

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

NATALIA MESQUITA TORRES

**FATORES DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO PARA JOVENS EM EMPRESAS DO
MERCADO FINANCEIRO NA REGIÃO METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE:
A EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR**

**Porto Alegre
2024**

NATALIA MESQUITA TORRES

**FATORES DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO PARA JOVENS EM EMPRESAS DO
MERCADO FINANCEIRO NA REGIÃO METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE:
A EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Maria Beatriz Rodriguez.

Porto Alegre

2024

CIP - Catalogação na Publicação

Torres, Natalia Mesquita
FATORES DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO PARA JOVENS EM
EMPRESAS DO MERCADO FINANCEIRO NA REGIÃO METROPOLITANA
DE PORTO ALEGRE: A EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR /
Natalia Mesquita Torres. -- 2024.
55 f.
Orientadora: Maria Beatriz Rodrigues.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, Curso de Administração, Porto Alegre,
BR-RS, 2024.

1. Atração de Talentos. 2. Retenção de Talentos. 3.
Employee Experience. I. Rodrigues, Maria Beatriz,
orient. II. Título.

NATALIA MESQUITA TORRES

**FATORES DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO PARA JOVENS EM EMPRESAS DO
MERCADO FINANCEIRO NA REGIÃO METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE:
A EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 07 de fevereiro de 2024.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Dra. Christine da Silva Schröder

Prof^a. Dra. Maria Beatriz Rodrigues

AGRADECIMENTOS

Não poderia deixar de abrir esta seção sem citar a minha família, em especial meus pais. Por mais clichê que possa parecer, eu realmente não estaria até aqui sem eles. Em uma trajetória acadêmica marcada por diversas experiências profissionais, por uma mudança de curso, por incertezas em relação ao futuro, ter a certeza de que, independentemente da escolha feita, eu sempre teria o apoio das pessoas mais importantes da minha vida sempre foi motivo de tranquilidade. Pais que, desde os meus primeiros passos, colocaram todos os seus esforços possíveis para que eu e meu irmão tivéssemos uma educação de qualidade, pautada em valores inegociáveis, sem deixar de lado as nossas ambições e sonhos. A eles, qualquer agradecimento seria insuficiente, mas deixo aqui meu muito obrigada.

Meu irmão que, por ser mais novo, por muitas vezes me mostrou a importância e o peso de se estar em uma posição de referência e inspiração. Ele que é exemplo de dedicação àquilo e a quem ama, que sempre conciliou com maestria tudo que se propôs a fazer, que é a única pessoa com quem consigo discutir e fazer as pazes ao mesmo tempo e que, com certeza, agora no início da sua trajetória acadêmica, já mostra ser um grande profissional. Lô, sem ti tudo isso teria muito menos graça e significado.

À minha “dinda”, Rosângela, que por muitas vezes foi minha segunda mãe, que sempre esteve na primeira fileira de todas as arquibancadas me aplaudindo e me mostrando o significado de amor incondicional e altruísta. Da mesma maneira que meus pais, essa conquista só foi possível por causa de ti.

Ao restante da minha família, que acompanhou de perto toda a trajetória dos últimos anos, desde as incertezas da época de pré-vestibular, ao listão, à mudança de curso, ao primeiro emprego, e sempre foram as pessoas com quem eu tive o desejo de comemorar toda e qualquer conquista. Amanda, Thaís, Bruno, Carlos, Mário, Cláudia, Paula, Pedro, Gabriel, Bianca, Antônio, Catarina e Antônia: vocês são meu alicerce.

A todos os amigos feitos nesta trajetória, que, agora, se tornaram família também, e que acompanharam os desafios e as belezas do período universitário e da transição para a vida adulta junto comigo. Por causa de vocês, fui feliz, realizada e, sem sombra de dúvidas, me considero uma pessoa sortuda. Obrigada por terem sido meu apoio, meu porto seguro e minha base.

RESUMO

A atração e retenção de talentos surgem como processos cruciais na gestão estratégica de empresas que buscam se destacar no mercado altamente competitivo. O desafio primordial para as organizações é atrair e manter profissionais alinhados com sua cultura, capazes de ocupar posições estratégicas e agregar valor. Em meio à crescente necessidade de competição por talentos, compreender os fatores atrativos torna-se crucial. A atração de talentos abrange as ações tomadas pela empresa para atrair profissionais desejados e alinhar as expectativas durante o processo de seleção. Destaca-se que a atração é a forma pela qual as organizações encontram profissionais no mercado de trabalho, sendo essa dinâmica influenciada por transformações globais e avanços tecnológicos.

A retenção, por sua vez, representa a capacidade da organização em manter seus funcionários satisfeitos e comprometidos, evitando a rotatividade e os custos associados a esse fenômeno. O alto índice de rotatividade pode gerar desafios financeiros e perda de memória organizacional, conhecimento tático, produtividade e diversidade. Ressalta-se a incomparável contribuição das pessoas nas organizações, enfatizando a importância de suas habilidades, experiências e relacionamentos para o desenvolvimento organizacional. No contexto atual, as empresas enfrentam um desafio significativo na interseção entre atrair candidatos e manter colaboradores, especialmente em uma guerra por talentos intensificada. Considerando a juventude como foco desta pesquisa, destaca-se que a mobilidade e fluidez dos jovens profissionais pode impactar nas taxas de rotatividade. O impacto econômico e financeiro das corretoras e bancos de investimento no Brasil é inestimável, e a retenção de talentos torna-se vital para alcançar resultados expressivos. Diante disso, a experiência do colaborador emerge como elemento central nas decisões organizacionais, uma vez que uma má reputação pode resultar em custos adicionais nas contratações. A pesquisa destaca a importância de entender os fatores de atração e retenção específicos para jovens profissionais no mercado financeiro da Região Metropolitana de Porto Alegre. O estudo contribui para gestores, profissionais de RH e do setor financeiro ao proporcionar estratégias eficazes para atração e retenção de talentos. Considerando a juventude como uma categoria socialmente construída, a pesquisa busca identificar como as organizações podem adaptar suas práticas para satisfazer as expectativas específicas desse grupo demográfico.

Com base nos resultados da pesquisa e nas entrevistas conduzidas com profissionais do público estudado, foi encontrado que entre os fatores de maior importância na experiência do colaborador, estão: relacionamento com colegas, relacionamento com liderança, identificação com o propósito da empresa, gestão voltada ao bem-estar e saúde e perspectiva de crescimento. Os fatores de maior impacto na atração são flexibilidade, visibilidade no mercado e cultura, enquanto os de maior impacto na retenção são plano de carreira, reconhecimento e flexibilidade.

Palavras-chave: *Employee Experience*. Experiência do Colaborador. Retenção. Atração. Mercado Financeiro.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Dimensões da experiência do colaborador.....	21
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tabela 1 - Perfil dos participantes da pesquisa.....	24
Tabela 2 – Macrotemas e microtemas de análise.....	26

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1. Gestão de Pessoas, Trabalho Remoto e Flexibilidade	14
2.2. Atração e Retenção.....	17
2.3. Experiência do colaborador – “Employee Experience”	19
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	23
3.1. Tipo de Método.....	23
3.2. Caracterização do Segmento Pesquisado	24
3.3. Participantes da Pesquisa	25
3.4. Técnicas de Coleta.....	25
3.5. Técnica de Análise	26
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
4.1. Fatores de Maior Importância na Experiência do Colaborador.....	28
4.1.1. Relacionamento com colegas	28
4.1.2. Relacionamento com a liderança.....	30
4.1.3. Identificação com o propósito da empresa	31
4.1.4. Gestão voltada ao bem-estar e saúde.....	32
4.1.5. Perspectiva de crescimento.....	34
4.2. Fatores com Maior Impacto na Atração de Jovens do Mercado Financeiro.....	36
4.2.1. Flexibilidade	36
4.2.2. Visibilidade no Mercado.....	37
4.2.3. Cultura da Empresa	38
4.3. Fatores com Maior Impacto na Retenção de Jovens do Mercado Financeiro.....	40
4.3.1. Desenvolvimento.....	40
4.3.2. Reconhecimento	41
4.3.3. Flexibilidade	42
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
APÊNDICE A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	50
APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA PROFISSIONAIS DO MERCADO FINANCEIRO	53
APÊNDICE C: ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA RH	55

1. INTRODUÇÃO

A atração e retenção de talentos são processos-chave na gestão estratégica de empresas, que querem competir e se destacar no mercado. Atrair e reter os melhores talentos, alinhados com a cultura da empresa, adequados a preencher posições estratégicas e acrescentar valor, é o maior desafio das organizações atualmente (Caligiuri *et. al.*, 2010; Sokro, 2012). Caligiuri *et al* também afirmam que, com a necessidade crescente das organizações competirem pela atração de talentos, entender quais são os fatores que as atraem é um crucial.

