

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

MÁRCIO LUIZ SUSIN

OS FATORES QUE RETÊM AS PESSOAS NA AMBEV

SÃO LEOPOLDO

2012

Márcio Luiz Susin

OS FATORES QUE RETÊM AS PESSOAS NA AMBEV

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão do Comportamento Organizacional, pelo MBA em Gestão do Comportamento Organizacional, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientadora: Prof^ª. Ms. Cátia T. L. Venturella

São Leopoldo

2012

RESUMO

O presente trabalho apresenta estudos de natureza qualitativa e quantitativa numa pesquisa exploratória, com o propósito de investigar os fatores que retêm as pessoas na organização Ambev. Quais benefícios que incentivam esta alavancagem de carreira em uma única empresa. Para tal, foram realizadas entrevistas com foco nestes benefícios, para entender de que forma eles impactam positivamente nesta construção de carreira. Uma pesquisa bibliográfica compõe o referencial teórico abordando assuntos para caracterizar o mundo do trabalho, planejamento de carreiras e retenção de talentos. Como resultado das pesquisas, salienta-se o ambiente de trabalho constantemente desafiador, as avaliações de desempenho e a remuneração variável atrelada às metas individuais. Para as empresas, os benefícios circundam o alinhamento e entendimento das políticas empresariais, assim como a transparência das mesmas, definição dos requisitos para evolução na carreira, níveis estáveis de rotatividade de pessoal, dedicação integral dos seus colaboradores e desenvolvimento de um clima organizacional saudável.

Palavras-chave: Carreira. Retenção de Talentos. Avaliação de Desempenho.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Caracterização dos entrevistados - Cargo	33
Gráfico 2 - Caracterização dos entrevistados - Tempo de Ambev	34
Gráfico 3 - Caracterização dos entrevistados - Formação	34
Gráfico 4 - Histórico de <i>turnover</i> da operação	35
Gráfico 5 - Como os entrevistados veem o ambiente de trabalho	35
Gráfico 6 - Histórico de Acidentes com afastamento	36
Gráfico 7 - Histórico da média de remuneração variável da equipe de vendas	37
Gráfico 8 - Histórico de número de salários pagos aos funcionários que atingiram suas metas	39
Gráfico 9 - Colocação no ranking do programa de excelência entre as operações do Brasil nos últimos anos	39
Gráfico 10 - Como os entrevistados veem a Remuneração Variável na Ambev	40
Gráfico 11 - Qual a opinião dos entrevistados em relação à Avaliação de Desempenho	42
Gráfico 12 - Resultados da Pesquisa de Engagement no CDD Sapucaia nos últimos anos	43
Gráfico 13 - Qual o entendimento dos entrevistados sobre a pesquisa de engagement	44
Gráfico 14 - Qual a opinião dos entrevistados em relação ao processo de integração na empresa	45
Gráfico 15 - Acompanhamento do número de horas positivas no fechamento dos últimos anos	46
Gráfico 16 - Pontos positivos para permanecer na empresa, apontados pelos entrevistados	47
Gráfico 17 - Pontos negativos observados pelos entrevistados	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	5
1.2 OBJETIVOS	7
1.2.1 Objetivo geral.....	7
1.2.2 Objetivos específicos.....	7
1.3 JUSTIFICATIVA	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1 TALENTOS	9
2.1.1 Retenção de talentos	12
2.2 CARREIRA	15
2.2.1 As inclinações profissionais de Schein	18
2.2.2 As categorias de preferências profissionais de Derr.....	21
2.2.3 Planejamento de carreira.....	23
2.2.4. Papel da organização no desenvolvimento das carreiras.....	25
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	28
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	28
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	29
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	29
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	30
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	31
4.1 A EMPRESA.....	31
4.1.1 Princípios.....	32
4.1.2 Caracterização dos entrevistados.....	33
4.1.3 Turnover.....	34
4.1.4 Segurança	36
4.1.5 Remuneração	36
4.1.6 Metas e bônus.....	38
4.1.7 Ciclo de gente e avaliação de desempenho	40
4.1.8. Pesquisa de <i>engagement</i> (funcionário <i>versus</i> empresa).....	42
4.1.9 Contrato psicológico	44
4.1.10 Banco de horas	45
4.1.11 Pontos positivos e negativos observado na empresa.....	46
5 CONCLUSÃO.....	49
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE A – Roteiro da entrevista aplicada para os funcionários da empresa	53

1 INTRODUÇÃO

No mundo atual, a visão que temos das empresas é, muitas vezes, fruto das informações que chegam até nós através da imprensa, mercado, concorrência ou até de ex-funcionários. De outro norte, sabe-se que para realmente entender o que se passa nas organizações precisamos buscar informações em canais oficiais das mesmas, buscar o contato com representantes destas empresas e buscar fatos, dados e argumentos a fim de estruturar nossa visão sobre as mesmas.

O desconhecimento de fatores subjetivos pode nos levar a considerar apenas a imagem externada pelo mercado, que nem sempre traduz a realidade das organizações.

O resultado aqui defendido possibilita uma melhor visão global da empresa. Em uma visão de longo prazo, verifica-se que a contínua expansão destas informações é uma das consequências do crescimento do tempo médio de empregabilidade.

É importante questionar o quanto o desafiador cenário globalizado causa impacto direto e indireto na retenção das pessoas em seus quadros funcionais.

Todas estas questões serão devidamente ponderadas ao longo deste estudo, levantando e esclarecendo dúvidas sobre quais os diferenciais que mantêm as pessoas trabalhando nesta empresa.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

O tema deste trabalho é encontrar e compreender quais são os fatores que levam os funcionários a permanecer na empresa, que segundo a visão externa, não apresenta bom histórico de condições razoáveis de conciliação vida e trabalho. Segundo Chiavenato, “Os processos de manter pessoas nas organizações focalizam aspectos como remuneração, benefícios, condições de trabalho e gestão de conflitos.” (CHIAVENATO, 2009, p. 11)

O estudo mostrará quais são estes aspectos, de que forma são tratados pela empresa, como são entendidos pelos funcionários e quanto este resultado está ligado à cultura da empresa.

O presente trabalho é resultado de uma pesquisa na empresa Companhia de Bebidas das Américas (Ambev).

A história da Ambev nasceu em 1999, quando as centenárias Cervejaria Brahma e Companhia Antarctica anunciaram a decisão de juntar esforços.

Atualmente, a Ambev tem mais de 40 mil funcionários, dos quais aproximadamente 26 mil no Brasil. Sua cadeia produtiva emprega, de ponta a ponta, cerca de 6 milhões de pessoas.

Empresa de capital aberto, com sede em São Paulo, no Brasil, a Ambev integra a maior plataforma de produção e comercialização de cervejas do mundo: a Anheuser-Busch InBev (AB InBev).

Além de cervejas, a Ambev produz e comercializa refrigerantes e bebidas não carbonatadas. Seus produtos são distribuídos em aproximadamente dois milhões de pontos de venda, metade deles no Brasil. Tem em seu portfólio as principais marcas do mercado, entre elas as cervejas Antarctica, Brahma, Bohemia, Quilmes e Skol. É o maior engarrafador da PepsiCo fora dos Estados Unidos e tem a marca líder do mercado brasileiro no segmento guaraná, o Guaraná Antarctica.

No Brasil possui 34 fábricas, 59 centros de distribuição próprios e conta com 165 unidades de vendas espalhadas em todos os estados do país, todas administradas por terceiros.

O presente trabalho vai abranger diretamente os funcionários das operações de Sapucaia do Sul.

Devemos considerar que nos últimos 10 anos a Ambev mudou sua forma de trabalhar e de como seus gestores enxergam os colaboradores, de como entendem a sua efetiva colaboração no contínuo crescimento da empresa. Porém, mesmo passado este tempo, não é incomum cruzar por pessoas que têm uma visão sobre a Ambev partindo apenas do que ouviram ou leram em algum momento da vida e até hoje mantêm esta ideia sobre tal corporação.

Ainda hoje, o número de ações trabalhistas movidas por ex-funcionários é acima da média do mercado e onera anualmente em mais de R\$ 3 milhões a Ambev, no entanto este número vem sofrendo uma redução significativa, resultado destas mudanças implementadas em todas suas operações na última década.

Visto isso, o presente trabalho analisa as variáveis que proporcionam, apesar da imagem externa do mercado prejudicada, esta empresa trabalhar com níveis reduzidos de taxa de *turnover*, bons resultados de pesquisas de clima e funcionários motivados em dar o seu melhor para contribuir com o crescimento da empresa, sintetizando: “QUAIS SÃO OS FATORES QUE RETÊM AS PESSOAS NA AMBEV?”

Apresenta, através de uma série de entrevistas, qual a opinião dos funcionários, o que eles consideram que são estes fatores que os mantêm na empresa e os inspiram a fazer uma carreira dentro desta instituição.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Entender e descrever quais são os motivos que levam os funcionários a construírem carreiras e permanecerem nesta empresa.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) descrever o ambiente no qual os funcionários estão inseridos;
- b) verificar qual o nível de satisfação dos funcionários desta operação;
- c) descrever as políticas de avaliação de desempenho e de remuneração da empresa;
- d) entender como é constituído o contrato psicológico com os novos funcionários;
- e) avaliar os pontos positivos e negativos da escolha de permanecer nesta empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com as recentes mudanças que estão acontecendo no mundo moderno, as empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões. Assim, hoje se fala em Gestão de Pessoas e não mais em recursos humanos, exatamente para proporcionar essa nova visão das pessoas – não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a organização – mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa.

As instituições não funcionam sozinhas, os cargos que fazem parte do plano de carreira não têm vida própria. Equipes, empresas, corporações ou governos é resultado do trabalho de um grupo de pessoas. Empresas não têm sucesso, pessoas sim. Pessoas são importantes nas corporações, nas empresas, no governo ou em qualquer outra instituição.

A rotatividade de pessoal, também conhecida como “*Turnover*”, no contexto de Recursos Humanos, refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos em uma organização.

O *turnover* é geralmente considerado como um indicador importante de saúde organizacional. Considera-se que o *turnover* deve ser controlado de modo a manter o capital intelectual da empresa e evitar grandes impactos sobre os custos da organização (custo de recrutamento, seleção e treinamento). Esse indicador se torna ainda mais relevante quando é utilizado para realizar a gestão da empresa.

Quando este trabalho estiver concluído, auxiliará no entendimento de qual a relação entre os motivos que mantêm as pessoas na AmBev e o sucesso desta empresa no mercado de bebidas.

Para a sociedade de forma geral, na região do Vale dos Sinos, ajudará no saneamento de informações desencontradas que circulam no mercado e, por vezes, “mancham” a imagem da corporação.

A empresa permite o acesso aos dados e tem interesse em entender o que mantém as pessoas nas suas operações, para continuar trabalhando e investindo nestes pontos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico são as lentes pelas quais será observado o problema. Nele, será embasada teoricamente a pesquisa, através de estudos realizados anteriormente e já discutidos na academia.

2.1 TALENTOS

Na era do conhecimento surge uma nova terminologia para definir pessoas com conhecimento e habilidade: capital humano, ativo intangível que é hoje o bem mais valioso das empresas que buscam crescimento e competitividade.

Deve-se sempre lembrar que, segundo Crawford (1994, p. 21): “Conhecimento é a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico e que só os seres humanos são capazes de aplicar desta forma a informação através de seu cérebro ou de suas habilidosas mãos.”

Segundo Chiavenato (1993), as pessoas podem ser visualizadas como parceiros das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e sobre tudo, o mais importante aporte para as organizações, a inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime o significado e rumo aos objetivos globais.

Juca Palácios (2010) entende que os talentos da empresa são os que atingem ou superam as metas, ao mesmo tempo em que trazem inovação e mudanças. Estes profissionais são fundamentais à sobrevivência e ao crescimento da empresa, e estas farão de tudo para mantê-los.

Desta forma, pode-se entender que talentos são aquelas pessoas que têm caráter de atividade e autonomia e não são passivas e inertes. Eles são agentes da mudança e do crescimento, são atores principais e não coadjuvantes da história da empresa, ter atitude denota esta definição.

São pessoas que, além de ter o conhecimento, apresentam atitude e habilidade para colocar este conhecimento em prática e obter resultados que façam diferença com estas ações.

Portanto, se é através de pessoas competentes que se obtêm resultados diferenciados para a empresa, a retenção destes profissionais é importante para as organizações que querem ser competitivas.

