oferecer ou não constantes desafios. A falta de desafios torna estas pessoas aborrecidas, irritadas e frustradas.

h) Âncora 8: estilo de vida integrado

As pessoas desta categoria são exatamente aquelas altamente motivadas com suas carreiras porque conseguiram integrar a carreira profissional a seu estilo de vida, ou seja, são pessoas que têm como foco a perfeita integração entre as suas necessidades como indivíduo, a sua vida em família e a sua atividade profissional. Por isto, estas pessoas desejam maior flexibilidade em seus empregos ou ocupações profissionais buscando manter sempre o equilíbrio com outras áreas da sua vida.

## 2.2.2 CATEGORIAS DESCRITAS POR DERR

a) Âncora 1: ter sucesso

O grupo desta categoria é composto por pessoas mobilizadas para se encaminharem ao topo das organizações ou às posições de maior destaque, apresentando as seguintes características principais:

- conhecem sua organização, ou seja, conseguem ler e entender a cultura organizacional e dominá-la com muita facilidade, sempre buscando conciliar seus interesses pessoais com os da organização;
- colocam seu trabalho em primeiro lugar, embora não deixem de dar atenção à família, concentram a maior parte de sua energia, tempo e dedicação no trabalho;
- possuem metas de carreira e buscam alcançá-las;
- estabelecem relações com as pessoas que já ocupam posições de comando, de forma que o relacionamento possa extrapolar a relação superior-subordinado já que os executivos seniores na empresa são vistos naturalmente como pessoas vinculadas ao sucesso;
- procuram identificar as melhores posições para impulsionar suas carreiras.

#### b) Âncora 2: Sentir-se seguro

As pessoas classificadas nesta categoria têm como objetivos o reconhecimento, a segurança no trabalho e o respeito profissional, procurando manter-se em uma mesma empresa por longo período de tempo, possuindo as seguintes características principais:

- procuram a empresa adequada, ou seja, aquela que ofereça um plano de carreira de longo prazo, plano de benefícios estruturado e segurança no trabalho;
- procuram o entendimento e o ajuste à cultura da empresa;
- colocam as necessidades da empresa em primeiro lugar;
- tentam, constante, se tornar membros de círculos restritos no interior da empresa. Geralmente, as pessoas deste grupo não assumem posições de conflito ou de competição no interior dos seus círculos de influência e buscam ocupar posições em que não seja necessário correr muitos riscos e que não seja exigida muita habilidade política.

#### c) Âncora 3: Sentir-se livre

As pessoas classificadas nesta categoria procuram obter o máximo de liberdade e controle sobre os processos de sua responsabilidade, apresentando, assim, as seguintes características principais:

- buscam liberdade em suas atribuições, não apreciam ser comandadas, buscando sempre alternativas para se estabelecer por conta própria;
- procuram ter domínio completo sobre processos de trabalho;
- buscam ocupar uma posição importante no esquema de trabalho através de ações práticas para o domínio da informação como elemento diferenciador e estratégico;
- buscam reconhecimento através de uma extensa rede de relacionamentos que extrapole, inclusive, os limites da própria empresa e possa contribuir para a construção de uma reputação no exterior do ambiente organizacional.

#### d) Âncora 4: Sentir-se desafiado

São pessoas mobilizadas pelo estímulo constante decorrente de desafios e oportunidades de alto risco, apresentando as seguintes características principais:

- buscam continuamente trabalhos excitantes. Não gostam de trabalhos rotineiros e estão sempre procurando situações inéditas ou problemas de solução complexa, além de buscarem constantemente novas áreas de conhecimento e de ação;
- buscam o desenvolvimento de habilidades de persuasão;
- estão sempre prontas para enfrentar um novo desafio.

e) Âncora 5: Obter equilíbrio

As pessoas classificadas nesta categoria procuram sempre manter um equilíbrio adequado entre as demandas do seu trabalho, as suas relações sociais e o seu próprio desenvolvimento, buscando fazer do trabalho um momento interessante sem, contudo, tomar todo o seu tempo e toda a sua energia pessoal. Assim, são pessoas que procuram por empresas e ocupações onde seja possível a conciliação de diversos interesses pessoais e profissionais, ainda que seja necessário abrir mão de algumas ofertas financeiras muito interessantes.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa quanto à abordagem e descritiva quanto aos fins. Quanto aos meios, o presente estudo pode ser classificado como um estudo de caso, baseado em Becker (1993), que afirma que, através do estudo de caso, pode-se adquirir conhecimento adequado de um fenômeno a partir da exploração intensa de um único caso.