A atração de talentos é responsável por entender quais ações serão tomadas pela empresa para atrair um talento desejado e, também, como será feito o alinhamento das expectativas no processo de seleção. Nesse sentido, atualmente, talvez um dos maiores desafios encontrado pelas organizações seja o alinhamento da expectativa entre empresa e colaborador, para que o que é vivido enquanto parte da empresa não seja diferente daquilo que é mostrado no processo de seleção.

Faissal (2005) define atração como a forma utilizada pelas organizações para encontrar profissionais no mercado de trabalho. Atualmente, com a globalização e os avanços tecnológicos, estruturas das empresas vêm sendo impactadas, o que provoca muitas reestruturações no mercado de trabalho (Hanashiro *et. al.* 2007). Por isso, tem sido crescente a atenção dada pelos gestores envolvidos na área de gestão de pessoas à importância do alinhamento de expectativas entre colaboradores e organização.

A retenção é a capacidade de uma organização em manter seus funcionários, um esforço colocado em tentar manter os talentos satisfeitos e comprometidos com os resultados da organização, gerando motivação para não deixá-la (Mendonça, 2002).

Segundo Peloso e Yonemoto (2010), durante sua trajetória profissional, trabalhadores entram e saem das organizações por inúmeros motivos, que podem ser pessoais, financeiros, entre outros, gerando um aumento na rotatividade da empresa. A principal consequência desse movimento e dessa alta rotatividade é o aumento dos custos que a organização tem para atrair e desenvolver esse talento.

Desse modo, Mayo (2003) enfatizou o valor das pessoas nas organizações:

A incomparável contribuição das pessoas compreende seu comando de informação e experiência, sua habilidade de integrá-las e de fazer uso de seu discernimento pessoal, de se mostrar inovador e intuitivo e de desenvolver relacionamentos. Essas são as dinâmicas vitais de uma organização em processo de desenvolvimento. Sem as pessoas, todos os elementos estruturais – tanto relativos aos clientes como organizacionais – poderiam se desintegrar e, com toda certeza, deixariam de crescer. As únicas exceções possíveis seriam as metodologias devidamente documentadas ou o conhecimento patentado (Mayo, 2003, p. 26).

Para Nichele, Stefano e Raifur (2015), o desafio com o qual as organizações se deparam e encontram maior dificuldade em superar está na intersecção entre convencer candidatos a escolherem entrar na empresa e seus colaboradores a permanecerem na organização, visto que a valorização do capital humano está cada vez mais intensa no mercado de trabalho, em uma guerra por talentos generalizada.

De acordo com os autores, o grande diferencial das empresas nos dias de hoje é o capital humano. Diferentemente de equipamentos, maquinários e treinamentos, que podem ser copiados de outras organizações, o talento do corpo funcional nunca será igual, caracterizando-se como a grande vantagem competitiva de uma empresa. Sendo assim, é essencial que a organização, além dos esforços despendidos para atrair um candidato, desenvolva as habilidades e estratégias de retenção de talentos.

Desse modo, a importância da atração e retenção dos talentos certos pela empresa fica evidente ao analisar-se o custo que uma alta rotatividade representa para as organizações. Rotatividade pode ser entendida como a razão entre o número de desligamentos e o número de pessoas que entraram na organização no período analisado (Price, 1977).

O custo com o treinamento e educação de novos colaboradores em função desta rotatividade podem variar de 25% a 500% do salário anual de um colaborador (Bryant e Allen, 2013).

Porém, não apenas o impacto da rotatividade de talentos é financeiro como, também, pode ser percebido na perda de memória organizacional, conhecimento tático, produtividade, diversidade e pode acarretar em mais colaboradores seguindo o movimento de saída da empresa (Ballinger *et. al.*, 2011; Bryant e Allen, 2013).

Outro agravante é o desengajamento dos colaboradores. Uma pesquisa feita pela Gallup (2023) mostrou que, no Brasil, entre abril de 2022 e março de 2023, 74% dos colaboradores sentiram-se desengajados no trabalho, o que pode acarretar em prejuízo para o desempenho econômico-financeiro das organizações. De acordo com a pesquisa, funcionários desengajados despendem o menor esforço possível para

realizar o trabalho designado, sofrendo também com estresse e ansiedade, além de se sentirem desconectados do ambiente de trabalho. Também, podem ser mais reativos, tomando ações que possam prejudicar a organização e suas lideranças.

Portanto, em um momento em que empresas têm colocado esforços na promoção de sua marca empregadora, a experiência do colaborador – *employee experience* – deve estar no centro das tomadas de decisão, não apenas pelo time de Recursos Humanos, mas por toda a alta administração da organização. Afinal, uma má reputação custa a uma companhia pelo menos 10% a mais por contratação (Burgess, 2016).

O termo *employee experience* – experiência do colaborador – é recente, tendo sido relacionado a uma perspectiva organizacional e de recursos humanos por Morgan (2017). De acordo com o autor, *employee experience* é uma fonte de inovação e uma estratégia para atrair e engajar talentos e melhorar sua performance. Já Jalaja e Padashetty (2018) colocaram a experiência do colaborador como uma consequência, no centro da soma das experiências cognitivas, que são medidas em relação ao clima da organização e da liderança.

Assim, fica evidente que não apenas uma empresa precisa focar em atrair os melhores talentos, por meio de uma marca empregadora forte e consolidada, como, também, deve garantir que a experiência fornecida ao colaborador enquanto ele faz parte da empresa seja coerente para retê-lo, evitando custos e perdas significativas.

Ao fazer a intersecção com a força de trabalho jovem, o cenário merece atenção, pois, de acordo com o Ministério do Trabalho e Previdência (2022), quase 25% dos jovens entre 18 e 24 anos, um número que representa 2,47 milhões de pessoas, permanece dentro de uma empresa por pouco menos de três meses. Outros 24,1% (2,40 milhões) ficam de um a dois anos no mesmo emprego. As novas relações de trabalho trazem tensionamentos e questionamentos sobre as noções anteriores de retenção e rotatividade.

A Organização das Nações Unidas (ONU) define a juventude como a faixa etária que abrange pessoas entre 15 e 24 anos de idade. Porém, entende-se que o conceito de ser jovem pode variar de acordo com vários fatores, por isso, é reforçada a importância de levar o contexto em consideração.

De acordo com Souza (2004), a temática juventude tem constituído objeto de estudo de diferentes perspectivas: psicológicas, pedagógicas, antropológicas, todas

com o intuito de compreender as mudanças comportamentais, físicas e psicológicas que acontecem neste momento da vida.