Já nos processos seletivos, as empresas têm como objetivo buscar os melhores profissionais do mercado, que se identifiquem com a cultura e valores da empresa.

Portanto, a definição de Talento para cada empresa é uma, dependendo do tipo de gestão e necessidade no momento da busca, dependendo do cargo e área onde o profissional irá atuar. Cada área tem a sua exigência de competências para fazer a diferença. Mesmo que a empresa tenha um perfil básico estruturado para o seu talento, a área onde ele atuará fará com que mais características sejam requeridas e tidas como essenciais para o desenvolvimento do seu trabalho.

Segundo Pontes (2001, p.24): “As empresas que quiserem ser competitivas deverão buscar pessoas empreendedoras, ativas, inovadoras e com boa formação, além disso, deverão ser flexíveis e motivadas diante dos desafios lançados em decorrência da grande concorrência do mercado.”

A empresa será a responsável por desenhar o perfil do profissional desejado, de acordo com o cargo, a formação e a área de atuação. Talentos serão encontrados em todos os níveis hierárquicos da empresa e em cargos de nível técnico e de nível superior, independente de atuarem em um nível mais estratégico ou mais operacional. No entanto, tanto para os profissionais que estão em busca de uma oportunidade no mercado, quanto para aqueles que estão estabilizados em uma empresa, existe uma exigência de que eles tenham desejo de crescer. Esta exigência vem da sociedade do conhecimento, já que atualmente o conhecimento e a tecnologia se tornam rapidamente obsoletos, forçando que os trabalhadores busquem a atualização constante das informações e conhecimentos obtidos. Segundo Crawford (1994, p. 38):

Na sociedade do conhecimento para que os trabalhadores mantenham suas habilidades e conhecimentos e atuem efetivamente como capital humano será necessário se comprometer com um aprendizado contínuo e vitalício, o que afetará todos os trabalhadores, tanto como indivíduos quanto como empregados ou empregadores.

Portanto, os trabalhadores que não apresentarem interesse em crescer, em atualizar seus conhecimentos e habilidades não terão empregabilidade. As inovações tecnológicas exigem esta atualização constante para que se vejam os colaboradores como capital humano.

Para Macedo, (1998, p.186):

O profissional deve demonstrar evidências de crescimento profissional, um profissional que permaneça três anos em um mesmo cargo e vinte anos na mesma empresa faz com que se levante certa dúvida quanto ao que ele poderia ter crescido nesse período, e quanto ao valor que vinha agregando à empresa que trabalha ou trabalhava.

Para ser um talento e para desenvolver suas competências, o profissional deve estar sempre em busca de crescimento, dentro e fora das empresas, e para contribuir neste sentido, muitas empresas de grande porte oferecem benefícios para o desenvolvimento intelectual e pessoal. A qualificação dos talentos é fator determinante para a sua colocação no mercado. Apenas através do desenvolvimento de suas competências é que o colaborador se tornará um talento, lembrando que um dos itens que constitui o tripé da competência é o conhecimento. Segundo Crawford (1994, p. 34):

Na sociedade do conhecimento, a universidade gera pesquisa científica e técnica e novos conhecimentos básicos sobre todos os aspectos da economia. A educação universitária é pré-requisito para a obtenção de muitos empregos na sociedade e para se atingirem posição de liderança.

As empresas têm espaço para pessoas com este perfil, porém não encontram pessoas suficientemente qualificadas para ocuparem estes espaços. “A força de trabalho não está diminuindo, mas não está produzindo talentos qualificados com rapidez suficiente para acompanhar a demanda e as oportunidades globais.” (GUBMAN, 1999 p.13).

Segundo Brandi, (2005, p. 125):

Não basta, portanto, dominar perfeitamente as disciplinas e as técnicas em seu ambiente de trabalho. É preciso ser criativo, saber administrar conflitos, trabalhar em equipe, usar perfeitamente a linguagem oral e escrita, desenvolver a inteligência emocional, entre outras atribuições. O aprendizado, porém, depende exclusivamente de cada um.

O perfil dos profissionais que estão sendo buscados no mercado de trabalho é de profissionais pró-ativos, que visam o crescimento pessoal e profissional e que estejam em busca de desafios. Aqueles capazes de criarem os desafios também são valorizados por empresas de grande porte. Estes são os tão desejados talentos, são pessoas que conseguem conciliar conhecimento, habilidade e atitude, são pessoas competentes com inteligência emocional. Pessoas com este perfil geram valor na sua atividade e também geram valor para a organização como um todo, e por isso devem ser retidas.

2.1.1 Retenção de talentos

Para as empresas que buscam talentos, o desafio está em encontrá-los, mas também está em mantê-los. A retenção de talentos exige das empresas o desenvolvimento de políticas de benefícios atraentes, oportunidade de desenvolvimento e um clima organizacional favorável. O primeiro passo a ser tomado pela empresa que deseja reter seus talentos é descobrir o que os atraem. Perguntar o que faz com que eles fiquem pode ser a resposta para manter muitos que desejam sair. Ao perguntar, também se podem obter respostas que apresentem desejos que sejam de fácil solução. A oportunidade de evitar uma perda pode ser mais simples do que se imagina. Mesmo empresas de grande porte, com pacotes de benefícios atraentes perdem talentos, portanto, entender o motivo antes do fato consumado é uma estratégia de retenção.

Para manter um talento é necessário mais que oferecer um bom salário, é importante mostrar que estar naquela empresa é um diferencial em sua carreira. “Os melhores funcionários naturalmente procuram, ingressam e permanecem em organizações que lhes dão razões sólidas para empenhar seu coração e sua alma em benefício de algo além de balancetes trimestrais ou dos planos anuais.” (HARRIS, 2001, p. 35)

As estratégias diretas, criativas, baseadas em resultados, envolvem os colaboradores, favorecendo a retenção e permanência destes talentos. O reconhecimento das ações positivas, alinhadas à cultura da empresa também faz com que os talentos entendam a linha a ser seguida e se ela está de acordo com os seus interesses.

As estratégias de retenção de classe mundial estão baseadas principalmente em benefícios intangíveis, tais como o orgulho de pertencer a algo importante, desenvolvimento de carreira, orgulho da marca; mais do que em benefícios tangíveis como pagamento tradicional e plano de benefícios. Segundo Kaye e Jordan Evans (2001, p. 11): “O que influencia a permanência de um funcionário na empresa é o seguinte: trabalho que apresente conteúdo e desafio, uma oportunidade para aprender e crescer, salário justo, um bom ambiente de trabalho, reconhecimento e respeito.” E segundo as autoras, é papel de um bom líder que se preocupa com seus colaboradores talentosos encontrar estes aspectos na função que eles exercem.

Como é possível ver, são maioria nesta lista itens intangíveis que não se resumem a incrementos salariais. Porém, os itens tangíveis são mais fáceis de serem reconhecidos. Muitas vezes, para reconhecerem os itens intangíveis inerentes às suas atividades, os colaboradores necessitam do apoio das lideranças.

O relacionamento dos colaboradores com sua liderança é fator decisivo para a permanência no trabalho. Um relacionamento difícil impossibilita que o colaborador entenda que está sendo reconhecido, que está sendo respeitado ou que tem um bom ambiente de trabalho, itens que fazem a diferença no momento da retenção.

Um novo termo está sendo inserido nas organizações: empresabilidade. O termo é definido como ações, atitudes que a empresa deve adotar, tornando-se viável para elementos que, através de suas competências, não querem se acomodar em suas posições nas organizações (SAVIANI, 1997). Segundo o autor, empresas que não agirem desta forma dificilmente manterão em seu quadro profissionais competitivos e dispostos a enfrentar desafios. Isso nos leva a crer que não basta os indivíduos buscarem seu autodesenvolvimento se as empresas não oferecerem ambientes abertos à participação e à tomada de decisão. As empresas devem estar dispostas a abrir espaço para seus profissionais, identificando permanentemente suas necessidades técnicas e comportamentais, ações claras e efetivas como esta reduzem a ansiedade destes profissionais, tornando-os mais preparados para assumirem novas responsabilidades. A intenção, ao trazer este termo, é mostrar que não é suficiente aumentar a empregabilidade dos colaboradores para que a organização tenha um resultado excelente.

A empresa deve estar adequada para estes profissionais com alto desempenho, as empresas devem ter empresabilidade para conciliar a satisfação de seus talentos com a vontade de permanecer. Franco (2001), afirma que se alguém exercitar sua criatividade, independência e autonomia para valer dentro da organização, dificilmente vai durar muito tempo no emprego. Isto pode acontecer no momento que a empresa não está preparada para ter em seu quadro funcional, colaboradores com alto grau de desempenho, empresas que não desenvolveram sua empresabilidade enfrentam esta dificuldade.

Segundo Crawford (1994), capital físico e financeiro adicionam valor ao capital humano porque permitem que o capital humano aumente sua produtividade e seja mais bem pago por suas habilidades profissionais. Da mesma forma, o capital humano é essencial para a produção de capital físico: as pessoas inventam máquinas, constroem novos edifícios e criam novos negócios.

Segundo Kaye e Jordan-Evans (2001), para que possam reter indivíduos talentosos, as empresas devem oferecer uma cultura de poder descentralizado, democratização da informação, transparência, honestidade, *empowerment*, ambiente motivador e com desafios, comunicação adequada, *feedback* efetivo e em tempo hábil e propósitos comuns.

A empresa que não estiver pronta para oferecer um ambiente com estas características deve ser igualmente honesta para entender que não está apta a buscar e reter talentos. A busca de pessoas altamente eficazes no mercado só se justifica no momento em que a empresa estiver em plenas condições e preparada para manter estes profissionais diferenciados.

Kaye e Jordan-Evans (2001) entendem que para que se possa reter bons profissionais a organização deve criar formas de apoiar o crescimento, demonstrar respeito, propor desafios, proporcionar o crescimento do conhecimento, dar opções de carreira, reconhecimento, transparência, alinhar valores, proporcionar qualidade de vida no trabalho e oferecer retorno financeiro.

As autoras afirmam que no ambiente de trabalho existem quatro pilares para a atração, o desenvolvimento e a retenção de talentos: o **discurso e exemplo dos líderes**, os **sistemas de trabalho existentes**, as **oportunidades propiciadas de treinamento e desenvolvimento** e a **qualidade de vida percebida pelas pessoas**.

As lideranças apresentam papel importante na retenção de talentos, já que é delas a sensibilidade ao identificar um talento e perceber o que pode mantê-lo ou não na organização. Segundo Robbins (1999), liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas. O líder também ajudará a indicar o caminho a ser seguido pelo talento dentro da organização, bem como apresentar aquilo que a empresa espera dele e pode oferecer.

O líder nas definições atuais tem o papel de educar, portanto, ele deve dar suporte no desenvolvimento das carreiras dos profissionais que ele lidera, orientando, apoiando e estimulando para novos desafios. Também é dele o enfoque em integração, desenvolvimento da comunicação e gestão do tempo. Os colaboradores devem tê-lo como exemplo, e este carisma legitimará a sua liderança.

Os sistemas de trabalho também operam a favor da retenção no momento que possibilitam ou impedem o crescimento dos colaboradores. Ao pensar em empresas públicas, consegue-se visualizar facilmente um exemplo de sistema de trabalho que dificulta o crescimento de seus trabalhadores, no momento que apresenta inúmeros processos burocráticos que devem ser cumpridos para que haja um crescimento na carreira. Neste caso, mesmo com um excelente líder, o talento sentirá dificuldade em identificar oportunidades de crescimento. Sistemas de trabalho em time, onde as tarefas são compartilhadas e os envolvidos têm autonomia para a tomada de decisão estimulam e motivam os colaboradores, pois permitem a identificação de oportunidades de crescimento intelectual e também de carreira.

Segundo Robbins (1999), empregados competentes não permanecem competentes para sempre, suas habilidades se deterioram e podem tornar-se obsoletas, isso justifica o investimento de muitas organizações em treinamento e desenvolvimento. Em uma era de competições acentuadas e mudanças tecnológicas intensas, para desenvolver e manter as habilidades de leitura, escrita, técnica, interpessoal e de solução de problemas é preciso que o colaborador participe de treinamentos formais.