A amostragem dos participantes foi construída de maneira intencional e não-probabilística, tomando-se como critério de seleção o tempo máximo de 10 anos de saída da organização. Para identificar esses sujeitos foram contados atuais e ex-profissionais da empresa pesquisada e, por meio dessas fontes foram identificados apenas seis sujeitos nessas condições, o que demonstra a eficiência do sistema de retenção de talentos da mesma.

A principal técnica empregada para o trabalho da coleta de dados foi a entrevista semi-estruturada. Dados secundários da empresa também foram coletados, como por exemplo, informações disponibilizadas em *site* e em materiais de divulgação produzidos pela própria empresa, relacionados ao tema gestão de pessoas e políticas de retenção.

Dos seis sujeitos de pesquisa selecionados um se recusou a participar do processo. Dos cinco entrevistados, quatro estavam trabalhando, sendo dois deles como empregados e os outros dois como empresários. Apenas um dos entrevistados estava sem ocupação profissional, dedicando-se exclusivamente à preparação para concursos para o cargo de juiz de direito. A Tabela 2 apresenta o perfil dos entrevistados.

Tabela 2 - Perfil dos participantes da pesquisa

Idade	Graduação	Curso de especialização	Tempo de empresa (anos)	Tempo de saída (anos)
32	Economia e direito	Direito de empresa	5	4
33	Economia	Finanças corporativas e gestão empresarial	6	2
36	Eng. mecânica	-	9	9
40	Economia e direito	Direito	16	3
51	Administração	Administração financeira e gestão de banco de dados	10	1

Fonte: dados da pesquisa



Foram realizadas três tentativas de agendamento de entrevista com profissionais da área de recursos humanos da empresa, sem sucesso. O mesmo apresentou como justificativa os processos de mudanças vivenciados pela organização, que passava por uma fusão, e as intensivas atividades de planejamento e de reestruturação realizadas no momento.

Os dados coletados foram analisados empregando-se a técnica denominada análise de conteúdo, considerando a afirmação conceitual de Franco (1986, p. 11) de que “a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um texto”.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

### **4.1 A PESQUISA DOCUMENTAL: O RELATÓRIO SOCIAL**

Este tópico apresenta as informações coletadas na consulta ao Relatório Social da Empresado ano de 2005, publicado em 2006, fornecendo subsídios para a compreensão da política de atração e retenção de profissionais da companhia siderúrgica Gobel.

O número de empregados diretamente contratados pela empresa em 2003 era de 1.937 e, em 2004 de 1.936 (o de 2005 não foi informado no relatório), mostrando uma forte estabilidade no seu quadro de funcionários. A distribuição dos empregados por tempo de casa demonstra a clara tendência de uma longa permanência dos profissionais na organização, tendo em vista que a metade dos empregados tem acima de 10 anos de empresa e apenas um percentual da ordem de 30% tem menos de 5 anos de vínculo empregatício.

A taxa de rotatividade de funcionários em 2003 foi de 9,9%, em 2004 de 4,35%, e em 2005 de 0,15%, sinalizando um volume decrescente de profissionais que deixam a organização. Embora não tenha sido possível conhecer a taxa de rotatividade específica dos profissionais de nível superior (cargos estratégicos), a inferência é de que ela seja bem inferior à taxa de rotatividade geral, já que durante toda a fase de preparação para a pesquisa de campo apenas um pequeno grupo de seis ex-empregados foram identificados para entrevista, num escopo dos últimos 10 anos.

A política de remuneração e benefícios, incluindo a preparação para a aposentadoria, mantém os salários sempre definidos acima da média de mercado. O salário médio para os cargos gerenciais é de R\$ 9.074,00, para os cargos administrativos é de R\$ 2.763,00, e para os de produção R\$ 1.153,00. O valor médio recebido por cada empregado em 2005 foi de 17,5 salários, incluindo, salários e remuneração variável.