Pais afirma que a juventude é uma categoria socialmente construída, ou seja, está sujeita a se modificar ao longo do tempo (Pais, 2001; *apud* Souza, 2004). Souza também afirma que autores que trabalham com a temática da juventude trazem um novo significado para o tema, colocando o jovem como protagonista de um tempo de possibilidades, rompendo com a ideia de que o que os assemelha é a idade. É interessante pontuar uma característica da juventude que, em alguns momentos, pode impactar na atração e retenção dos jovens profissionais.

Pais (2001) define o que chama de geração “ioiô”, que, por características da globalização e da liquidez, transitam entre escola, emprego, desemprego, em um ciclo no qual abandonam a juventude para se tornarem adultos e, posteriormente, regressam à primeira. Essa mobilidade e fluidez deve ser percebida pelas empresas, afinal, pode acarretar em taxas altas de rotatividade em seu corpo funcional.

Quando se coloca a ótica do mercado de trabalho no setor financeiro, um fator ganha destaque: a remuneração. De acordo com levantamento feito pelo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – Caged – em 2022, três das quatro profissões mais bem pagas no Brasil são do setor financeiro: diretor de crédito, diretor de produtos bancários e diretor de mercado de capitais. Nesse sentido, é importante analisar que a oferta de salários competitivos é uma das principais estratégias de retenção de talentos compreendidas atualmente pelas organizações, porém, não é a única (Forbes, 2023).

Por fim, atualmente, existem no Brasil cerca de 96 corretoras de valores e bancos de investimentos autorizadas a operar pela B3, a bolsa de valores brasileira (IDinheiro, 2023). Embora não seja possível estimar com certeza a quantidade de profissionais presentes neste mercado, apenas uma delas, a XP Investimentos, possui mais de 2.500 colaboradores (XP Institucional, 2023).

Além disso, somados os diferentes tipos de investimentos possíveis, em 2022, mais de R\$ 2.579,30 Bilhões de reais estiveram em custódia dessas corretoras (B3), o que significa dizer que esse é o montante de dinheiro de brasileiros e brasileiras, pelo qual elas se responsabilizaram. Dessa forma, o impacto dessas organizações no mercado e na economia brasileiros é inestimável, bem como a importância de que as empresas deste setor alcancem resultados expressivos por meio da sua força de trabalho.

Tendo em vista esse contexto, questiona-se quais fatores de atração e retenção de talentos devem ser priorizados por empresas do mercado financeiro em Porto Alegre e Região Metropolitana, a fim de diminuir índices de rotatividade de jovens profissionais no seu quadro de trabalho e as perdas decorrentes disto.

Para responder este questionamento, o propósito central deste estudo consiste em compreender as estratégias adotadas pelas empresas na Região Metropolitana de Porto Alegre para atrair e reter jovens profissionais no mercado financeiro.

Já os objetivos específicos consistem em:

- Conhecer os **elementos que exercem atração** sobre os jovens profissionais em empresas do setor financeiro;
- Investigar os **fatores que influenciam a decisão voluntária de rotatividade**, ou seja, os indicadores de intenção de *turnover*; e
- Propor, em consonância com fundamentos teóricos, e a partir dos fatores que influenciam a intenção de rotatividade voluntária, os **elementos que contribuem para a permanência desses profissionais em uma empresa, ou seja, os fatores de retenção**.

Considerando a relevância da atração e retenção dos talentos mais qualificados para as empresas do mercado financeiro, dada a sua importância como agentes influentes no bem-estar econômico do Brasil, aliada à característica de alta rotatividade entre os jovens no mercado de trabalho, justifica-se a análise detalhada dos fatores de atração e retenção por meio de uma pesquisa direcionada aos profissionais desse setor e geração específicos. O escopo geográfico da pesquisa abrange a Região Metropolitana de Porto Alegre, visando otimizar a qualidade dos resultados obtidos, dada a circunscrição da população em análise.

O conhecimento gerado por esta pesquisa é de interesse para gestores de empresas do referido mercado, bem como para profissionais do setor financeiro e da área de gestão de pessoas. As informações coletadas têm relevância para gestores interessados, uma vez que podem aprimorar a eficiência nos processos de recrutamento, seleção, desenvolvimento e engajamento de colaboradores, promovendo uma melhoria nas relações entre líderes e subordinados nas empresas do setor. Tal aprimoramento contribuirá para manter a organização atrativa no mercado e, adicionalmente, pode reduzir as taxas de rotatividade, potencializando assim os resultados da empresa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

No presente capítulo, empreende-se uma revisão abrangente da literatura, focada nos temas fundamentais que permeiam a gestão de pessoas e a experiência do colaborador. Inicialmente, discute-se a gestão de pessoas, explorando suas nuances e considerações contemporâneas, com especial atenção para a dinâmica do trabalho remoto e a flexibilidade no ambiente laboral. O cenário atual destaca a relevância desses elementos, influenciando significativamente as práticas de gestão de recursos humanos.

Além disso, o capítulo aborda a temática crucial da atração e retenção de talentos, analisando as estratégias adotadas pelas organizações para conquistar e manter profissionais qualificados, especialmente no contexto do mercado financeiro. Posteriormente, a atenção volta-se para a “*Employee Experience*” – Experiência do Colaborador, explorando a sua importância crescente no ambiente corporativo contemporâneo. Este conceito busca compreender a interação entre os colaboradores e a organização, proporcionando entendimento e aprimoramento da relação empregador-empregado. A revisão da literatura destaca-se, assim, por sua abordagem holística, contemplando dimensões cruciais para a compreensão da gestão de pessoas e da experiência do colaborador no contexto organizacional atual.

2.1. Gestão de Pessoas, Trabalho Remoto e Flexibilidade

Nos últimos dez anos, de acordo com Lemos *et. al.* (2022), o tema “Gestão de Pessoas no Brasil” vem ganhando elementos novos, que se refletem nas organizações e, por consequência, nos trabalhadores. Os avanços tecnológicos e a digitalização têm criado vínculos mais dinâmicos entre pessoas e organizações, o que faz com que o mercado de trabalho tenha que se reestruturar. Processos internos têm se tornado mais ágeis, em função do apoio da tecnologia, como atração, seleção, avaliação e recompensa. Também, o aumento da quantidade de dados disponíveis aumentou o potencial de controle e vigilância no trabalho.

Esta transformação pode ser vinculada, também, a um fenômeno que acontece no mercado de trabalho brasileiro desde 2015: no lado da oferta, os indivíduos buscam

ocupação, enquanto do outro lado existem organizações que precisam de determinado perfil de mão de obra (Amorim, 2020; *apud* Amorim *et. al.*, 2023).

Somado a isto, tem-se a reforma trabalhista de 2017, que trouxe consigo flexibilizações em aspectos de contratação individual e coletiva de trabalho no Brasil. Também, como mencionado anteriormente, as empresas instituíram programas de reestruturação em resposta às mudanças nos negócios trazidas pela digitalização da economia.

Todas estas mudanças foram aceleradas de maneira exponencial com a chegada da pandemia da COVID-19, no início de 2020. Por mais que mudanças e adaptações estivessem acontecendo, as empresas se perceberam em um contexto até então inexplorado, e foi necessária a revisão e adaptação de inúmeros processos de maneira ágil, entre eles os de gestão de pessoas (Belzunegui-Eraso; Erro-Garcés, 2020; Benavides *et. al.*, 2021; *apud* Amorim *et. al.*, 2023).

As organizações encontraram-se em um contexto que exigia novas condições no contexto empresarial brasileiro: desafios emocionais e comportamentais entre os colaboradores, retração econômica, restrições sanitárias e políticas e normas emergenciais para manutenção de empregos, da renda e dos fluxos financeiros e acompanhamento da saúde mental dos trabalhadores. Com isso, diferentes aspectos na legislação trabalhista foram revisados e ajustados (Amorim, 2020).