Cada colaborador tem uma forma de aprender e, portanto, o treinamento deve ser personalizado para que seja eficaz. A responsabilidade para identificar a melhor forma de ensino para cada perfil fica a cargo do professor. No caso das empresas, é fundamental que os líderes possam contar com ferramentas que os apoiem a identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores. Isso poderá resultar no sentimento de valorização por parte dos talentos, que verão que suas lideranças estão atentas às suas necessidades de crescimento.

Outra forma de valorizar e reter seus melhores colaboradores é identificando as necessidades que eles têm em relação à qualidade de vida dentro e fora do trabalho.

Segundo Sato (1999 apud LACAZ, 2000, p. 3): “QVT dialoga com noções como motivação, satisfação, saúde-segurança no trabalho, envolvendo discussões mais recentes sobre novas formas de organização do trabalho e novas tecnologias.”

Nas questões inerentes à qualidade de vida no trabalho deve-se pensar desde as condições ambientais em que o colaborador está exposto, como: iluminação, temperatura, barulho, até o grau de criatividade, de autonomia, de flexibilidade de que os trabalhadores podem desfrutar para a tomada de decisões.

Estar com as necessidades relativas à qualidade de vida atendidas fará com que o colaborador trabalhe de forma mais motivada e associe isso ao seu trabalho, portanto a empresa que desejar reter seus melhores talentos deverá investir em ações que proporcione uma melhor qualidade de vida aos seus funcionários.

O gestor que estiver atendo a estes inúmeros itens e buscar formas de atendê-los, com certeza alavancará a capacidade de identificação e retenção de talentos de sua organização.

2.2 CARREIRA

Ao definirem-se talentos e se observar as formas de identificá-los e retê-los, depara-se em diversos momentos com a necessidade de pensar em carreira, tanto por parte da empresa

como por parte do indivíduo. Para isso, faz-se necessário entender o que é carreira e quais são as responsabilidades individuais e organizacionais em relação a este tema.

Partindo da definição mais básica do que é carreira, encontra-se o significado descrito no dicionário Michaelis (2009):

carreira
 car.rei.ra
sf (lat vulg carraria) **1** Corrida veloz. **2** Caminho de carro. **3** Carreiro. **4** Trilha. **5** Curso, trajetória. **6** Caminho, fechado entre barreiras, para corridas de cavalos. **7** Corrida de cavalos. **8** Plano inclinado pelo qual desce o navio quando é lançado ao mar. **9** Estaleiro. **10** Fileira, fiada; fila. **11** Corredeira, correnteza. **12** Profissão: *Preferiu a carreira das armas.* **13** Esfera de atividade. **14** Meio ou modo de proceder. **15** O decurso da existência. **16** Rima poética. [...]

A partir desta definição simples de carreira, já se pode observar a sua relação com a escolha de um caminho a ser seguido no futuro e o impacto na vida profissional e pessoal no momento desta escolha, já que é através dela que se busca ser adotado e aceito por grande número de pessoas. Através dela também se entende que a forma que se decide viver nossos anos de vida e as escolhas que são feitas, poderão influenciar a posição social e profissional que se quer atingir no decorrer desta trajetória.

Segundo Bastos (1997, p. 30):

Carreira abarcaria tanto as ocupações como as profissões e envolveria a noção de seqüência de trabalhos correlacionados a determinado campo, ao longo de uma dimensão temporal. Palavra originária do latim *carraria* (caminho, estrada para carruagem) é definida como um curso da vida profissional ou de emprego que oferece oportunidade para progresso e avanço no mundo.

Nesta definição, o autor também entende que é através do trabalho que o indivíduo alcançaria o progresso e o desenvolvimento, a possibilidade de crescimento vem através da carreira.

Segundo Maanen (1977), Carreira passa a ideia de caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém. Seguindo nesta mesma linha conceitual segue a definição de Hall (1976 apud DUTRA, 1996, p. 17), que sugere que carreira é uma seqüência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período da vida de uma pessoa. Ambas as definições não apresentam a organização como agente fundamental nas diretrizes impostas em relação à definição de carreira.

A administração da carreira como responsabilidade do indivíduo é algo recente em nossa história, já que do início do século até os anos 60, os cargos tinham uma complexidade muito pequena, ficando a cargo das empresas definirem a forma de crescimento profissional de seus colaboradores.

Segundo London e Stumph (1982 apud DUTRA, 1996, p. 17):

Carreira são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Segundo Dutra, (1996, p. 17):

[...] nesta definição de carreira pode-se ver a mesma como fruto da relação estabelecida entre o indivíduo e a empresa, englobando as perspectivas de ambos, carreira como uma série de estágios e transições que irão variar em função das pressões sobre o indivíduo, originadas dele próprio e do ambiente onde está inserido e, por fim, se vê carreira como elemento de conciliação dinâmica das expectativas da pessoa com as da empresa.

A visão moderna de carreira destaca as seguintes ideias: gestão compartilhada entre pessoa e organização para gerar comprometimento, critérios de ascensão profissional desvinculados de cargos e níveis hierárquicos, transparência dos critérios de ascensão e participação das pessoas na definição dos mesmos. A participação das pessoas na definição dos critérios de ascensão é importante não somente para torná-los justos, mas também para comprometê-los com a sua contínua adequação às necessidades das pessoas e da organização, segundo Chanlat (1995 apud SOUZA, 2001, p. 72):

A abordagem moderna de carreira surge em decorrência das mudanças sociais, tais como a feminização do mercado de trabalho, a elevação dos graus de instrução, a 'cosmopolitização' do tecido social, a afirmação dos direitos dos indivíduos, a globalização da economia e a flexibilização do trabalho, entre outros.

Nas duas citações anteriores, pode-se observar que na definição moderna de carreira a vontade do indivíduo está como um importante fator de decisão no momento da escolha, e não apenas a vontade da organização. A transformação das relações sociais também se torna fator de influência na decisão, já que como visto anteriormente no capítulo onde é tratada a retenção de talentos, a dinâmica mundial exige que os talentos mantenham a intenção de crescimento e desenvolvimento.

Similarmente ao conceito moderno de carreira descrito por Chanlat (1995 apud SOUZA, 2001), Hall (1976 apud DUTRA, 1996, p. 17) apresenta o conceito de carreira proteana, entendida como uma série de experiências e de aprendizados pessoais, relacionados com trabalho ao longo da vida. Seria também um contraponto à carreira tradicional, estruturada no tempo e no espaço. Segundo Hall (1976 apud DUTRA, 1996), a carreira no século XXI será predominantemente proteana, dirigida pelas pessoas, não pelas organizações, e reinventada de tempos em tempos. A denominação proteana deriva do deus grego Proteus que, segundo a mitologia, possuía a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade. Para o autor, o mito de Proteus revela elementos que podem ser metaforicamente observados no profissional contemporâneo que tem a habilidade de gerenciar sua própria carreira.

2.2.1 As inclinações profissionais de Schein

Para poder tomar a decisão do caminho que deseja seguir, sozinho ou em conjunto com a organização, primeiramente o indivíduo necessita saber quais são suas inclinações profissionais e quais os seus interesses para o desenvolvimento.

Segundo Schein (1996), a inclinação profissional são autoconceitos que se baseiam em motivações e habilidades que orientam, estabilizam e integram as experiências profissionais de uma pessoa. Situando-se no campo do fazer sentido e do sentir bem, as inclinações profissionais não estão, em condições normais, sujeitas a barganhas e concessões. As âncoras profissionais estariam associadas com a satisfação de necessidades e desejos mais básicos e genuínos do indivíduo, operando de modo significativo no estabelecimento de prioridades individuais e profissionais.

Para Schein (1996, p.9):

Seus pontos de referência profissionais são as áreas discerníveis de competência, objetivos e valores dos quais você não abre mão porque representam sua verdadeira

identidade. Se você não souber quais são suas referências, poderá sentir-se atraído por incentivos externos e optar por situações que depois não lhe trarão satisfação por não combinarem com você.

O autor Edgar Schein (1996) afirma que esse autoconceito vai se formando pela percepção de si mesmo que o indivíduo adquire a partir de experiências juvenis e educacionais. Contudo, não será um autoconceito maduro enquanto o profissional não tiver tido suficiente experiência para conhecer suas aptidões, objetivos e valores. Aptidões, objetivos e valores tornam-se interligados, no momento que as pessoas aprendem a se aperfeiçoar nas coisas que valorizam e são motivadas a fazer, aprendem a valorizar e serem motivadas por aquelas que fazem bem.

A noção de âncoras profissionais surgiu em pesquisa realizada por Schein e T. J. Delong, entre 1979 e 1982, com alunos de Administração da Sloan School of Management do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) em seus percursos profissionais, entre os anos 1960 e 1980. Deste estudo surgiram as definições de oito tipologias de aptidões profissionais que serão apresentadas a seguir.

A primeira tipologia apresentada é de *aptidão técnico-funcional*, onde as pessoas mostram-se mais interessadas no conteúdo de seu trabalho, do que em seu contexto, não apresentam especial interesse em funções gerenciais ou em mudar de área ou função. O desejo das pessoas que apresentam este tipo de âncora é serem considerados peritos em um determinado assunto. Para estes, o trabalho precisa desafiar sua capacidade e aptidões e de acordo com estas ele deve ser remunerado. As aptidões são definidas pelo preparo educacional e pela experiência profissional e independe do talento nato de cada um. Para estes, o reconhecimento de colegas especialistas é muito valioso, servindo como estímulo para prosseguir evoluindo em suas aptidões.

A *aptidão administrativa geral* ou de competência gerencial identifica como valores das pessoas classificadas nesta categoria a ascensão hierárquica, elas têm como objetivo atingir posições gerenciais e para isso focam suas competências em atividades que componham o perfil de liderança. Buscam a capacidade de influenciar, identificar e solucionar problemas e terem estabilidade emocional para suportar todo o tipo de pressão e exigências. Para profissionais com este perfil, o desafio está em atividades que exijam um alto grau de responsabilidade e esperam ser remunerados diferentemente dos colegas que estejam com um grau de responsabilidade inferior. Para reconhecê-los, a empresa deverá promovê-los

para cargos que exijam mais responsabilidade, que aumentem sua hierarquia e número de subordinados.

A *aptidão para a autonomia e independência* faz com que os profissionais com este perfil busquem realizar suas atividades no seu tempo, do seu jeito e de acordo com os seus padrões. Não gostam de ser supervisionados e são fortemente ligados à autonomia e liberdade, para que estas características sejam atendidas preferem trabalhos que tenham prazo e objetivos claramente definidos. A remuneração esperada por este perfil de trabalhador é aquela de acordo com o desempenho de sua atividade e com os resultados obtidos. Para reconhecê-los é importante divulgar os seus trabalhos e indicá-los para novos grupos e projetos, de forma a aumentar o seu prestígio entre os demais colegas.

As pessoas do grupo com aptidão para a *segurança e a estabilidade* buscam empresas que lhe deem a segurança e estabilidade necessária e não veem problema em que lhe digam tudo que devem fazer. Por vezes, pessoas com este perfil sentem-se ou veem-se como fracassadas, já que não buscam cargos de liderança com afinco e têm preferência por trabalhos estáveis e previsíveis. Estes profissionais esperam uma remuneração também previsível baseada no tempo de serviço e almejam reconhecimento por sua lealdade e desempenho, de forma que este reconhecimento proporcione uma maior estabilidade na posição ocupada.

As pessoas que têm a *criatividade empreendedora* como sua aptidão na carreira buscam espaço em empresas que possam criar e colocar seu talento em ação. Precisam de autonomia e de um ambiente dinâmico, podendo entediarse com facilidade. Estas pessoas não ficam muito tempo em organizações conservadoras. São pessoas inquietas que precisam continuamente de novos e criativos desafios. Salários e benefícios não têm grande valia para profissionais deste perfil, para eles a melhor remuneração para seu trabalho é o registro de sua autoria, mostrando ao mundo o que foram capazes de realizar. O reconhecimento público e a riqueza gerada por uma invenção são a melhor forma de reconhecer estes profissionais.

Pessoas com aptidão para *servir e dedicar-se a uma causa* desejam mudar o mundo para melhor através do seu trabalho, buscam sempre profissões que possam ajudar as pessoas ao seu redor. Essa inclinação motiva a pessoa a executar um trabalho que tenha um valor especial, norteando-se mais pelo valor do que pelas suas verdadeiras aptidões ou áreas de competência. Para estes colaboradores o dinheiro em si não é muito importante, eles esperam apenas uma remuneração justa pela atividade desempenhada. As pessoas com este perfil não têm lealdade à organização, mas sim à causa pela qual militam. O reconhecimento de colegas e superiores é valorizado pelas pessoas com este perfil profissional.