A carteira de benefícios é o principal elemento para criação do ambiente de retenção dos profissionais, e segundo as informações contidas no Relatório Social da organização, é composta pelos seguintes itens: assistência médico-odontológica integral; clube recreativo para funcionários e dependentes; seguro de vida em grupo; auxílio-funeral; auxílio-creche; previdência privada; ticket alimentação; kit escolar para filhos e empregados estudantes; programa de concessão de bolsas de estudos.

A empresa desenvolve uma pesquisa interna anual para acompanhar o nível de favorabilidade dos seus empregados em relação aos aspectos operacionais, administrativos e gerenciais da própria organização. Foi, inclusive, classificada pelo quarto ano consecutivo entre as 10 melhores empresas para se trabalhar pela publicação do Guia Exame-Você S/A no ano de 2004, obtendo nota máxima em diversos fatores avaliados na pesquisa. A empresa figurou também em 2004, pela segunda vez, na lista anual das Melhores Empresas em Gestão de Pessoas e que é elaborada pelo Jornal Valor Econômico e pela Hay do Brasil.

O demonstrativo do valor investido em educação e treinamento sinaliza para uma tendência de crescimento do percentual nos últimos três anos para a capacitação e para o

desenvolvimento dos seus empregados. O valor investido, do total da receita em 2003 foi o de 0,17%, em 2004 de 0,19%, e em 2005 de 0,18%.

Os números tornam evidente que a empresa tem uma política consistente e diferenciada de atração e retenção de profissionais. A dúvida, entretanto, foi exatamente sobre os limites desta “blindagem”, tornando-se assim o objeto central da pesquisa de campo com os ex-empregados.

## 4.2 A PESQUISA DE CAMPO: AS ENTREVISTAS

### 4.2.1 AS MUDANÇAS NA RELAÇÃO EMPREGO-EMPREGADO

Quando abordados sobre a percepção que cada entrevistado tem a respeito do momento de mudanças na relação emprego-empregado na sociedade contemporânea, foi unânime a opinião de que estamos vivendo realmente um cenário de grandes transformações no mercado de trabalho.

A relação de empregador e empregado tem mudado drasticamente nestes últimos anos. Nas décadas de 70 e 80 era muito mais tranqüilo para se trabalhar. Era mais fácil você trocar de emprego e partir para uma coisa nova. Hoje se vive uma neura mundial de baixar custos e dar lucros, e os salários vão ficando cada vez menores.

A percepção dos entrevistados é coerente com a análise de Tonelli (2002), de que as carreiras tradicionais e a visão de longo prazo já não estão mais presentes no mundo do trabalho. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que o fato de ficar muito tempo numa mesma empresa e, principalmente, numa mesma atividade ou num mesmo cargo, é extremamente negativo para o perfil do profissional, pois pode ser interpretado pelo mercado de trabalho como incompetência, estagnação, acomodação e conformismo por parte do profissional.

Quando eu encaro uma pessoa que está há muito tempo numa mesma empresa, para mim ela é pouco ousada e não gosta muito de desafio (ENTREVISTADO 4).

Esclarecem que só é positivo ficar muito tempo numa mesma empresa enquanto o profissional estiver crescendo, vivenciando novas experiências, mudando de atividades, enfrentando novos desafios e desenvolvendo novas competências.

Positivo se mudar de atividade. Eu acho que ela [a mudança] tem muito a contribuir com a empresa, uma vez que quando a pessoa passa por várias áreas da empresa ela tem visões do todo. Eu acho que ela vira um bom líder no final. Agora, não descarto a experiência de outras empresas, é sempre positivo (ENTREVISTADO 4).

Assim, se por um lado as organizações estão menos dispostas a assumir compromissos de longo prazo, por outro, a mudança de emprego dos entrevistados atesta também para a mudança no vínculo de fidelidade destes para com a empresa, sinalizando que novas estratégias de retenção precisam ser pensadas.

### 4.2.2 A POLÍTICA DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO NA VISÃO DOS EMPREGADOS

Embora existam algumas divergências de opinião, o grupo entrevistado identifica os benefícios divulgados pela empresa no seu Relatório Social como elementos que tornam muito atraente a idéia de se trabalhar nela.