De acordo com Paschoal *et. al.* (2022), crises como a da COVID-19, juntamente com o avanço e inovações de tecnologia, exigem que a compreensão da relação entre as atividades de trabalho e a dinâmica das vivências dos trabalhadores seja aprofundada. O mesmo autor, em 2008, já havia ponderado que, em momentos de crise, os cuidados com o bem-estar do trabalhador, formado de afetos positivos, negativos e percepções sobre realização são mais importantes (Paschoal; Tamayo, 2008).

É interessante perceber que a pauta de flexibilidade, teletrabalho e liberdade, ainda que tenha ganhado destaque nos últimos anos, em função das mudanças ocorridas por causa da pandemia de COVID-19, não é recente. Em 2018, Rocha e Amador já diziam que existia uma promessa de que o teletrabalho fornece flexibilidade e liberdade, já que os dispositivos móveis representam a possibilidade de trabalhar em qualquer hora e em qualquer lugar.

Como contraponto, os autores ponderam sobre o trabalho excessivo em decorrência desta modalidade de trabalho, que pode atrapalhar momentos em família,

viagens e horas destinadas ao descanso. Em uma perspectiva ainda mais antiga, em 2014 o avanço da Tecnologia da Informação e Comunicação já estava gerando transformações no mundo do trabalho, com um número crescente de funcionários nos Estados Unidos já adotando o modelo de *home office* (Rysavy e Michakak, 2020).

Neste quesito, pontua-se que teletrabalho é um conceito mais amplo que *home office*. O primeiro caracteriza-se como todo trabalho feito fora da sede da empresa, seja ele atividade em campo, centro ou comunitário ou, de maneira mais comum, na casa do colaborador. Este, sim, pode ser denominado *home office* (Sobratt, 2017).

Em pesquisa feita em 2023 com 5.317 empresas, representando um total de 2.921.287 funcionários, o índice *Great Place to Work* – GPTW – mostrou que quase todas as empresas estão oferecendo práticas de saúde mental e bem-estar, corroborando com a importância crescente do tema nos últimos anos. Também, foi percebido um aumento em empresas que oferecem modelo de trabalho híbrido e redução da jornada de trabalho. Em 2023, 74% das empresas ofereceram treinamento para liderança e times em relação ao trabalho remoto. Ainda, em 25% das empresas é possível, para os funcionários, trabalharem de qualquer lugar.

Porém, indo ao encontro do que foi ponderado anteriormente, em estudo feito em 2015, Hislop afirma que, ao estarem trabalhando de casa, os colaboradores possuem a sensação de que estão sempre disponíveis e em contato com o trabalho, mesmo naqueles momentos em que o tempo deveria ser destinado à família ou à vida social (Hislop, 2015; *apud* Ferreira *et. al.*, 2022).

Em outra pesquisa, feita em 2020 pela *Price Waterhouse Coopers* – PwC – os colaboradores mostraram o desejo de serem ajudados para definir os limites da vida profissional, para melhorar sua produtividade (Pwc, 2020; *apud* Ferreira *et. al.*, 2022).

Mesmo antes da pandemia da COVID-19, outro estudo feito pela Organização Internacional do Trabalho – OIT – em 2017, trouxe o debate sobre os desafios do *home office* para o centro das discussões (OIT, 2017; Ferreira *et. al.*, 2022).

Neste estudo, em que 15 países participaram, inclusive o Brasil, foram identificados pontos positivos e negativos em relação à modalidade de trabalho remota. Entre os positivos, destacam-se: autonomia, flexibilidade e redução do tempo de deslocamento, o que ocasiona maior produtividade e equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Como pontos negativos do teletrabalho, está o estresse, visto que os colaboradores perceberam que trabalham mais horas do que quando estão no escritório e, com isso, sobrepõem o trabalho à vida pessoal.

2.2. Atração e Retenção

A avaliação do futuro empregador por parte dos candidatos, segundo Scheffer *et. al.* (2019), inicia justamente na experiência de atração que é construída pela organização. As suposições em relação a como será o dia a dia na empresa são inevitáveis, e é nas interações que acontecem durante o processo seletivo que as suposições são reforçadas ou não. Por isso, é importante que a imagem construída e vendida pela empresa se concretize na entrada do funcionário.

Stocker (2020) afirma que um dos maiores desafios corporativos na atualidade seja, justamente, o alinhamento de expectativas entre a empresa e os colaboradores. Segundo o autor, quando ocorre divergência entre as expectativas sobre comportamento, cultura e outros aspectos do dia a dia da empresa, o esforço despendido na gestão de pessoas acaba sendo muito maior e, conseqüentemente, existe aumento da rotatividade entre os colaboradores.

Peloso e Yonemoto (2010) afirmam que as organizações têm buscado maneiras de atrair pessoas com alto potencial profissional para integrarem seu quadro funcional, em decorrência da importância que o capital humano vem adquirindo no cenário empresarial e econômico. Os autores pontuam, também, que este processo de atração é focado em jovens profissionais pois, assim, a empresa pode treiná-los e capacitá-los de acordo com a missão, visão e valores da organização. Além disso, atestam que as empresas não estão em busca apenas de pessoas para estarem em suas equipes. Em vez disso, procuram por talentos, profissionais que tenham potencial e capacidade para se desenvolverem e crescerem dentro da organização

A retenção de talentos, por sua vez, é o quanto determinada organização consegue manter os funcionários em seu quadro de funcionários. Ela pode ser medida analisando a quantidade de talentos que entraram e saíram da empresa em um determinado período, relacionando este número com o total de colaboradores naquele período. É muito importante que as organizações tenham controle do seu índice de *turnover*, que é justamente o número que representa a quantidade de saídas da empresa no período analisado. De acordo com Hancock *et. al.* (2013), índices de *turnover* altos têm impacto direto no desempenho da organização e motivação dos funcionários.

Martins, Bohnenberger e Froehlich (2018) reforçam esta percepção ao afirmarem que estratégias de retenção efetivas para jovens talentos em constante movimento devem considerar as metas, os planos e tudo que possa influenciar a permanência dos mesmos na organização. Ao projetar uma narrativa verdadeira, as empresas aumentam as chances de captar candidatos alinhados com a cultura organizacional e que se manterão engajados com a empresa por mais tempo.

Cabral e Kilimick afirmam que existe uma relação entre a permanência - retenção - dos colaboradores na empresa com os novos conceitos de carreira, em que o empregado encontra possibilidades de trabalho além de um único empregador. Por isto, a importância de que as empresas estimulem o funcionário a desenvolver seu potencial enquanto a relação de emprego existe (Cabral; Kilimick, 2017; *apud* Macedo, 2017).

Silva (2007) reforça o ponto acima:

Considerando-se que o elemento humano representa a principal vantagem competitiva, as empresas têm que investir constantemente, capacitando, atualizando e desenvolvendo seu corpo funcional, cuidando sempre para abrir espaços oportunizando aos mais talentosos fazer valer suas habilidades (Silva, 2007, p. 14).

Neste âmbito, de acordo com estudo feito pela *Great Place to Work* em 2023, citado anteriormente, o principal motivo para colaboradores permanecerem em seus trabalhos atuais é perceber oportunidades de desenvolvimento. Também, na mesma pesquisa, é percebido, ano a ano, um aumento daqueles que priorizam qualidade de vida entre outros fatores no momento de decisão por qual empresa permanecer.

Dessa forma, é importante pontuar que, segundo pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE – em 2021, o aumento do nível de rendimento dos ocupados no Brasil até 2020 levou a uma dificuldade acentuada para reter, repor e contratar funcionários de média e alta qualificação (Amorim, 2023).

Outro aspecto importante da retenção de profissionais em uma organização é a qualidade das relações mantidas, entre pares e entre líderes e subordinados. Neste sentido, Boyd e Taylor, em 1998, estudaram as relações entre líderes e seus subordinados. Nesta pesquisa, os autores chegaram à conclusão de que as amizades entre ambos contribuem para a efetividade das relações de trabalho (Boyd e Taylor, 1998; *apud* Souza; Garcia, 2008).