Os profissionais com aptidão para *puro desafio* buscam superações constantes. Para eles, bater metas, superar obstáculos, superar concorrentes e correr riscos são altamente atraentes e motivadores. O tipo de reconhecimento e a remuneração devem estar atrelados à possibilidade da atividade oferecer ou não riscos, a falta destes faz com que eles fiquem desestimulados e aborrecidos.

A aptidão profissional classificada como *estilo de vida* é composta por pessoas que procuram alto nível de integração entre suas necessidades como indivíduo, de família e de carreira. A possibilidade de integrar a carreira ao seu estilo de vida é fator motivador para estas pessoas. Segundo Dutra (1996, p.49): “Estas pessoas desejam maior flexibilidade em seu emprego, dando maior atenção às atitudes da empresa do que a programas específicos.”

As âncoras profissionais classificadas através da teoria desenvolvida por Edgar Schein buscam abranger a multiplicidade de perfis que podem ser encontrados no ambiente empresarial e eles serão os norteadores deste estudo.

2.2.2 As categorias de preferências profissionais de Derr

Segundo Dutra (1996), a identificação das inclinações profissionais parte de premissas teórico-conceituais acerca de autopercepção das pessoas sobre suas habilidades, necessidades e valores e de pesquisas de campo, como já mencionado. Com base nos trabalhos de Edgar Schein, Derr (1986 apud DUTRA, 1996) estudou as diferentes preferências de carreira no interior das organizações, classificando as orientações dadas pelas pessoas para suas carreiras em categorias.

Ambos, Schein e Derr, acreditam que as orientações profissionais das pessoas são dadas pelas percepções que elas têm em relação aos seus talentos, necessidades e valores, mas o estudo de Derr (1986 apud DUTRA, 1996) tem foco na observação do comportamento de executivos em relação a suas carreiras dentro das empresas. A seguir serão apresentadas as cinco categorias de preferências de carreira definidas por Derr (1986 apud DUTRA, 1996): ter sucesso, sentir-se seguro, sentir-se livre, sentir-se desafiado e obter equilíbrio.

Os profissionais que se identificam com a categoria “*obter sucesso*” buscam posições no topo das organizações que lhes propiciem mais status. Estes profissionais têm como característica a capacidade de ler e entender a cultura da organização e, mesmo dando atenção à família, colocam grande parte de sua energia, tempo e dedicação no trabalho. Possuem metas de carreira que se movem em busca das melhores oportunidades, sobre as quais costumam estar bem informados, ligando-se a pessoas que possam alavancar sua carreira.

Estas pessoas tornam-se padrinhos destes profissionais, observando seu comportamento para depois indicá-los para uma promoção.

As pessoas classificadas na categoria “*sentir-se seguro*”, buscam reconhecimento, segurança no trabalho e respeito, procurando fixar-se em uma única empresa. Estes profissionais procuram uma empresa que ofereça uma carreira de longo prazo e segurança no trabalho, entendendo e ajustando-se à cultura da mesma. As necessidades da empresa estão em primeiro lugar para este grupo de profissionais, mesmo que difiram de seus interesses e aptidões. Eles buscam constantemente tornarem-se membros de círculos restritos no interior da empresa, seguindo as normas e tabus da forma de ser, falar e agir, não assumindo posições de competitividade neste círculo para que não tenham que se expor, estando desta forma livre de riscos.

Na categoria ‘*sentir-se livre*’, os profissionais detestam ser comandados, buscando liberdade em suas atribuições, tendo domínio sobre os processos de trabalho. Por terem este domínio acumulam, controlam e manipulam informações como forma de tornarem-se importantes no grupo. Para este grupo é importante um reconhecimento que vá além da organização, e para isso buscam construir um círculo de contatos que transcenda a empresa, almejando uma reputação nacional ou internacional.

Profissionais pertencentes ao grupo que necessita “*sentir-se desafiado*” buscam trabalhos excitantes, não gostam de rotina, buscando constantemente novas áreas de conhecimento que desafiem suas habilidades. Muitas vezes, suas propostas de solução de problemas parecem inviáveis por serem inéditas, e para poder colocá-las em prática desenvolveram uma forte habilidade de persuasão, estando sempre prontos para enfrentar desafios.

Na categoria daqueles que visam “*obter equilíbrio*”, as pessoas buscam constantemente o equilíbrio entre o trabalho, as relações sociais e o autodesenvolvimento, buscando que o trabalho seja interessante, mas não tão envolvente. Mesmo ofertas tentadoras não fazem com que estes profissionais deixem de lado o equilíbrio para se envolverem mais com o trabalho.

Para que se possa entender melhor a relação existente entre as categorias definidas por Schein (1990) e as categorias definidas por Derr (1986 apud DUTRA, 1996), apresenta-se o Quadro 1:

Quadro 1: Categorias de preferências de carreiras desenvolvidas por Schein e Derr

Schein	Derr
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	
Desafio constante	Sentir-se desafiado
Criatividade	
Senso de serviço e dedicação à causa	Não há categoria equivalente

Fonte: Dutra (1996, p.44)

Mesmo que os estudos apresentem características complementares e busquem o mesmo objetivo, que é identificar a inclinação profissional dos trabalhadores, a teoria de Schein será aquela que norteará a pesquisa deste estudo na busca pela identificação das aptidões profissionais.

2.2.3 Planejamento de carreira

No contexto atual a responsabilidade pelo planejamento da carreira não é apenas da organização, pelo contrário, o indivíduo tem mais itens a observar no planejamento do que a empresa. O primeiro item desta lista é conhecer a si mesmo. Conforme visto no item anterior, o colaborador deve identificar sua aptidão ou âncora profissional para dar o primeiro passo de planejamento de sua carreira. Os demais itens do planejamento de carreira por parte do indivíduo serão vistos a seguir.

Segundo Nancy Malschitzky (2004, p. 2):

A cada dia torna-se mais importante para o profissional a condução de sua própria carreira. Não é mais possível que apenas as empresas se preocupem com a carreira de cada colaborador, uma vez que as competências de cada indivíduo devem ser desenvolvidas de acordo com a sinalização do mercado [...].

Para facilitar a realização desta tarefa, foram criados alguns modelos de orientação, tendo como principais objetivos: desenvolver um comportamento crítico com relação ao

comportamento dos trabalhadores diante da carreira, estimular e suportar o processo de autoavaliação, oferecer estrutura de reflexão acerca da realidade pessoal e profissional e disponibilizar ferramentas para desenvolver objetivos e planos de ação para monitorar a carreira em longo prazo (Dutra, 1996).

London e Stumph (1982 apud DUTRA, 1996) desenvolveram um modelo que sintetiza as orientações de diversos autores. Para eles, o planejamento de carreira depende que três tarefas sejam realizadas pelo indivíduo: autoavaliação, estabelecimento de objetivos de carreira através da montagem de um plano e a implementação deste plano.

Neste trabalho será utilizado como referência o modelo desenvolvido pelos autores Rothwell e Kazanas (1988 apud DUTRA, 1996), que é composto por sete etapas, sendo elas:

a) *classificação da identidade individual* - definição das âncoras e aptidões profissionais que norteiam a intenção de carreira;

b) *avaliação de pontos fortes e fracos da carreira* - avaliar o ambiente interno e externo da empresa com foco na qualidade da formação, da experiência, dos resultados obtidos, das relações pessoais e das características pessoais do profissional;

c) *análise do ambiente* - compreende a avaliação do ambiente, suas oportunidades e ameaças através de quatro perspectivas diferentes, a primeira é dentro da empresa e fora da ocupação, depois dentro da empresa e dentro da ocupação, fora da empresa e dentro da ocupação e por fim fora da empresa e fora da ocupação;

d) *identificação de estratégias de carreira e seu alcance* - após a análise do ambiente poderão ser traçadas estratégias, levando em consideração as oportunidades e ameaças dentro e fora da empresa e dentro e fora da ocupação. Este cruzamento resulta em seis estratégias diferentes. A primeira seria a de crescimento, que significa investir no caminho que está sendo seguido na organização ou na ocupação. Desaceleração, que visa buscar uma nova empresa ou ocupação, buscando resultado em curto prazo. A diversificação, que significa buscar uma nova empresa, trabalho ou ocupação. A integração, que busca uma empresa ou ocupação complementar à atual. A revisão, que busca repensar a carreira traçada até o momento e por fim, a combinação, que busca combinar duas ou mais estratégias;

e) *seleção de objetivos de carreira* - traçar objetivos de longo prazo que estejam vinculados a relacionamento interpessoal, desenvolvimento de habilidades, níveis de recompensa esperados e alocação de tempo;

f) *implementação de estratégias de carreira* - esta etapa seria colocar em ação os objetivos traçados. Como esta etapa poderá implicar em mudanças de comportamento ou rotina, ela acaba se tornando a fase mais difícil;

g) *avaliação das estratégias de carreira* - esta etapa consiste em avaliar se com o plano de carreira em ação, os objetivos traçados foram alcançados e de que forma e qual retorno trouxe para o profissional.

O contexto que diz respeito às ações que devem ser tomadas pelo profissional foi explicitado acima, expondo claramente que o passo inicial para um correto planejamento de carreira é saber o que se quer e o que se é capaz de fazer. Somente de posse dessa informação o profissional será capaz de escolher a organização da qual deseja fazer parte e o caminho que deseja trilhar dentro dela.

2.2.4. Papel da organização no desenvolvimento das carreiras

O planejamento de carreira, conforme exposto anteriormente, não é papel apenas do indivíduo, mesmo que sejam dele os principais passos, fazendo-se necessária a participação da empresa para que este planejamento não se torne uma “[...] sucessão de acontecimentos inesperados.” (Dutra, 1996, p. 23)

Segundo Pontes (2001), as vantagens que estão associadas ao planejamento de carreira são: contribuir com o crescimento dos colaboradores, fazendo com que a organização atinja níveis elevados de qualidade e produtividade, motivar os empregados na busca de maior competência técnica, encorajar os empregados na exploração de suas capacidades potenciais, propiciar a ascensão do empregado na empresa, atender as necessidades internas do preenchimento de vagas, diminuição do *turnover*. Além disto, é importante criar condições para que os colaboradores atinjam seus objetivos profissionais, estabelecer trajetórias de carreira assegurando aos colaboradores perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional.

Quanto maior a empresa, mais importante que ela tenha diretrizes que norteiam a possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional dentro de sua estrutura, para que não se perca o controle das ações que estão sendo tomadas em relação ao desenvolvimento da carreira de seus colaboradores. A estas diretrizes se dá o nome de Sistema de Administração de Carreiras, que segundo Walker (1980 apud Dutra, 1996) é o conjunto de procedimentos que permite que a empresa identifique as pessoas mais adequadas às suas necessidades e que permite às pessoas planejarem suas carreiras e implementá-las.

Para estabelecer um Sistema de Administração de Carreiras, as pessoas e a empresa necessitam estabelecer princípios que servirão de base para esta estrutura, podendo ser revistos e alterados com o passar do tempo. Os instrumentos de gestão deverão suportar a

relação entre as pessoas e a empresa, garantindo um alto nível de informação. Segundo Dutra (1996), são eles que dão o suporte para que as pessoas planejem suas carreiras e para que a empresa decida sobre oportunidades de carreira e sobre a escolha de pessoas. Portanto, são elementos fundamentais para a estruturação de um sistema de administração de carreiras: princípios, estrutura de carreira e instrumentos de gestão.

Os princípios que serão balizadores do sistema de administração de carreiras serão aqueles que estiverem alinhados com a gestão de pessoas e com as estratégias organizacionais da empresa, dependerá da cultura da organização a forma como ela estruturará o seu sistema de administração de carreira.

A estrutura de carreira, segundo Dutra (1996), será responsável por definir a sucessão de posições, a valorização e os requisitos de acesso às mesmas. Existem várias possibilidades de desenho da estrutura de uma carreira, como por exemplo, em linha, paralela em Y, paralela múltipla, etc.

Os instrumentos de gestão diferem de organização para organização, porém as políticas e práticas que os caracterizam podem ser classificados da seguinte forma: aqueles que dão suporte às decisões individuais sobre carreira, aqueles que dão suporte ao gerenciamento de carreiras pela empresa e aqueles facilitadores da comunicação entre as pessoas e a empresa.