Quem trabalhava direito tinha uma segurança muito grande de não ser mandado embora, de ter uma garantia, de poder fazer dívidas a prazo. Então, esses benefícios que complementavam o salário e essa segurança eram os grandes diferenciais naquele momento (...) (ENTREVISTADO 5).

Embora os benefícios oferecidos pela empresa tenham sido pontuados pela maioria dos participantes como de grande impacto nos processos de atração de novos profissionais, os

próprios entrevistados sinalizaram que estes não são suficientes para evitar que o profissional deixe a organização.

Eu acho que eles são importantes quando você entra, como atrativo inicial. Depois, o que vale são os desafios do trabalho que você tem. O limite é a proposta do concorrente, porque se o concorrente falar para você que cobre seu salário você vai. Então, esse limite para mim não é o benefício em si, eu acho que é muito mais a satisfação pessoal. (ENTREVISTADO 5).

#### 4.2.3 OS MOTIVOS PARA A DECISÃO DE SAÍDA

Os entrevistados foram questionados sobre os principais fatores que os motivaram a sair da empresa. A este respeito houve sempre um momento de pausa antes da resposta, acompanhada de uma expressão de tensão nos rostos, gerando a percepção de que não foi uma decisão fácil de ser tomada e lembrada. Resumindo, os motivos estiveram vinculados às seguintes questões: estagnação dos salários e o baixo desafio na função; carga excessiva de trabalho não acompanhada de reconhecimento financeiro; baixa mobilidade para cargos executivos; limitação da rede de relacionamentos (*networking*); falta de espaço para um perfil empreendedor; chefia centralizadora; e a busca de novos desafios profissionais.

A insatisfação veio com a falta de desafios (ENTREVISTADO 5).

Quando eu vim para a GOBEL vislumbrava uma segurança maior, uma remuneração melhor, um plano de benefícios também melhor e uma carga de trabalho menor (ENTREVISTADO 3).

É trabalho em excesso. Nos últimos tempos eu estava trabalhando inclusive aos sábado e domingos, sem reconhecimento salarial. A empresa não tinha a noção da importância do meu trabalho. (ENTREVISTADO 4).

Houve uma mudança de chefia e a outra era centralizadora e com valores muito diferentes. E qualquer pessoa que já tenha tido a oportunidade de trabalhar com uma chefia centralizadora sabe as consequências disso (ENTREVISTADO 1).

Sobre a decisão de deixar a empresa, os entrevistados mencionam que o momento foi também muito difícil e marcante. Ao mesmo tempo consideraram que foi positivo.

A decisão foi muito difícil, por causa de perda salarial e a mudança de cidade. A minha tensão nos últimos dias foi muito grande: vou conseguir me sustentar? Vou conseguir voltar e começar a minha carreira de novo? Como é voltar e começar de novo, aprender uma coisa nova? E o ambiente? Eu adorava o ambiente da Gobel. Vou me adaptar às novas pessoas? Vou ser aceita? (ENTREVISTADO 4).

Eu não tive nenhum tipo de arrependimento. E fui muito bem recebido lá na outra empresa. Hoje, se eu tenho boas perspectivas, se eu estou bem colocado. Se eu tenho um nome no mercado foi porque tomei essa decisão (ENTREVISTADO 2).

Um dos entrevistados menciona, inclusive, o intenso jogo de opiniões envolvendo as pessoas do seu relacionamento.

Naturalmente, fui conversar com as pessoas que me cercam, mas, o interessante é notar que os conselhos variavam de acordo com a idade das pessoas: “puxa, largar a Gobel? Um dos cinco melhores lugares para trabalhar no estado!”. Outros diziam: “Tem que correr atrás mesmo!”. (ENTREVISTADO 2).

Relembrar os momentos que cercaram a decisão de deixar a Empresa provocou nos entrevistados um pouco de nostalgia, embora as principais lembranças estivessem associadas às incertezas, e em alguns casos fez lembrar a reação negativa da família.

É um ponto interessante esta questão... porque faz reviver um momento de nostalgia (...). O que veio forte mesmo foi o medo porque embora... eu tinha a certeza que precisava sair... tinha que crescer... eu tinha que fazer alguma coisa... aí veio o medo, viu! Pô, será que... realmente?! Volta? Não tem volta! (ENTREVISTADO 5).