Em perspectiva similar, Kompier e Kristensen afirmam que os relacionamentos interpessoais em uma organização podem atuar como redutores ou como catalisadores do estresse dos funcionários. Ou seja, a amizade como forma de apoio social reduziria o estresse (Kompier; Kristensen, 2003; *apud* Souza; Garcia, 2008).

Em síntese, os elementos destacados neste estudo convergem para a compreensão da complexidade envolvida na retenção de profissionais nas organizações contemporâneas. O levantamento realizado pela *Great Place to Work*, ao evidenciar a importância atribuída pelas equipes às oportunidades de desenvolvimento e à qualidade de vida, destaca a evolução das prioridades dos colaboradores ao longo dos anos.

Contudo, a pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE – salienta um desafio considerável decorrente do aumento do nível de rendimento dos ocupados no Brasil até 2020, impactando a retenção, reposição e contratação de profissionais qualificados. Nesse contexto, as relações interpessoais emergem como um fator determinante, corroborado pelo estudo de Boyd e Taylor (1998), que enfatiza a contribuição das amizades entre líderes e subordinados para a efetividade das relações de trabalho.

Da mesma forma, a pesquisa de Kompier e Kristensen (2003) ressalta o papel crucial dos relacionamentos interpessoais como redutores do estresse dos funcionários, destacando a amizade como uma forma de apoio social capaz de mitigar o impacto do estresse no ambiente organizacional. Assim, a retenção eficaz de talentos transcende benefícios tangíveis, requerendo uma compreensão aprofundada das dinâmicas inter-relacionais e das expectativas evolutivas dos profissionais no contexto atual.

2.3. Experiência do colaborador – “*Employee Experience*”

Employee experience, ou experiência do colaborador, é definido por Plaskoff (2017) como as percepções dos funcionários em relação ao seu estado cognitivo, comportamental e emocional, juntamente com as interações sociais entre a organização e seus *stakeholders*, sejam eles internos (colaboradores) ou externos (clientes). Tais percepções derivam dos pontos de contato diversos que acontecem

entre empregador e empregado, que afetam o bem-estar e a percepção de valor do funcionário em relação ao ambiente de trabalho.

Neste sentido, Oliveira (2018) coloca a experiência do colaborador como a soma de experiências, interações e percepções dos empregados com as organizações nas quais trabalham. Segundo o autor, considerar a experiência do colaborador e ter a análise de todas as suas interações com a organização é peça-chave para as tomadas de decisão dentro das empresas. O mesmo autor discorre sobre o quanto a importância dada à experiência do colaborador surgiu em decorrência da consolidação da área de experiência do cliente. Segundo Oliveira, a experiência do colaborador na organização é tão importante para os resultados do negócio quanto o cuidado destinado à experiência do cliente.

A experiência do colaborador é centrada em preencher o espaço existente entre os processos de gestão de pessoas, priorizando a maximização de recursos por meio da personalização das ações. Segundo Rasca (2018), *employee experience* é algo que deve estar presente em todos os níveis da organização como um processo contínuo, interativo, motivador, orientado para a cultura e personalizado, centrado no funcionário. Dessa maneira, é evidente a importância de que a proporcionar uma experiência do colaborador positiva seja objetivo compartilhado por todos na organização.

Scheffer *et. al.* (2019) também afirmam que a metodologia de experiência do colaborador é aceita organizacionalmente pela necessidade das empresas de se diferenciarem competitivamente através do engajamento dos funcionários. Ou seja, empresas que proporcionam uma boa experiência aos seus colaboradores colocam-se à frente da concorrência na disputa por talentos.

De acordo com Morgan (2017), como citado anteriormente, a experiência nada mais é do que quando uma organização cria um ambiente ao qual pessoas querem comparecer, em vez de precisarem. Segundo o autor, a mudança de "precisar" para "querer" é a mudança fundamental que as organizações estão vivendo na atualidade. Morgan ainda afirma que, independentemente do segmento, tamanho, localidade ou qualquer outra característica organizacional, todas as experiências do colaborador são compostas por três diferentes dimensões: cultura, tecnologia e ambiente físico.

THE EMPLOYEE EXPERIENCE EQUATION

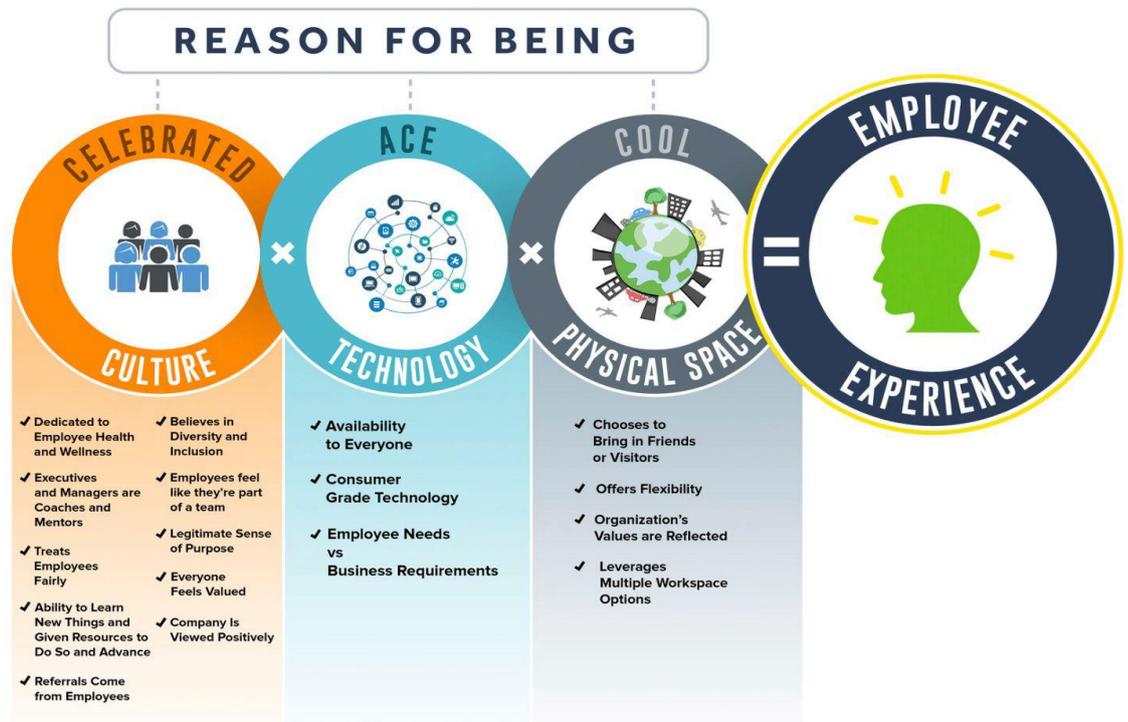


Figura 1 - Dimensões da experiência do colaborador.
 Fonte: The Employee Experience Advantage (Morgan, 2017).

O primeiro deles, a cultura organizacional, é o acúmulo de sentimentos e percepções que os colaboradores adquirem ao estarem na empresa. A cultura é composta pelo estilo da liderança, a identificação com o propósito da organização pelo colaborador, a estrutura organizacional e, por fim, as pessoas que compõem o quadro funcional. Morgan (2017) atesta que, normalmente, a cultura organizacional é o que motiva ou desmotiva os colaboradores, e a mesma é vivida todos os dias, seja ela positiva ou negativa.

Nesse sentido, Jalala e Padashetty (2018) concordam que o engajamento do colaborador é o resultado de uma cultura organizacional saudável. Os autores afirmam que o engajamento determina o quanto o indivíduo está envolvido, motivado e comprometido com seu trabalho e com os objetivos da organização. Como reforço, atestam que colaboradores engajados são mais rentáveis, produtivos, focados e correm menos risco de saírem da organização.