Para facilitar a visualização das responsabilidades de cada um dos envolvidos na gestão de carreiras, se apresenta o Quadro 2 abaixo:

Quadro 2: Responsabilidades na gestão de carreiras

Schein	Planejamento individual de carreira	Gerenciamento de carreira
Responsabilidade das pessoas	<ul style="list-style-type: none"> * auto-avaliação de interesses, valores e habilidades; * análise de opções de carreira * decisões sobre objetivo e necessidades de desenvolvimento; * comunicação de preferências de carreira ao gestor; * mapeamento de expectativas de carreira e conciliação com necessidades da empresa; * perseguir seu plano de ação. 	<ul style="list-style-type: none"> * prover informações precisas para a empresa acerca de suas expectativas, experiências e habilidades.

Schein	Planejamento individual de carreira	Gerenciamento de carreira
Responsabilidade dos gestores	<ul style="list-style-type: none"> * estimular o subordinado a planejar sua carreira; * avaliar com realismo os objetivos e necessidades de desenvolvimento de seus subordinados; * Aconselhar seus subordinados no desenvolvimento conciliado com a empresa; * Acompanhar a implementação do plano de carreira de seus subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> * validar as informações fornecidas pelos seus subordinados; * prover informação acerca de vagas em aberto em sua área; * identificar candidatos internos em condições de assumir a vaga em aberto; * identificar oportunidades para desenvolvimento de seus subordinados.
Responsabilidade da empresa	<ul style="list-style-type: none"> *prover modelos de planejamento de carreira, recursos, aconselhamento e informações necessárias; * prover treinamento em planejamento de carreira para gestores e seus subordinados * prover ações de capacitação. 	<ul style="list-style-type: none"> * prover informações e processos para suportar a ação dos gestores; * manter atualizado sistema de informações acerca das necessidades da empresa.

Fonte: Minor, Frank J., 1986, p. 205-206 apud Dutra, 1996.

O planejamento de carreira compreende diversas variáveis e responsáveis, tornando-se necessário que todos os envolvidos cumpram o seu papel. A autoavaliação de interesse, por ser o passo inicial, é o momento mais importante, e será nesta etapa que o desdobramento das demais fases terá seu curso desenhado. Cabe lembrar que este curso poderá ser ajustado conforme possíveis mudanças nos objetivos iniciais em decorrência de novas descobertas e aprendizados. Toda mudança, em qualquer fase, gerará alterações nas demais etapas e implicará em escolhas por parte do indivíduo, dos gestores e da empresa.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

O objetivo deste capítulo é apresentar a metodologia de pesquisa utilizada para a obtenção das respostas para a questão principal deste estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta pesquisa, utilizou-se o método de estudo de caso, o qual, conforme o autor Yin (2005, p. 22), “[...] é utilizado para descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que o caso ocorre”.

O estudo de caso, como estratégia de pesquisa, “[...] permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro do seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos.” (ROESCH, 1999, p. 197). Assim, por meio deste método de estudo de caso, os objetivos e as questões do problema estabelecido podem ser atendidos de forma satisfatória, dentro das limitações impostas.

Através desta pesquisa, buscou-se averiguar “como” e “por que” os funcionários se dedicam tanto e permanecem na empresa mesmo que a visão externa é de uma empresa que “suga” exageradamente seus colaboradores.

Conforme cita Yin (2005. p.19):

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo como e por que, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Para Yin (2005, p. 120), observações diretas “[...] podem variar de atividades formais a atividades informais de coleta de dados”. As atividades formais podem ser exemplificadas por observações de reuniões, atividades de passeio, trabalho de fábrica, sala de aula, entre outros. Isto permite a avaliação da incidência de alguns tipos de comportamentos durante um certo período de tempo. Quanto à observação direta informal, vale-se das evidências que são coletadas durante a análise de outras. Um exemplo são as informações provenientes de outras atividades de coleta de dados, como entrevistas em pesquisas de campo (Yin, 2005).

Ainda Yin (2005) sugere que seis fontes de evidências devem ser utilizadas, na medida do possível, para que se obtenha um bom estudo de caso, a saber: documentação, registro em

arquivos, entrevistas, observações diretas, observações participantes e artefatos físicos. Buscou-se aqui a utilização do maior número possível destas fontes de evidências, que na visão de Yin (2005), são complementares e não possuem vantagens indiscutíveis umas sobre as outras, porém, quanto mais fontes forem utilizadas, melhor para o estudo de caso.

Mesmo assim, atenção especial foi dispensada para as entrevistas. Conforme Yin (2005, p. 116), a entrevista é “[...] uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso”.

Portanto, foi utilizado o método de observação direta intensiva, por meio de entrevistas com os envolvidos, tendo em vista elevar o grau de credibilidade da pesquisa, pois considerando agora a visão de Lima (2004, p. 91), a entrevista, “[...] termina desenvolvendo uma espécie de comprometimento do entrevistado com a pesquisa, aumentando a credibilidade do material coletado”.

Também Marconi e Lakatos (2001, p. 107), enfatizam que a entrevista “[...] é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária”.

Paralelamente às entrevistas foram realizadas observações diretas nos locais de trabalho e também um contato do pesquisador com alguns dados documentais.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa aconteceu junto à empresa Companhia de Bebidas das Américas – Ambev, no centro de distribuição de Sapucaia do Sul.

Esta unidade foi escolhida por fazer parte da Regional Rio Grande do Sul/Santa Catarina e por representar os sentimentos e conhecimentos dos colaboradores da região do Vale dos Sinos.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para coletar os dados, utilizaram-se as seguintes técnicas: entrevista em profundidade, índices, indicadores e relatórios escritos, textos, documentos, as quais são descritas a seguir.

a) entrevista em profundidade – define-se como “[...] a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação.” (GIL, 1999, p. 117). Esta entrevista foi realizada com

três técnicos administrativos, dois vendedores, dois supervisores e três gerentes. As entrevistas foram conduzidas pelo pesquisador na sede da empresa;

b) índices, indicadores e relatórios escritos – utiliza dados secundários, que já existem e foram coletados para outros estudos e pesquisas. Podem ser indicadores de produtividade, livros, entre outros;

c) textos/documentos – foram utilizados textos e documentos da empresa, que contribuíram para a pesquisa.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente pelo pesquisador na sede da empresa, na cidade de Sapucaia do Sul. O roteiro dessas entrevistas foi estruturado buscando informações que pudessem levar-nos à compreensão dos reais motivos que retêm as pessoas trabalhando na empresa, entrevistando funcionários de diferentes níveis hierárquicos e abordando-os com questões abertas, obtendo-se uma amplitude maior dos dados. As finalizações das entrevistas ocorreram no mês de junho do ano de 2012.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

As informações obtidas na fase de levantamento dos dados são fundamentais para alcançar os objetivos deste projeto.

As respostas das pesquisas foram tabuladas e formatadas no programa Excel, e foram construídos gráficos com essas respostas, para melhor interpretação dos dados e para sintetizar as principais informações e análises da pesquisa. Os dados coletados com as questões abertas das entrevistas foram categorizados, e seus conteúdos foram analisados.

Na análise de conteúdo, destacam-se duas funções na aplicação da técnica. Uma é a função referente à verificação de hipóteses ou questões, ou seja, é o momento em que se pode encontrar respostas para as questões ou hipóteses formuladas anteriormente, confirmando-as ou não. A outra função refere-se ao que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do comunicado (MINAYO, 1994).

Por meio dessa forma de tratamento e interpretação de dados, busca-se atender aos objetivos da pesquisa. É a partir das informações coletadas na entrevista, nos dados secundários e das relações estabelecidas com os embasamentos teóricos que são propostas as análises e interpretações.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente pelo entrevistador. Algumas foram realizadas na sede da empresa e outras em momentos fora da empresa. Foi utilizado o roteiro para entrevista, (conforme anexo A), para garantir a condução das mesmas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados obtidos através da coleta de dados, os quais serão analisados comparativamente, para que se possa responder ao objeto geral e aos objetivos específicos propostos neste trabalho. A análise está composta pela apresentação dos dados referentes à empresa.

4.1 A EMPRESA

Conforme apresentado no item 1.1 deste estudo, a Ambev – *American Beverage Company* é uma empresa que nasceu em 1999, quando as centenárias Cervejaria Brahma e Companhia Antártica anunciaram a decisão de juntar esforços.

Atualmente, a Ambev tem mais de 40 mil funcionários, dos quais aproximadamente 26 mil no Brasil.

Empresa de capital aberto, com sede em São Paulo, no Brasil a Companhia de Bebidas das Américas (Ambev) integra a maior plataforma de produção e comercialização de cervejas do mundo: a *Anheuser-Busch InBev* (AB InBev).

Para apoiar a análise de dados, focaram-se as informações da empresa que possam ser impactantes nos resultados desta pesquisa e que apoiem na resposta da questão principal deste estudo.

Este espaço apresentará algumas características da empresa que está sendo pesquisada. Essa apresentação se dará partindo de dados relevantes para uma melhor compreensão do contexto, influências que a empresa recebe, como é vista no mercado e nos segmentos em que atua e, principalmente, dados relevantes à pesquisa, e que contemplem as políticas de Recursos Humanos, desenvolvimentos, entre outros.

A empresa busca pessoas diferenciadas no mercado, que tenham interesse em desafio, autonomia e criatividade, e que apresentem maior potencial para agregar valor ao negócio da empresa. Segundo Pontes (2001, p. 24), “As empresas que quiserem ser competitivas deverão buscar pessoas empreendedoras, ativas, inovadoras e com boa formação. Além disso, deverão ser flexíveis e motivadas diante dos desafios lançados em decorrência da grande concorrência do mercado”. A Ambev está agindo de acordo com esta exigência, portanto ela está atenta ao perfil contemporâneo de talento.

Segundo Saviani (1997), as empresas que quiserem manter em seu quadro profissionais com alta taxa de empregabilidade deverão ter um plano estratégico bem traçado,

visão sistêmica moderna, descentralizar o poder e dar autonomia às áreas da empresa, além de ser honesta com seus funcionários.

A lista de exigências apresentada por Saviani (1997), para que uma empresa retenha seus talentos, está sendo atendida pela Ambev, que é uma empresa com um planejamento estratégico estruturado e baseado no desenvolvimento de seu capital humano. O poder na empresa é horizontalizado e descentralizado, fazendo com que todos tenham autonomia e poder na maior parte das suas ações diárias.

Para Gubman, (1999, p. 300),

[...] os fazedores de mercado olharão primeiro a qualidade do talento e da gestão do talento das empresas como os fatores-chave de suas estratégias de investimento. O conhecimento e a perícia de sua força de trabalho e suas habilidades para capacitá-los a contribuir à altura de seus talentos será como sua empresa será classificada em termos de investimento.

A empresa em análise demonstra interesse no desenvolvimento de seus talentos e considera os mesmos como aqueles que fazem o diferencial da empresa no mercado.

Pode estar nesta postura a justificativa da valorização da empresa no mercado e seus altos índices de produção e faturamento.

4.1.1 Princípios

A Ambev baseia-se em dez princípios, definidos em três pilares que são: Sonho, Gente e Cultura.

a) Sonho

- Ser a melhor cervejaria do mundo em um mundo melhor.

b) Gente

- Pessoas excelentes, com liberdade para crescer em velocidade compatível com seus talentos e recompensadas adequadamente, são os ativos mais valiosos da Companhia;
- Nossos líderes devem selecionar pessoas com potencial para serem melhores que eles.

c) Cultura

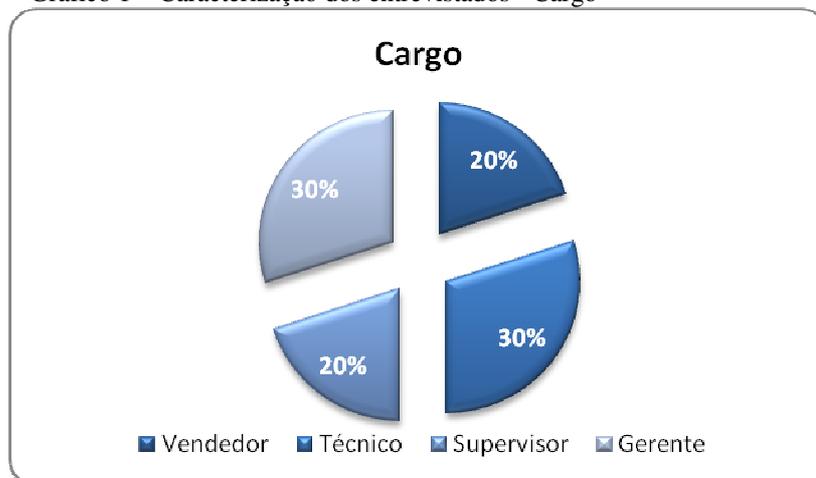
- Nunca estamos completamente satisfeitos com nossos resultados;

- O consumidor é o padrão;
- Somos uma Companhia de donos;
- Bom senso e simplicidade;
- Gerenciamos nossos custos rigorosamente;
- Liderança pelo exemplo pessoal. Fazemos o que falamos;
- Não pegamos “atalhos”. Integridade, trabalho duro e consistência são a chave para construir nossa Companhia.