(...) quando eu saí, houve uma certa comoção em minha família por ter tomado uma atitude como essa. Minha família não aprovou. Me foi dito isso diversas vezes... meus pais mesmo disseram: “Olha você está largando a GOBEL que você está pensando?” (ENTREVISTADO 5).

A exceção de todas as respostas ficou por conta do participante que deixou a empresa para realização de concursos públicos e a meta ainda não foi alcançada. O mesmo relatou ter sonhos constantes com a empresa. O ponto que chamou a atenção foi a percepção de que o elo de ligação do empregado com a empresa parecia ainda muito forte mesmo depois de quase dois anos de sua saída.

No momento logo posterior à saída, foi uma coisa nova, já que eu tinha um tempo grande de permanência lá, foi até prazeroso. Passado esse primeiro momento, (...) vou ser sincero, eu comecei a sentir falta de estar no mercado de trabalho, de estar participando, de estar atuando. (...) Você tem toda aquela cobrança sua própria, cobrança da família, cobrança da sociedade e, com o passar do tempo, as coisas tendem a ficar mais aflitivas e, hoje, eu estou chegando no meu limite. Até muito pouco tempo, vamos dizer recentemente, constantemente eu sonhava com a empresa, trabalhando na empresa, como voluntário... voluntário. Eu sonho em voltar. (ENTREVISTADO 3).

#### 4.2.4 ÂNCORAS DE CARREIRAS

Neste tópico do trabalho, busca-se identificar as âncoras de carreiras de cada um dos profissionais entrevistados. Lembrando que as âncoras de carreiras adotadas como referência são aquelas descritas por Schein (1978), acrescentados também alguns elementos das âncoras descritas por Derr (1986), ambas apresentadas no referencial teórico do presente trabalho.

No caso do Entrevistado 1, o que chama a atenção é a ênfase dada para os aspectos relacionados com a criatividade, com a autonomia e com a busca de novos desafios profissionais já que os desafios oferecidos pela empresa estavam muito abaixo de suas expectativas e necessidades.

Analisando o conteúdo da entrevista, entende-se que o profissional entrevistado possui características associadas a três âncoras de carreira: criatividade, desafio constante e autonomia e independência.

De acordo com o referencial teórico, as pessoas que têm como âncora de carreira a “Criatividade” são altamente empreendedoras e com um grande desejo de serem autônomas, de serem reconhecidas por sua habilidade e competência gerencial.

Já para o profissional que tem como âncora de carreira o “Desafio Constante”, as variáveis do seu trabalho (empresa, área de atuação, sistema de remuneração e formas de reconhecimento) estão subordinadas diretamente ao fato da atividade oferecer ou não constantes desafios. A falta de desafios torna estas pessoas aborrecidas, irritadas e frustradas.

Para o profissional que tem como âncora de carreira a “Autonomia e Independência”, Schein (1978) descreve este profissional como aquele que valoriza a sua liberdade, “procurando desenvolver sua própria identidade profissional e vincular os resultados de seu trabalho a seu próprio esforço. Uma preocupação constante é em manter o seu próprio ritmo, suas prioridades e seus hábitos de trabalho” (SCHEIN, 1978, p. 48).

No caso do Entrevistado 2, o que mais chama a atenção é a ênfase dada para os aspectos relacionados com a necessidade de ampliar o escopo de suas atividades profissionais e a busca intensa por um espaço profissional onde seja possível desenvolver o seu perfil empreendedor.

A análise começa também com o discurso sobre os motivos da sua saída e contempla ainda diversos outros trechos da entrevista. Diante do conteúdo analisado, entende-se que o

mesmo possui características associadas a duas âncoras de carreira: competência técnica (ou funcional) e criatividade.

De acordo com o referencial teórico, as pessoas com a âncora de carreira “Competência Técnica (ou Funcional)” têm preferência por determinadas áreas de especialização e tendência a ocupar posições técnicas em diferentes graus de senioridade, posições de consultoria técnica ou cargos de assessoria especializada.