Como síntese, é possível correlacionar experiência do colaborador com engajamento do mesmo, uma vez que, uma experiência positiva, em uma cultura

organizacional fortalecida, leva a colaboradores mais engajados e, conseqüentemente, a maiores índices de retenção.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos utilizados no presente trabalho, para a análise e coleta de informações, estão descritos a seguir.

3.1. Tipo de Método

Neste estudo, optou-se pela utilização do método qualitativo como abordagem de pesquisa. Em contraponto ao método quantitativo, a pesquisa qualitativa caracteriza-se por empregar textos como material empírico, em detrimento do uso de dados numéricos. Além disso, a pesquisa qualitativa direciona seu interesse para as perspectivas dos participantes, suas práticas cotidianas e seus conhecimentos relacionados ao objeto de estudo (Flick, 2009).

Uma das principais vantagens da pesquisa qualitativa, conforme delineado por Yin e Creswell (2016), reside em sua capacidade de representar as perspectivas e opiniões dos participantes, proporcionando uma representação autêntica do que é vivenciado por essas pessoas.

Destaca-se também a representação das pessoas conforme suas vivências, rotinas e experiências individuais, evitando a homogeneização pela média da população. Este enfoque permite à pesquisa qualitativa aprofundar-se no significado da vida das pessoas sem interferências externas. Além disso, a pesquisa qualitativa abrange o contexto social, econômico, institucional e ambiental no qual as pessoas estão inseridas, permitindo a análise de eventos em curso.

Diante dos objetivos delineados neste estudo, que busca compreender as estratégias que as empresas podem adotar para atrair, reduzir a intenção de rotatividade e aumentar a retenção de jovens profissionais no mercado financeiro, especialmente na Região Metropolitana de Porto Alegre, a escolha pelo método qualitativo se mostra congruente.

Essa abordagem possibilita a coleta de percepções diversas e aprofundadas dos profissionais envolvidos, proporcionando resultados mais fiéis à realidade do segmento e do mercado pesquisados. A pesquisa qualitativa, assim, emerge como um instrumento robusto para a compreensão holística das dinâmicas e fatores subjacentes aos desafios de gestão de pessoas no setor em análise.

3.2. Caracterização do Segmento Pesquisado

O ambiente do mercado financeiro, destinado à comercialização de produtos e operações de câmbio e valores mobiliários, demanda a participação de diversas instituições, tanto para intermediar transações entre os agentes como para regulamentar e fiscalizar as operações efetuadas.

Segundo Assaf Neto (2012), o mercado financeiro brasileiro abriga uma diversificada gama de instituições financeiras cujo principal objetivo é a transferência de recursos de agentes superavitários para agentes deficitários. Essa dinâmica contribui significativamente para impulsionar o fluxo da economia, permitindo a exploração de oportunidades financeiras pela interação entre poupadores, detentores de excesso de recursos, e tomadores, necessitados de recursos adicionais.

O autor supracitado segmenta o Mercado Financeiro em quatro mercados distintos, a saber: monetário, de crédito, de câmbio e de capitais. O mercado monetário, focado no controle da liquidez monetária da economia, negocia títulos de curto prazo, incluindo papéis emitidos pelo Tesouro Nacional, certificados de depósitos interfinanceiros (CDI), certificados de depósito bancário (CDB) e debêntures.

O mercado de crédito, por sua vez, visa atender às demandas de crédito para consumo e capital de giro, envolvendo concessões de crédito e financiamentos. Desconto de títulos, contas garantidas, créditos rotativos e *hot money* são exemplos de títulos negociados nesse mercado.

O mercado de câmbio facilita a conversão de moeda nacional em moeda estrangeira e vice-versa, abrangendo operações relacionadas a exportação, importação, pagamento de juros, *royalties* e recebimento de capitais. Já o mercado de capitais tem como propósito suprir as necessidades de recursos entre investidores e tomadores, com títulos negociados em médio, longo e indeterminado prazo, incluindo ações, opções, *depository receipts*, *brazilian depository receipts*, debêntures, caderneta de poupança e letras financeiras.

Embora os produtos e operações de cada mercado apresentem distinções, para os propósitos deste estudo, não se realizou uma diferenciação, pois as características internas e de gestão de pessoas não demonstraram grandes

discrepâncias. A análise concentrou-se em jovens profissionais das áreas de negócio, com impacto direto no cliente, atuantes em qualquer um dos mercados previamente mencionados.

3.3. Participantes da Pesquisa

Os participantes entrevistados no trabalho foram profissionais do mercado financeiro e, também, profissionais de Recursos Humanos, para obter a perspectiva do colaborador e da organização no tema de atração e retenção de talentos. Os segmentos de atuação dos profissionais do mercado financeiro entrevistados foram delimitados para serem aqueles que possuem interação com o cliente, uma vez que, historicamente, este tipo de atuação possui metas definidas e arrojadas e, também, é o segmento que possui maior contato com o negócio.

Por conveniência, o estudo foi restrito a profissionais de Porto Alegre e Região Metropolitana. Também, foi exigido que os participantes tivessem ao menos um ano de permanência em sua experiência de emprego atual, garantindo que já estivessem familiarizados com os processos de gestão interna da empresa. As entrevistas foram conduzidas nos meses de dezembro de 2023 e janeiro de 2024, *on-line*, via *Zoom* ou *Google Meet* – ferramentas de videoconferência. Ao todo foram realizadas 09 entrevistas.

	Entrevistado	Gênero	Tempo de atuação	Idade	Nº de empresas em que trabalhou	Área de atuação
Profissionais do Mercado Financeiro	A	Fem	6 anos	24 anos	3	Gestora de recursos
	B	Masc	6 anos	25 anos	3	Comercial
	C	Fem	5 anos	26 anos	3	Comercial
	D	Masc	6 anos	25 anos	5	Comercial
	E	Masc	6 anos	26 anos	3	Comercial
	F	Masc	4 anos	23 anos	3	M&A
Profissionais de RH	G	Fem	10 anos	34 anos	6	RH
	H	Masc	5 anos	26 anos	2	RH
	I	Fem	3 anos	23 anos	2	RH

Tabela 2 - Perfil dos participantes da pesquisa.
Fonte: Dados da pesquisa.

3.4. Técnicas de Coleta

Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas em profundidade com 09 profissionais, sendo 06 profissionais do mercado financeiro com 30 anos ou menos e 03 profissionais de RH ou recrutadores, todos da Região Metropolitana de Porto Alegre. A prospecção será feita pela rede social profissional LinkedIn, pelo *WhatsApp* ou por *e-mail*. As pessoas entrevistadas assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE – apresentado no Apêndice A, autorizando a realização e gravação da entrevista. As questões feitas aos entrevistados, por sua vez, constam nos Apêndices B – questões para profissionais do mercado financeiro – e C – questões para recrutadores e/ou RHs e gestores de equipe de mercado financeiro. As entrevistas foram estruturadas de maneiras diferentes já que, embora ambas as partes tenham envolvimento no assunto, têm perspectivas diferentes.

As informações foram organizadas a partir da transcrição das entrevistas realizadas e da separação dos dados por categorias, com o objetivo final de compreender os fatores de intenção de rotatividade, atração e retenção. As entrevistas foram analisadas por análise de conteúdo, que apresenta três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados (inferência e interpretação) (Câmara, 2013). As categorias ou índices emergiram dos dados, e foram organizadas de forma a atender os objetivos específicos do trabalho.

3.5. Técnica de Análise

Para organização e análise dos dados obtidos na pesquisa, a técnica escolhida foi a de Análise Temática – AT – um método para identificar, analisar, interpretar e relacionar padrões (temas) a partir de dados qualitativos (Braun; Clarke, 2006, *apud* Souza, 2019). De acordo com Souza (2019), a AT colabora para a geração de uma análise interpretativa sobre os dados.