4.1.2 Caracterização dos entrevistados

Neste espaço será identificado o perfil dos colaboradores da empresa que participaram da pesquisa, para se ter noção de quem são os profissionais que abordaremos nas discussões desse capítulo. Abaixo, os Gráficos 1, Gráfico 2 e Gráfico 3 apresentam estes dados:

Gráfico 1 – Caracterização dos entrevistados - Cargo



Fonte: elaborado pelo autor

Gráfico 2 - Caracterização dos entrevistados - Tempo de Ambev

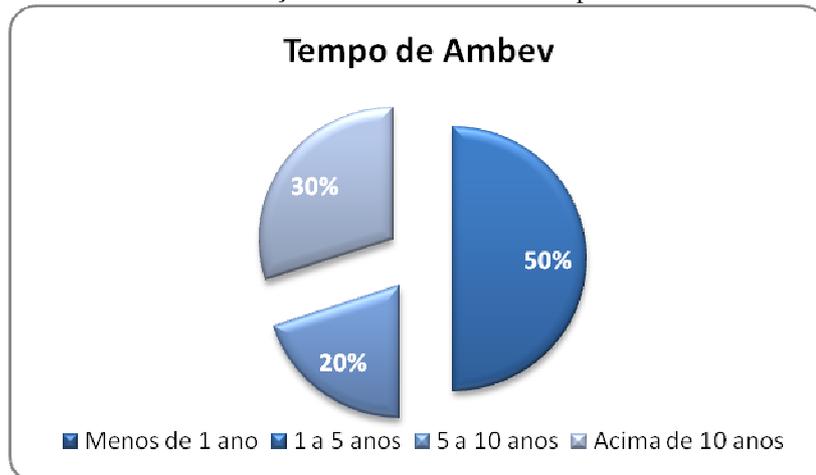
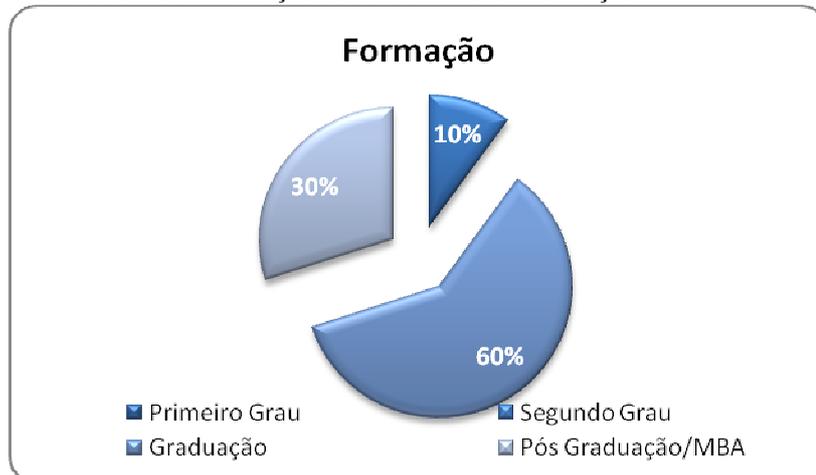


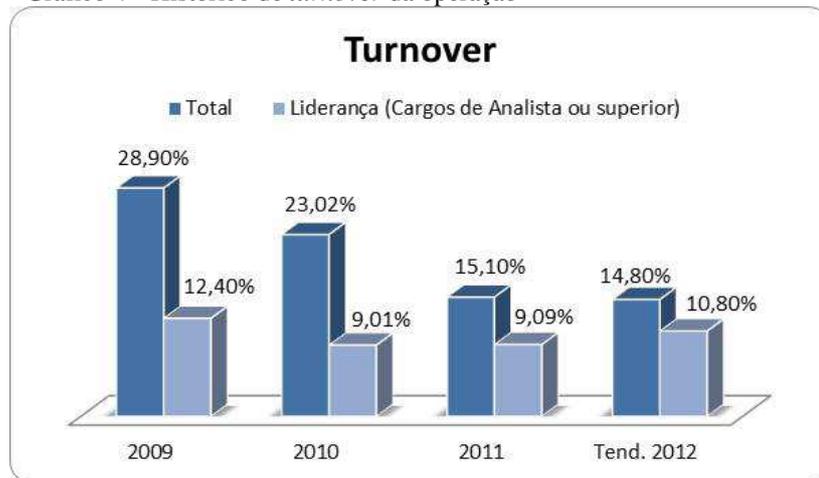
Gráfico 3 - Caracterização dos entrevistados - Formação



A amostra de funcionários que foram selecionados para participar desta entrevista foi composta por 10 pessoas, sendo 30% gerentes, 30% supervisores, 20% técnicos, 20% vendedores. Destes, 60% possuem graduação e 30% cursaram pós-graduação. Esta amostra contempla um público onde 50% deles tem entre 1 e 5 anos de empresa.

4.1.3 Turnover

A rotatividade de pessoal, também conhecida como *Turnover*, no contexto de Recursos Humanos, refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos em uma organização. O histórico de *turnover* da operação é apresentado no Gráfico 4 abaixo:

Gráfico 4 - Histórico de *turnover* da operação

Fonte: elaborado pelo autor com dados coletados na Ambev

Como podemos observar, a empresa está evoluindo anualmente neste indicador, mantendo assim um ambiente sadio e com pouca rotatividade.

Em conversa com gerentes da empresa, os mesmos ressaltaram que um dos aspectos que favorecem para manter os funcionários na empresa e diminuir a rotatividade é ter e disponibilizar a todos um ambiente de trabalho que atenda às expectativas dos colaboradores.

Quando analisamos o resultado consolidado das entrevistas com os funcionários, confirmamos que o ambiente de trabalho é considerado bom e certamente é um diferencial na Ambev, como mostra o Gráfico 5 seguinte:

Gráfico 5 - Como os entrevistados veem o ambiente de trabalho



Fonte: elaborado pelo autor

4.1.4 Segurança

Segurança na Ambev é mais que prioridade, é valor. Seguindo esta política, anualmente a empresa está investindo em melhorias em todas as suas fábricas e centros de distribuição para garantir que seus funcionários trabalhem com o máximo de segurança. O indicador de segurança mais importante no centro de distribuição é o número de acidentes com afastamento existentes na operação. Esses números são apresentados no Gráfico 6 abaixo:



Fonte: elaborado pelo autor com dados coletados na Ambev

Observamos que os processos de Segurança na Ambev realmente estão bem direcionados e atingindo os objetivos nos últimos anos. Há uma redução no número de acidentes com funcionários próprios e também, de maneira mais impactante, uma redução no número de acidentes com funcionários terceirizados.

4.1.5 Remuneração

A política de remuneração da empresa é baseada na Tabela Hay. O Sistema Hay foi desenvolvido pela consultoria americana de mesmo nome, que é uma das mais conhecidas internacionalmente. Neste método são utilizados quadros-guias fundamentados nas três dimensões abaixo relacionadas, para avaliação dos cargos. Cada uma é subdividida em 2 ou 3 sub-fatores, em termos de complexidade, desafios e responsabilidades:

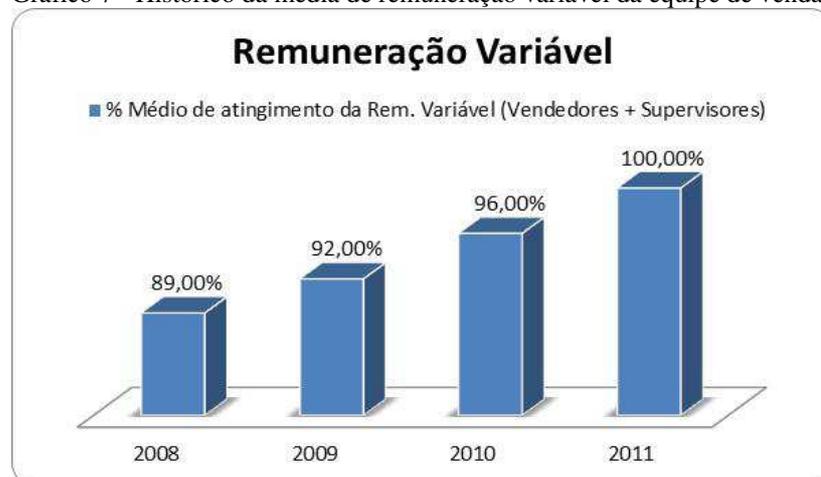
- **Know-How:** é a dimensão em que são avaliadas todas as habilidades, conhecimentos e experiências requeridas pelo cargo para execução das funções;

- **Soluções de Problemas:** avalia a complexidade e os desafios requeridos pelo cargo ao identificar e solucionar problemas. Leva em conta, também, a complexidade e dificuldades conceituais em formular decisões e expressá-las numa variedade de contextos;
- **Responsabilidade por Valores:** avalia a responsabilidade de decisões e ações do cargo e sua influência nos números finais da organização. São considerados aspectos como autonomia, amplitude de atuação e natureza do impacto do cargo nos resultados financeiros e econômicos.

Conforme documentos da Ambev, em suas operações todos os funcionários são posicionados em uma faixa de 80% do referencial desta tabela. Essa migração é gradualmente realizada conforme o orçamento disponível e as promoções dos funcionários.

No caso dos cargos com remuneração variável mensal, que são os vendedores e supervisores de vendas, esta remuneração variável é realizada por meio do atingimento das metas mensais e seu comportamento histórico é retratado no Gráfico 7 abaixo:

Gráfico 7 - Histórico da média de remuneração variável da equipe de vendas



Fonte: elaborado pelo autor com dados coletados na Ambev

No decorrer dos últimos anos está havendo uma evolução na média de salário variável pago a todo time de vendas no CDD Sapucaia do Sul. Segundo política da Ambev, para esses cargos de vendedor e supervisor de vendas, o salário variável pago pela empresa tem parâmetro mínimo de 75% e máximo de 130% das suas metas para cada funcionário.

4.1.6 Metas e bônus

Conforme documentos da Ambev, uma meta é constituída por: Objetivo Gerencial + Valor + Prazo. Preferencialmente, devem ser metas cujo objetivo gerencial reflita o desempenho de um processo sob a responsabilidade ou a influência do funcionário. Devem ser factíveis, desafiadoras, mensuráveis e estar dentro dos limites de autoridade do indivíduo.

Buscando estabelecer níveis de desempenho a ser atingidos, todos os funcionários elegíveis ao bônus individual anual recebem suas metas no primeiro trimestre do ano e trabalham nelas até o último dia do ano buscando atingí-las, conforme o modelo de farol de metas, Figura 1 abaixo:

Figura 1 - Exemplo de Farol de Metas de um funcionário elegível ao bônus anual

Marcio L. Susin _ GGG CDD NORTE									
META	DESCRIÇÃO DO IC	Weight	Weight	STATUS MONTHLY EVOLUTION			YTD		
				MAY			Target	LE	STATUS
T1 PIPELINE	1. Aderência ao Perfil de Contratação	20%	14%	80,00%	0,00%	0%	80,00%	0,00%	0%
	Integração na Função		6%	100,00%	0,00%	0%	100,00%	0,00%	0%
T2 GENTE	2. TO Total	25%	15%	1,05%	0,90%	15%	5,23%	6,70%	0%
	QLP PCD		10%	0,67	5,00	10%	8,00	5,00	0%
T3 MUNDO MELHOR	3. LTI Own+3PD	35%	25%	0,42	1	0%	2,08	1	25%
	Tech Safety		11%	15	0	0%	15	0	0%
T4 PEX	4. PEX Meios	20%	12%	365	255	0%	365	255	0%
	PEX Resultados		8%	350	240	0%	350	240	0%

Fonte: Ambev

Este exemplo é de um funcionário que possui quatro metas com oito indicadores. Mensalmente o funcionário atualiza seu farol de metas e apresenta ao seu gestor.