Já para o profissional que tem como âncora de carreira a “Criatividade”, existe uma necessidade constante de produzir algo próprio e expressar a si mesmas em um novo produto, serviço ou negócio. As pessoas desta categoria são altamente empreendedoras e com um grande desejo de serem autônomas, de serem reconhecidas por sua habilidade e competência gerencial. “O valor-chave destas pessoas é a extensão de si próprias, através de um novo produto ou empresa que leve seu nome” (DUTRA, 1996, p. 47-48).

No caso do Entrevistado 3, o que mais chama a atenção é a ênfase dada para os aspectos relacionados com a segurança e a estabilidade no trabalho. Assim, entende-se que o profissional entrevistado possui características e atributos associados com ênfase numa das âncoras de carreira: Segurança e Estabilidade.

De acordo com o referencial teórico, as pessoas que têm como âncora de carreira a “Segurança e Estabilidade” procuram trabalhar em empresas que oferecem um amplo horizonte profissional, um bom programa de benefícios e um estruturado plano de aposentadoria. Segundo os estudos realizados por Schein (1978), há uma tendência de que as pessoas com este tipo de âncora aceitem com tranquilidade as definições de carreira preparadas pela organização em que trabalham.

Segundo Derr (1986), as pessoas classificadas nesta âncora de carreira têm como objetivos o reconhecimento, a segurança no trabalho e o respeito profissional, procurando manter-se em uma mesma empresa por longo período de tempo. As empresas mais procuradas por este tipo de profissional são as grandes corporações, as instituições governamentais e as organizações religiosas.

No caso do Entrevistado 4, a ênfase dada no discurso é para os aspectos relacionados com o ambiente de trabalho, o equilíbrio pessoal e a busca por qualidade de vida. Interessante salientar, inclusive, que no próprio discurso do entrevistado está muito presente a verbalização de palavras associadas com a qualidade de vida e com o equilíbrio.

Entende-se que o profissional entrevistado possui características associadas a uma única âncora de carreira mais evidenciada: estilo de vida integrado.

De acordo com o referencial teórico de Schein (1978), as pessoas que têm como âncora de carreira o “Estilo de vida integrado” têm como foco a busca por um perfeito equilíbrio entre as suas necessidades como indivíduo, a sua vida em família e a sua atividade profissional. Por isto, estas pessoas desejam maior flexibilidade em seus empregos ou ocupações profissionais, buscando manter sempre o equilíbrio com outras áreas da sua vida.

Segundo Derr (1986), as pessoas com esta âncora de carreira mais aguçada buscam fazer do trabalho um momento interessante sem, contudo, tomar todo o seu tempo e toda a sua energia pessoal. Assim, são pessoas que procuram por empresas e ocupações onde seja possível a conciliação de diversos interesses pessoais e profissionais, ainda que seja necessário abrir mão de algumas ofertas financeiras muito interessantes.

Já no caso do Entrevistado 5, o que se destaca na sua fala é a ênfase dada para os aspectos relacionados com a criatividade e a conquista de alvos financeiros arrojados como

símbolo de sucesso e satisfação profissional. Assim, entende-se que o mesmo possui características associadas a uma âncora de carreira bem intensa: a criatividade.

De acordo com o referencial teórico, as pessoas com a âncora de carreira da “Criatividade” têm uma necessidade constante de produzir algo próprio e expressar a si mesmas em um novo produto, serviço ou negócio. As pessoas desta categoria são altamente empreendedoras e com um grande desejo de serem autônomas, de serem reconhecidas por sua habilidade e competência gerencial, sendo sempre impulsionadas a exercerem seus talentos no sentido de construírem fortuna para se sentirem seguras.

Ainda conforme o referencial teórico adotado é possível perceber que estas pessoas têm como um valor-chave “a extensão de si próprias, através de um novo produto ou empresa que leve seu nome e de uma fortuna pessoal que seja a medida de sua realização” (DUTRA, 1996, p. 47-48). Quando estas pessoas não encontram espaço em suas carreiras profissionais, tendem a buscar a satisfação de sua criatividade através de *hobbies* ou de atividades realizadas fora do ambiente de trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados alcançados mostram que os profissionais que deixaram a empresa pesquisada têm pleno conhecimento das intensas mudanças que estão ocorrendo na sociedade, como por exemplo, o tempo mais reduzido dos vínculos de trabalho, a quebra dos vínculos de fidelidade no emprego de ambas as partes, empregador e empregado, e as trocas cada vez mais frequentes de emprego-empresa. Entretanto, os motivos para a decisão de deixarem a empresa estão associados, na maioria dos casos, com algumas demandas específicas deste grupo de profissionais (os ocupantes de cargos estratégicos) e que não podem ser supridas pelos atuais benefícios oferecidos pela organização. As principais demandas apresentadas pelos entrevistados são as seguintes: o exercício constante da criatividade, a presença de novos desafios profissionais e a busca de maior qualidade de vida das pessoas (e não apenas a qualidade de vida do profissional no ambiente de trabalho).