Dentre as três abordagens propostas por Clarke (2017) para a análise temática, a escolhida para o presente estudo foi a *Codebook* – grade de códigos – uma abordagem mista entre a *Coding Reliability* e a *Reflexive*. A escolha desta metodologia se baseia no fato de que, com ela, as abordagens da pesquisa são sustentadas em um guia de temas previamente definidos.

O trabalho é predominantemente qualitativo, e os temas iniciais da análise podem ser alterados durante a aplicação da pesquisa. Analisando-se a metodologia

de pesquisa do presente estudo e objetivo fim do mesmo, a AT do tipo *Codebook* permite que sejam encontrados denominadores comuns entre os entrevistados, de acordo com os temas previamente descritos em relação à atração e retenção de talentos e sumarizados a seguir, de acordo com os dados coletados na pesquisa:

Macro temas	Micro temas
Fatores de maior importância na experiência do colaborador	Relacionamento com colegas
	Relacionamento com liderança
	Identificação com o propósito da empresa
	Gestão voltada ao bem-estar e saúde
	Perspectiva de crescimento
Fatores com maior impacto na atração de jovens do mercado financeiro	Flexibilidade
	Visibilidade no mercado
	Cultura da empresa
Fatores com maior impacto na retenção de jovens do mercado financeiro	Plano de Carreira
	Reconhecimento
	Flexibilidade

Tabela 3 - Macro temas e micro temas de análise.

Fonte: Dados da pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nas próximas etapas, são apresentados os resultados obtidos na etapa de pesquisa, que teve como objetivo principal compreender como as empresas atuam para aumentar a atração e aumentar a retenção de jovens profissionais do mercado financeiro em empresas na Região Metropolitana de Porto Alegre. Também, é apresentada a interpretação dos resultados guiados pelo objetivo previamente citado e pelo de referencial Teórico, anteriormente estruturado.

A partir dos resultados obtidos com a pesquisa, foi possível mapear três macro categorias e onze micro categorias que sumarizam a percepção dos colaboradores em relação às suas experiências de trabalho, em conjunto com a percepção dos profissionais de Recursos Humanos, como apresentado na Tabela 2.

4.1. Fatores de Maior Importância na Experiência do Colaborador

Com a pesquisa, foi possível identificar cinco principais fatores que possuem impacto relevante na experiência do colaborador. São eles: relacionamento com colegas, relacionamento com a liderança, identificação com o propósito da empresa, gestão voltada ao bem-estar e saúde e perspectiva de crescimento – abaixo abordados.

4.1.1. Relacionamento com colegas

Na pesquisa, o fator relacionamento com colegas se mostrou importante em relação ao impacto na experiência do colaborador. Os participantes notaram que, em um ambiente de trabalho onde as relações com os pares são boas, o trabalho se torna mais agradável e a produtividade aumenta. I comenta que:

I: As relações são excelentes, isso é outro ponto muito positivo da minha empresa e da minha área, as relações de amizade que a gente acabou construindo dentro da empresa e isso melhora o ambiente, melhora a produtividade como um todo.

Da mesma maneira, F destaca que:

F: São relações muito boas, abertas, francas, com equilíbrio entre brincadeira e foco e um sentimento de união em busca de um mesmo objetivo: se capacitar como profissional e pessoa e crescer junto com a empresa, e isso deixa o dia a dia muito mais leve e agradável.

Quando questionado sobre as relações com os colegas, de maneira contrária, E pontuou que elas são impactantes na sua experiência, porém, de maneira negativa, uma vez que se vê em um ambiente extremamente competitivo, no qual sente que não pode colaborar com a equipe de maneira verdadeira:

E: Isso (relações com colegas) é um lado que eu também não gosto tanto, porque a pessoa tem que ter autoconfiança, já que está sempre em um ambiente competitivo. Não é um clima tão amistoso quanto na minha empresa antiga, é totalmente diferente. Apesar da minha empresa atual ser bastante horizontal, tu tens muita liberdade para fazer um monte de coisa, mas tem sempre essa competição sabe? O teu colega compete contigo. Claro que esse fator da competição é bom para a empresa, né, em termos de resultado, mas tu tens uma pressão de trabalho que é inerente ali que é complicado de lidar.

De maneira diferente, A, ao ser questionada sobre a relação com os colegas de trabalho, ressaltou que o fato de trabalharem juntos há três anos faz com que a convivência seja boa, porém, que, por vezes, se sente sozinha ao trazer opiniões, pela falta de diversidade e por ser a única mulher do time:

A: Eu acho que no meu time, especificamente, por se tratar de um time pequeno, faz com que todo mundo seja muito próximo porque convive há no mínimo 3 anos, todo mundo junto todos os dias, mas acho que o fato de ter pouca diversidade ali incomoda um pouco em momentos, às vezes acaba por só ter uma opinião e eu não sinto que posso defendê-la.

A importância do relacionamento com colegas na experiência dos colaboradores vai ao encontro do que defende Souza e Garcia (2008), que afirmam que “o local de trabalho passa a ser um dos espaços mais propícios para o desenvolvimento de amizades na vida adulta, tendo em vista que os entrevistados passam boa parte de suas horas diárias no local de trabalho”. No mesmo estudo, feito com executivos de instituições financeiras, os autores perceberam que as relações de amizade na organização servem como meio de proporcionar um melhor ambiente e clima organizacional.

4.1.2. Relacionamento com a liderança

Assim como o relacionamento com os colegas, o relacionamento com a liderança se mostrou extremamente relevante na experiência do colaborador. Ao ser questionado sobre como percebia este impacto, D trouxe sua experiência ao passar por uma mudança de liderança:

D: Eu tinha um líder mais jovem, e agora é um líder um pouco mais velho. Eu vi uma diferença bem grande, sinto que não temos muitas conversas. Ele se põe à disposição, mas sinto que falta um pouco de cuidado com o time, e não sou só eu, meus colegas sentem isso também. No fim, eu acho que falta um pouco de liderança mesmo no meu líder. Falta ele abraçar as dores do time, além de eu sentir que não temos um norte específico vindo dele, e acho que isso é muito importante. No fim do dia, a gente sempre se espelha na nossa liderança.

G, que faz parte do time de Recrutamento e Seleção de uma corretora de investimentos, trouxe a perspectiva de qual ela acredita que é o papel da liderança com os jovens profissionais do time:

G: O papel da liderança com esse jovem é envolvê-lo em atividades que façam sentido para o seu desenvolvimento, mas também mostrar que o mundo corporativo por muitas vezes vai exigir da nossa capacidade emocional e em alguns momentos pode não haver flexibilidade. O líder tem o dever de orientar e deixar que o liderado tome a decisão, instigando assim o seu crescimento profissional, mas precisa estar sempre presente, principalmente no caso de jovens profissionais, que estão começando sua carreira e precisam desse apoio.

Assim como o relacionamento com os colegas trazido no item anterior, E também tem sua experiência prejudicada em função do seu relacionamento com a liderança que tem um perfil divergente do mesmo, o que, na opinião do entrevistado, causa desconforto no trabalho no dia a dia:

E: Meu líder é uma pessoa difícil de conversar, sei que é o perfil dele, mas eu encontro dificuldades de me adaptar a esse perfil. Acho que é parte culpa, minha parte culpa dele, e acaba sendo muito mais uma questão de relacionamento do que qualquer coisa. Isso acaba prejudicando muito minha experiência, porque sinto que estou sempre "pisando em ovos", não sei muito bem o que esperar dele, como me comunicar e isso ultimamente prejudica até o meu trabalho e a minhas entregas.

Percebe-se que a liderança, por ser alguém tida como referência, além de ter o papel de estar presente no dia a dia, acompanhando o colaborador, na sua rotina e desenvolvimento, deve ter ferramentas de comunicação e acompanhamento de carreira desenhadas e inseridas na sua gestão.