A Ambev é reconhecida no mercado como uma empresa que desafia seus subordinados acima da média, e em contrapartida oferece uma remuneração variável acima da média também.

O atingimento mínimo para o funcionário ser remunerado é de 65% das suas metas individuais e o valor a ser distribuído para os funcionários é de acordo com os resultados da empresa em sua “zona” de atuação, país e regional onde o funcionário está inserido. No Gráfico 8 abaixo podemos observar quantidade de múltiplos de salários (bônus) que foram distribuídos aos funcionários que atingiram suas metas nos últimos anos.

Gráfico 8 - Histórico de número de salários pagos aos funcionários que atingiram suas metas



Fonte: elaborado pelo autor com dados coletados na Ambev

Conforme política da Ambev, esse número de salários é distribuído para todos os funcionários que sejam elegíveis ao programa e que garantiram o atingimento mínimo de suas metas.

Para os funcionários não elegíveis a este programa, funcionários com cargos inferiores ao cargo de Analista I, a Ambev disponibiliza outro programa, denominado Programa de Excelência, onde todas as operações do Brasil disputam entre elas as melhores colocações em um ranking de 19 operações premiáveis. Este ranking define qual a colocação de cada operação e conseqüentemente o número de salários que cada funcionário daquela operação irá receber.

O CDD Sapucaia, nos últimos anos, está se mantendo entre os melhores do Brasil, oscilando pouco de posição no ranking do Brasil, conforme podemos observar no Gráfico 9 abaixo:

Gráfico 9 - Colocação no ranking do programa de excelência entre as operações do Brasil nos últimos anos



Fonte: elaborado pelo autor com dados coletados na Ambev

Estar entre as posições de 7º e 12º lugar no Brasil significa uma premiação média de dois a três salários para todos os funcionários.

Quando analisamos o resultado das entrevistas com os funcionários, podemos observar através do Gráfico 10 abaixo, que a Remuneração Variável (Bônus) é facilmente identificada como um dos pontos que fazem a diferença para o profissional ficar na empresa e construir carreira. Todos entendem que são tratados e remunerados conforme o atingimento de suas metas e isso os motiva a continuar na empresa.

Gráfico 10 - Como os entrevistados veem a Remuneração Variável na Ambev



Fonte:elaborado pelo autor

Para 100% das pessoas entrevistadas a remuneração variável faz diferença e garante que este é um dos principais motivos que os retém na empresa. É um ambiente onde a competição saudável entre as pessoas é estimulada diariamente.

4.1.7 Ciclo de gente e avaliação de desempenho

O ciclo de gente, na Ambev, é um processo composto pela avaliação de competências, reuniões de gente e avaliações de desempenho semestrais. O Quadro 3 abaixo ilustra este ciclo:

Quadro 3 - Exemplo de cronograma anual de Ciclo de Gente na Ambev

Processo	Sub-processo (datas)	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN
Avaliação de Desempenho Anual	Reunião													
Competências 180*	Avaliação													
Competências (270* & 360*)	Indicação													
	Validação													
	Avaliação													
	Relatórios													
OPR	OPR Band VIII													
	OPR Local													
	OPR Regional													
	OPR Funcional													
	OPR Final Zona													
	OPR EBM													
Avaliação de Desempenho Semestral	Feedback OPR													
	Follow-up PDI													

Fonte:Ambev

O processo inicia em janeiro e fevereiro com a avaliação de desempenho anual, onde são tratados os fechamentos das metas do ano anterior. Entre março e abril, todos os funcionários são avaliados em relação às suas competências. Entre maio e junho existem as denominadas reuniões de gente, onde todos os funcionários recebem uma classificação que ajuda a direcionar o seu plano de desenvolvimento individual que será acompanhado trimestralmente. Entre julho e agosto são realizadas as avaliações de desempenho semestrais.

As avaliações de desempenho semestrais são orientadas de maneiras particulares, onde a primeira, realizada em janeiro, busca fazer o fechamento das metas do funcionário do ano anterior e a apresentação das metas do ano corrente com a possível correção e discussão da memória de cálculo dessas metas. Na avaliação de julho, o foco é comportamental e são apresentados e discutidos com o funcionário seu desempenho na função, sua classificação oficial definida na reunião de gente e, junto com o funcionário, é construído o seu plano de desenvolvimento individual, que será acompanhado trimestralmente nos próximos 12 meses.

Podemos observar, no Gráfico 11 abaixo, que os entrevistados nesta pesquisa entendem que uma boa avaliação de desempenho faz muita diferença no futuro dentro da organização:

Gráfico 11 - Qual a opinião dos entrevistados em relação à Avaliação de Desempenho



Fonte: elaborado pelo autor

Observou-se, nas entrevistas, que os colaboradores entendem que a avaliação de desempenho faz diferença, pois sabem periodicamente como estão em relação ao trabalho. Citam também que é um momento formal e motivador e que uma avaliação bem conduzida orienta o funcionário sobre o que exatamente ele precisa desenvolver para crescer na empresa. Além disso, saem da reunião de avaliação com suas perspectivas de futuro alinhadas com gestor e empresa.

4.1.8. Pesquisa de *engagement* (funcionário *versus* empresa)

Conforme sua política, anualmente a Ambev aplica a pesquisa de clima em suas operações e, dentre as sessenta perguntas que compõem esta pesquisa, existem dez que são analisadas separadamente. Estas dez perguntas refletem diretamente qual o grau de engajamento dos funcionários com a empresa e vice-versa. A pesquisa oficial é aplicada em novembro, mas durante o decorrer do ano são aplicadas pesquisas menores para ter o “pulso” e trabalhar para corrigir futuras distorções e problemas apresentados antes da data da pesquisa oficial.

Nessa pesquisa são abordadas as questões abaixo:

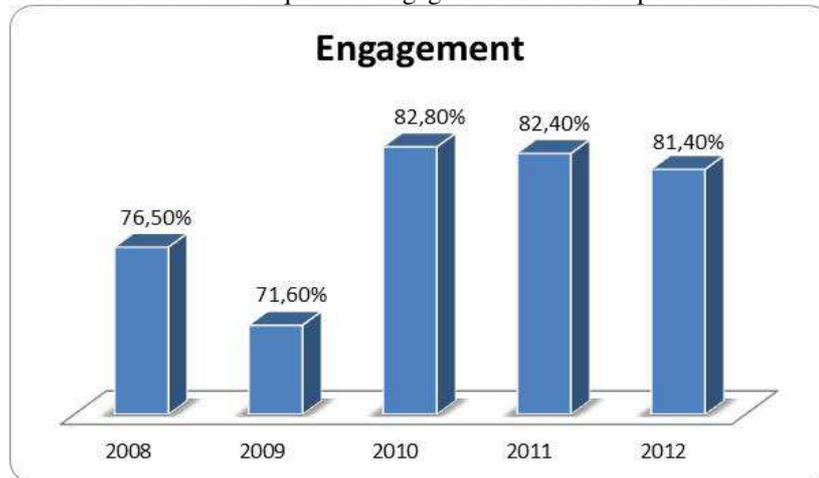
- a) Tenho orgulho de trabalhar na Ambev;
- b) Fico na Ambev se tiver oportunidade outro emprego com mesmo salário;
- c) Estou motivado a fazer o que for preciso para ajudar a empresa;
- d) Sinto realmente propriedade no trabalho que eu faço;
- e) Estou orgulhoso do trabalho que eu faço;
- f) Eu sinto que minhas opiniões e ideias realmente contam no trabalho;

- g) Forte senso de compromisso compartilhado por todos;
- h) Satisfação geral com o seu gerente;
- i) Existem oportunidades suficientes para crescer na minha carreira;
- j) Estou otimista sobre o futuro da empresa.

Após receber o retorno das pesquisas, por parte da empresa que aplica a mesma, o gerente de gente e gestão da unidade é o responsável em fazer a estratificação dos dados, apresentação aos grupos que representam os funcionários e condução da construção do plano de ação para reverter as oportunidades de melhoria diagnosticadas.

Abaixo segue Gráfico 12 com histórico do percentual de *engagement* atingido nos últimos anos na operação de Sapucaia do Sul:

Gráfico 12 - Resultados da Pesquisa de Engagement no CDD Sapucaia nos últimos anos



Fonte: elaborado pelo autor com dados coletados na Ambev

Buscando entender, através da entrevista junto aos funcionários, se os mesmos conhecem tal ferramenta e ainda o que sabem sobre ela e o que entendem dela, constatou-se que todos conhecem e entendem como uma ferramenta que auxilia na prospecção de melhorias e novas conquistas para os empregados. Acreditam que é uma ferramenta que orienta as pessoas do time de RH para desenvolverem ações que melhorem o bem-estar das pessoas no ambiente de trabalho.

Conforme o Gráfico 13 abaixo, podemos observar que todos os funcionários conhecem a pesquisa:

Gráfico 13 - Qual o entendimento dos entrevistados sobre a pesquisa de engagement



Fonte: elaborado pelo autor

Através das entrevistas com os funcionários, também identificamos que muitas ações que foram reivindicadas nas pesquisas anteriores surtiram efeito e foram implementadas melhorias nos meses seguintes. Isso deu muita credibilidade à pesquisa de *engagement* na operação.

4.1.9 Contrato psicológico

De acordo com Handy (1978), o contrato psicológico é, essencialmente, um conjunto de expectativas. Ele entende que há acordo implícito de troca: de um lado, o empregado dá sua energia e talento; de outro lado, a empresa paga e oferece resultados para a satisfação das necessidades do empregado.

Assim entendendo, os processos de recrutamento e seleção na Ambev são cuidadosamente e vagarosamente tratados e discutidos por diversas pessoas envolvidas. Em todas as fases as diferentes pessoas que participam das etapas garantem que o candidato é lembrado sobre a forma de trabalhar da empresa, as necessidades que irão aparecer e o que a empresa está buscando nele.

Após a contratação, o funcionário passa por um processo de integração na empresa onde, após ser recebido por um gerente da unidade, recebe informações desde a história da empresa, passando pelos benefícios ao empregado e outras normas existentes. Ele também passa por um processo de integração na função que vai desempenhar, onde é treinado na teoria e na prática. Existe uma matriz de treinamentos por função definindo o que deve ser apresentado aos novos integrantes da equipe.

Quando analisamos o resultado das entrevistas com os funcionários da empresa concluímos que, conforme entendimento dos entrevistados, as integrações existem e garantem que os funcionários não tenham surpresas após entrar na empresa. Todos os novos funcionários são treinados nesta integração, mas acreditam que os funcionários que mudam de cargos dentro da empresa não possuem uma boa integração na nova função. Entendem que o processo é muito dinâmico e normalmente falta tempo e pessoas, pois a área de recursos humanos é muito reduzida, acabam abreviando esta integração.

Realmente, quando observamos no gráfico que retrata a realidade destas integrações, o resultado está equilibrando entre bom e razoável. Abaixo, segue apresentação no Gráfico 14:

Gráfico 14 - Qual a opinião dos entrevistados em relação ao processo de integração na empresa



Fonte: elaborado pelo autor

Conforme resultado das entrevistas, os entrevistados entendem que há um espaço para evoluir neste ponto, mas que isso não tem impacto direto sobre a decisão de ficar ou não na empresa.

4.1.10 Banco de horas

O chamado "banco de horas" é uma possibilidade admissível de compensação de horas, vigente a partir da Lei nº 9.601/1998 (BANCO DE HORAS). Trata-se de um sistema de compensação de horas extras mais flexível, mas que exige autorização por convenção ou acordo coletivo, possibilitando à empresa adequar a jornada de trabalho dos empregados às suas necessidades de produção e demanda de serviços.