As estratégias implementadas pela empresa com a finalidade de criar um sistema de “blindagem organizacional” são as seguintes: salários acima da média de mercado, plano de remuneração variável (meritocracia), assistência médico-odontológica integral, clube recreativo para funcionários e dependentes, auxílio-funeral, auxílio-creche, seguro de vida em grupo, plano de previdência privada, programa de concessão de bolsas de estudos e *kit* escolar para filhos e empregados estudantes;

Na opinião do grupo de entrevistados, o fato de ficar muito tempo numa mesma empresa e, principalmente, numa mesma atividade ou num mesmo cargo, é extremamente negativo para o perfil profissional, podendo ser avaliado e caracterizado pelo mercado de trabalho como incompetência, estagnação, acomodação e conformismo por parte do profissional. Por outro lado, os entrevistados indicam também que ficar muito tempo numa mesma empresa pode ser extremamente positivo, desde que o profissional esteja vivenciando novas experiências, enfrentando novos desafios e procurando desenvolver novas competências.

Sobre os principais aspectos positivos e/ou negativos relacionados ao seu processo de saída da empresa, a maioria aponta satisfação com a decisão tomada. Entretanto, cada um dos entrevistados apresentou motivos específicos para descrever a sua satisfação, envolvendo desde conquistas pessoais de maior tempo disponível e de maior qualidade de vida até a criação do seu próprio negócio.

Em geral, a opinião dos entrevistados revela que o processo de saída da empresa trouxe um grande amadurecimento para a carreira profissional de cada um deles, sobretudo o

aprendizado sobre a importância de se ter coragem para tomar decisões e assumir os seus desdobramentos posteriores. Os discursos coletados mostram que deixar uma organização como a empresa é sempre um processo desafiador e cheio de complexidades, mas de grande importância para a vida profissional.

No grupo de profissionais entrevistados, foi possível identificar a maioria das âncoras de carreira abordadas no referencial teórico pesquisado: competência técnica ou funcional, autonomia e independência, segurança e estabilidade, desafio constante, estilo de vida integrado e criatividade, esta última, inclusive, a âncora de carreira mais presente no perfil profissional dos pesquisados.

Diante dos resultados alcançados entende-se que é chegado o momento das empresas contemporâneas perceberem a importância e a necessidade de novos investimentos para a reavaliação do foco e dos limites atuais das políticas internas de retenção de seus profissionais. Assim, acredita-se que deve ser dedicada uma atenção especial para o fato de que a maioria dos benefícios oferecidos hoje pelas organizações possui uma essência exclusivamente econômico-financeira, não contemplando ainda a busca efetiva de satisfação de outras necessidades diferenciadas e muito presentes no grupo de profissionais ocupantes de cargos estratégicos conforme sinalizado na presente pesquisa.

## **REFERÊNCIAS**

- BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1993.
- CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 35, n. 6, p. 67-75, Abr./Jun. 1996.
- CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- DERR, C. B. **Managing the new careerist**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- DUTRA, J. S. **Administração de carreiras, uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FRANCO, M. L. P. B. O que é análise de conteúdo. São Paulo: PUC, 1986. **Texto de circulação interna**.
- HARVEY, D. **A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1993.
- MINARELLI, J. A. **Empregabilidade: o caminho das pedras**. 12. ed., São Paulo: Editora Gente, 1995.
- SENNET, R. **A Corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- SCHEIN, E. H. **Career dynamic: Matching individual and organizational needs**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.
- TONELLI, M. J. Feitos para não durar: emprego e casamento no final do século. In: Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 25, Florianópolis, 2000. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.