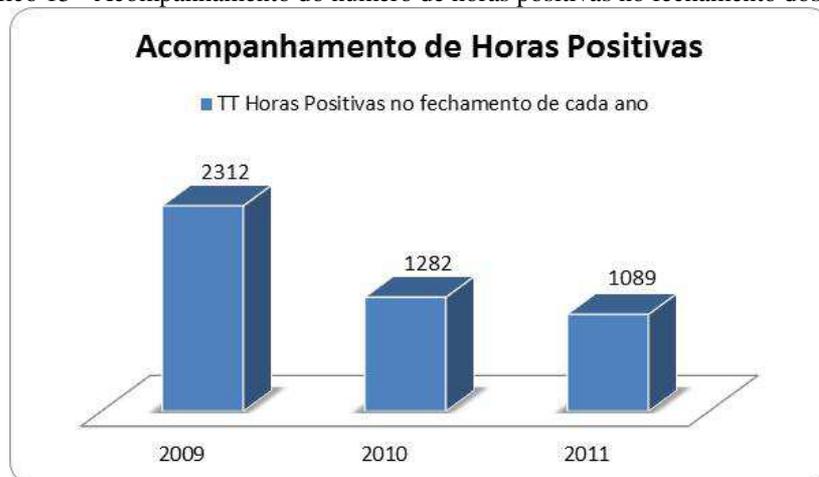
Vale esclarecer que a inovação do "banco de horas" abrange todos os trabalhadores, independentemente da modalidade de contratação, se por prazo determinado ou indeterminado.

Conforme documentos disponibilizados pela empresa, na Ambev busca-se reduzir constantemente o número de pessoas com horas extras positivas e também o saldo de horas positivas das unidades. Para isso, a área de gente e gestão dá visibilidade semanal do extrato de banco de horas por funcionário e negocia junto aos gestores um plano de compensação para os casos críticos. Assim, estes funcionários compensam as horas com folgas programadas, o que vem melhorando sua qualidade de vida.

A operação de Sapucaia possui acordo coletivo vigente junto ao sindicato competente, garantindo a utilização deste sistema.

Abaixo, no Gráfico 15, segue resumo ilustrativo do histórico de horas positivas da unidade, o que comprova que anualmente a operação vem trabalhando para reduzir estes números, e tem como desafio para 2012 reduzir mais 20% este saldo no final do ano.

Gráfico 15 - Acompanhamento do número de horas positivas no fechamento dos últimos anos



Fonte: elaborado pelo autor com dados coletados na Ambev

4.1.11 Pontos positivos e negativos observado na empresa

Os colaboradores que foram objeto destas entrevistas listaram também quais são os pontos positivos para permanecerem na empresa e os benefícios que mais valorizam, conforme Gráfico 16 que segue:.

Gráfico 16 - Pontos positivos para permanecer na empresa, apontados pelos entrevistados

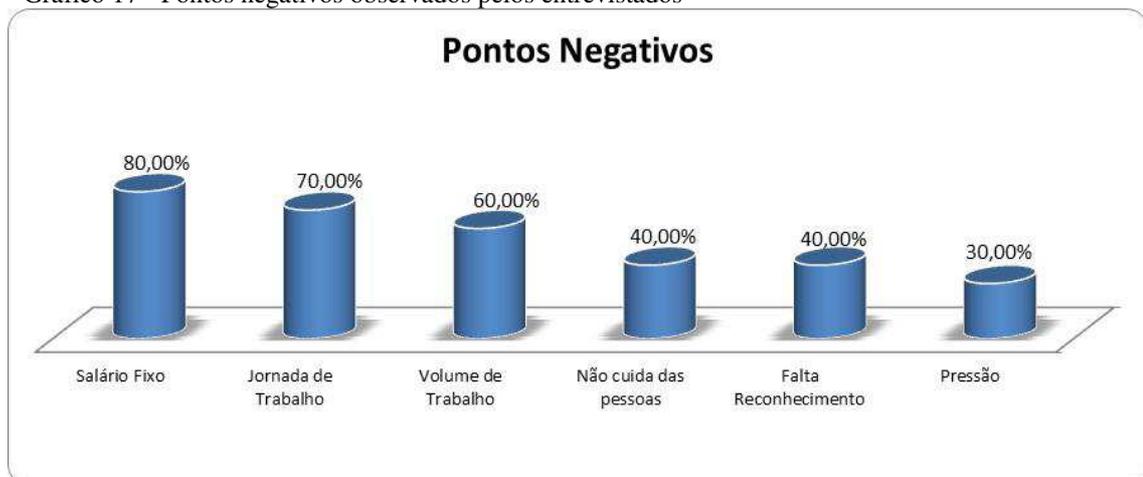


Fonte: elaborado pelo autor

Podemos ressaltar que a remuneração variável, seguida pelo ambiente desafiador e oportunidades de crescimento, são os pontos positivos que mais apareceram, reafirmando que a Ambev é uma empresa que realmente desafia seus funcionários a serem os melhores, em superar metas e desafios, e com atitude de dono são extremamente dedicados por essa organização.

Os entrevistados também relataram quais são os pontos negativos que observam no seu trabalho diário e no convívio dentro da operação, conforme indica o Gráfico 17:

Gráfico 17 - Pontos negativos observados pelos entrevistados



Fonte: elaborado pelo autor

Entre os principais pontos negativos de se trabalhar na Ambev, os entrevistados destacam o salário fixo, o volume de trabalho e consequentemente a jornada de trabalho.

Conclui-se que os pontos positivos são mais impactantes e mais fortes que os negativos, o que torna essa balança favorável para manter os funcionários engajados e desafiados a permanecerem na empresa.

Nestes dados estão explicitados os principais pontos que são sinais de ações que fazem a diferença nessa empresa, mesmo que, infelizmente, sua visão que vai para o mercado não reflita tal imagem.

O autor acredita que a empresa deve trabalhar mais esta questão das informações que vão para o mercado e buscar mais oportunidades de estar junto às pessoas da sociedade que lhe circunda. Estes momentos são indispensáveis para estreitar o relacionamento com os cidadãos e demonstrar que além de ser uma gigante do mercado de bebidas, a maior empresa privada do Brasil está preocupada com a sociedade e principalmente com seus funcionários.

5 CONCLUSÃO

A escolha do tema e objeto da pesquisa, desenvolvidos neste estudo, vieram da observação do dia-a-dia das relações de trabalho; das expectativas dos indivíduos em relação à empresa onde atuam; da maneira como se comportam em buscar o crescimento e querer permanecer nesta corporação, mesmo que a sociedade julgue que os comportamentos desta empresa vão além do suportável pelo ser humano e que a qualidade de vida na empresa não é satisfatória.

A temática sobre quais são estes fatores que mantêm as pessoas nesta operação foi explorado pelo autor como uma resposta a este cenário. A pesquisa tem por objetivo identificar e analisar estes fatores e entender quais os objetivos que estes funcionários têm em relação às suas carreiras, e apresentar os pontos levantados na pesquisa como determinantes para o bom funcionamento da organização e também retenção de seus talentos.

O referencial teórico foi desenvolvido abordando assuntos correlacionados com carreira, como planejamento de carreiras e o papel da organização nesse desenvolvimento; e talentos, como desenvolvimento do conceito de talentos e como retê-los na organização.

O objetivo geral desta pesquisa foi satisfeito ao se concretizar o desenvolvimento dos objetivos específicos através da análise dos dados da pesquisa, em conjunto com as referências teóricas da literatura, que juntas embasam e tornam possíveis as análises e considerações sobre o tema.

Em uma contextualização do trabalho contemporâneo, percebe-se a centralidade que o trabalho e as organizações assumem na vida dos indivíduos, no momento comentam buscar qualificações, desenvolvimento de habilidades técnicas e funcionais, motivados pelo perfil desejável pela empresa para disputar o crescimento de cargos e funções. As empresas também sofrem pressões, ao terem no quadro de colaboradores pessoas altamente especializadas, e o ambiente organizacional não supre as necessidades dessas pessoas em termos de desafios e oportunidades de aprendizado e crescimento.

Observou-se que um ambiente de trabalho que proporcione às pessoas tomar decisões, serem criativas e terem liberdade de acesso às informações, desafia os funcionários a darem o máximo de si e a tratar a empresa como “sua”, essa inclusive é uma das maneiras que a Ambev conduz os seus funcionários. Cada um é tratado e avaliado como “dono” da empresa e deve ter habilidades para tal.

Além disso, os resultados mostram que para manter seu quadro de funcionários os mesmos devem estar satisfeitos com a organização, e os resultados das pesquisas, além do

tratamento que a Ambev dá a estas pesquisas, reflete na satisfação diária dos seus colaboradores.

Um dos fatores que os entrevistados reconhecem como um diferencial competitivo da Ambev é seu “Ciclo de Gente”, que conforme retratado no ítem 4.1.7, garante que todos os funcionários tenham claro em suas mentes qual a percepção que seu gestor e a empresa têm do funcionário. Eles têm claro também quais são as possibilidades de crescimento, e assim direcionam e autogerenciam suas carreiras.

A Ambev, ao manter sua política de valorização do capital humano, será cada vez mais uma referência no mercado de bebidas mundial, através de seus resultados operacionais e financeiros.

REFERÊNCIAS

- BANCO de horas. Matéria postada no site Guia Trabalhista. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/banco_horas.htm>. Acesso em: 3 jul. 2012.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de Administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v.32, n.3, p.28-39, jul./set. 1997.
- CARREIRA. In: Michaelis Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 2009. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=carreira>>. Acesso em: 16 jul. 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- _____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. São Paulo: Manole, 2009.
- CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FRANCO, A. **Reinvenção das organizações**. Brasília: AED, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUBMAN, Edward. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- HARRIS, Jim; BRANNICH, Joan. **Como encontrar e manter bons funcionários**. São Paulo: Makron, 2001.
- HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- KAYE, Beverly; JORDAN-EVANS, Sharon. **Ame-os ou perca-os: conservando os bons profissionais de sua equipe**. São Paulo: Negócio, 2001.
- LACAZ, Francisco Antônio de Castro. *Quality working life and health/illness*. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 151-161, 2000.
- LIMA, M. C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MACEDO, Roberto Brás Matos. **Seu diploma, sua prancha:** como escolher a profissão e surfar no mercado de trabalho. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

MALSCHITZKY, Nancy. **A importância da orientação de carreira na empregabilidade.** In: II Seminário de Gestão de Negócios. FAE, 2004. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/organizacoes/organiacoes_16.pdf> Acesso em: 04 jun. 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 2001

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

_____. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

PALÁCIOS, Juca. **Como você quer ser reconhecido: "profissional talentoso" ou "carregador de piano"?** [S.l.], 11 jun. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/carreira-e-rh/como-voce-quer-ser-reconhecido-profissional-talentoso-ou-carregador-de-piano/34383/>>. Acesso em: 3 jul. 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** São Paulo: Ltr, 2001.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalho de conclusão e estudo de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SAVIANI, Jose Roberto. **Empresabilidade:** como as empresas devem agir para manter em seus quadros elementos com alta taxa de empregabilidade. São Paulo: Makron, 1997.

SCHEIN, Edgar H. **Identidade profissional:** como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996.

SOUZA, Vanderlei Langoni de. **A carreira gerencial com base nas competências individuais.** 2001. 108p. Dissertação (Mestrado em Administração) -- Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2001.

VAN MAANEN, John. **Organizational carrers: some new perspectives.** New York: John Wiley. 1977.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista aplicada para os funcionários da empresa

Cargo	Tempo de Cia	Formação
<input type="checkbox"/> Vendedor	<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> Primeiro Grau
<input type="checkbox"/> Tec. Adm.	<input type="checkbox"/> 1 a 5 anos	<input type="checkbox"/> Segundo Grau
<input type="checkbox"/> Supervisor	<input type="checkbox"/> 5 a 10 anos	<input type="checkbox"/> Graduação
<input type="checkbox"/> Gerente	<input type="checkbox"/> Acima de 10 anos	<input type="checkbox"/> Pós Graduação/MBA

- 1.) Como é o seu ambiente de trabalho? O que favorece? O que atrapalha?

- 2.) O que você sabe sobre pesquisa de engagement? Qual sua opinião sobre ?

- 3.) Como você se sente em relação a AVD? Faz diferença pra você? Por quê? O que vc valoriza?

- 4.) Como você se sente em relação a política de remuneração variável? Faz diferença pra você? Por quê? O que vc valoriza?

- 5.) Como você vê o processo de integração na companhia? Eles explicam o que realmente você encontra na empresa? Você se sente acolhido?

- 6.) Quais pontos positivos para você permanecer na empresa? Quais benefícios vc mais valoriza?

- 7.) Quais pontos negativos você observa?