4.1.3. Identificação com o propósito da empresa

Sentir identificação com o propósito da empresa, com seu modelo de negócio, com o que é feito no dia a dia, se mostrou relevante na percepção que os colaboradores têm da sua experiência. D, que é assessor de investimentos em uma corretora, trouxe a sua experiência em relação ao modelo de negócio que a empresa possui. Aqui, é importante pontuar sobre as diferenças de modelos de negócio que corretoras de investimento no mercado financeiro podem ofertar aos clientes. O modelo tradicional no Brasil é baseado em comissão por produto vendido.

Por meio desse sistema, os gestores financeiros são remunerados a partir de comissões adicionadas às aplicações financeiras realizadas pelos investidores. Mas esse mecanismo pode criar um conflito de interesses, uma vez que a comissão independe da validade das estratégias adotadas ou se elas estão de acordo com o perfil do investidor, tendo relação exclusivamente com a venda de produtos ou abertura de contas (Mais Retorno, 2021).

A estratégia contrária a esta é a de remuneração por taxa de administração. Isso quer dizer que sempre que um investidor adquire um ativo, o gestor recebe a sua remuneração por meio de uma taxa única que incide sobre o título. A principal vantagem deste modelo é a transparência quanto aos ganhos do assessor. Quando um consultor financeiro indica um ativo em detrimento de outro, é normal você suspeitar de conflito de interesses. Por isso, o *fee based* foi criado, mas nem todas as instituições o adotam (Mais Retorno, 2021).

No caso de D, ele optou por sair de uma empresa *commission based* e ir para uma *fee based*, por entender que o propósito da empresa estava mais alinhado com seus objetivos e valores:

D: Eu já experimentei dois modelos, e eu acredito muito nesse modelo onde estou atualmente, que é um modelo onde eu não sinto que preciso "empurrar" produto para o cliente. Hoje, isso me deixa mais tranquilo para trabalhar, me

traz mais segurança e paz de espírito, porque entendo que não preciso abrir mão dos meus valores pessoais para estar fazendo um bom trabalho.

A perspectiva da empresa e do time de Recursos Humanos em relação a importância da identificação com o propósito da empresa pode ser resumida pela resposta de G ao ser questionada se percebia diferença entre o que profissionais mais jovens valorizavam no seu dia a dia, em relação a profissionais mais experientes:

G: Sim, percebo. A principal diferença é com relação ao sentido do trabalho na vida. Para profissionais mais jovens, o trabalho precisa ter propósito e fazer sentido, ele é um complemento da vida e não apenas uma peça importante. Hoje, percebo que os jovens profissionais precisam dessa identificação com a empresa para se sentirem realizados.

A, ao ser questionada sobre a relação com os colegas, também trouxe um ponto relevante em relação a como o propósito da empresa a ajuda a se sentir mais confortável e acolhida no dia a dia:

A: A gente vê em outras empresas que existe um machismo mais escancarado. Na empresa que estou, por mais que eu seja a única mulher do time, eu sei que isso não vai acontecer, porque ela levanta muito forte a bandeira da diversidade de gênero e sexualidade, eu vejo que a empresa atua em todos esses pontos. Vejo que isso, além de atrair as pessoas a trabalharem lá, é algo que impacta na experiência. Nos últimos anos passamos por algumas mudanças que estremeceram essa identificação, mas, ao mesmo tempo, eu percebo que não estamos no mesmo nível de coisas e situações ruins que eu sei que acontecem em outras empresas do mercado financeiro.

Percebe-se que o propósito da empresa está ligado tanto a questões culturais, quanto a questões de modelo de negócio e atividades desempenhadas no dia a dia. Independentemente do que é entendido como propósito, porém, os colaboradores jovens encontram nesta identificação uma forma de tornar a experiência mais agradável e alinhada com seus objetivos.

4.1.4. Gestão voltada ao bem-estar e saúde

Após a pandemia da COVID-19, a gestão voltada ao bem-estar e saúde ganhou relevância e importância. As prioridades foram postas em cheque e, para os jovens profissionais, que estão em início de carreira, estar em uma empresa que prioriza esta

gestão e o equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal tem se mostrado muito importante.

F foi questionado sobre com quais aspectos da cultura da empresa em que trabalha mais se identifica, e aproveitou a oportunidade para trazer o incômodo com a falta de equilíbrio que alguns colegas têm:

F: Não me identifico com algumas posições pessoais da maioria, que acreditam que acabam se infiltrando na cultura, e, principalmente, não me identifico com a falta de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho que muitos têm lá dentro, que também acaba virando parte da cultura.

E, que trabalha em uma corretora de investimentos considerada mais tradicional, trouxe seu relato em relação ao impacto que a falta de cuidado com a saúde teve na rotina de um de seus colegas e como isso está desalinhado ao que ele entende que é o desejado:

E: Com a rotina que temos, é comum que você perca a saúde ali, e eventualmente até peça pra sair. E eu vi isso acontecer, em uma área próxima a minha, um dos colaboradores teve um *burnout*, ele era até sócio já, e ele teve que sair. Infelizmente, isso era muito comum, no longo prazo se torna insustentável.

Como contraponto, E também trouxe a rotina do seu líder, que serve de exemplo para ele:

E: O meu líder tem um ótimo hábito, ele já é sócio, e ele não fica até tarde no escritório, porque ele tem uma filha pequena e essa é a prioridade dele. Isso foi muito importante para eu entender que existe espaço para o cuidado com a saúde e o bem-estar. Por mais que a cultura da empresa às vezes vá contra isso, ter o exemplo da liderança foi muito importante.

Quando analisamos a perspectiva da empresa em relação a isso, H trouxe uma característica relevante do mercado financeiro, ao ser questionado sobre o que acredita ser diferente na empresa que atua para as demais:

H: O mercado financeiro joga muito mal esse jogo (de cuidado com as pessoas), porque ele não olha pessoas como pessoas. Pouquíssimas empresas se preocupam de fato com ter uma cultura legal para as pessoas. Ao mesmo tempo, é um mercado que mexe com os nossos fatores mais sensíveis, principalmente a parte do dinheiro, e que vende uma promessa maravilhosa que é fazer muito dinheiro em pouco tempo. Porém, ninguém leva em consideração os passos para isso, qual a realidade das pessoas que têm esse sucesso instantâneo, que passam de muitos limites de saúde que para a nossa empresa não são negociáveis.

A percepção de que o mercado financeiro é uma porta de entrada para o sucesso financeiro instantâneo é, de fato, comum. De acordo com pesquisa feita pela consultoria Robert Half, o mercado financeiro espera um aumento de 25% na busca por profissionais qualificados e habilitados para as melhores profissões, com salários fixos que variam entre R\$ 6.000,00 e R\$ 8.000,00.

O mercado está crescendo e, em uma busca rápida pela internet, é possível encontrar artigos intitulados "A profissão mais quente do mercado financeiro: 'em dois meses, tive três propostas de emprego'; saiba como é possível ingressar na área com vagas de sobra e salário de até R\$ 10 mil" e "Como trabalhar no mercado financeiro? Veja as melhores dicas: estudo de consultoria de recrutamento e seleção revelou que salários podem chegar a R\$ 70 mil."

Portanto, fator financeiro, de recolocação rápida e crescimento acelerado, são, muitas vezes, chamarizes para algumas pessoas que têm curiosidade sobre como é trabalhar em uma instituição financeira. Entretanto, é importante ponderar o custo de bem-estar e saúde que isso implica na vida dos colaboradores.

Neste quesito, C trouxe a comparação da empresa em que trabalha, um banco, com outras empresas do mercado financeiro. Ela relata que, apesar de fazer parte de uma instituição financeira, percebe uma diferença em relação à cultura e à qualidade de vida de outras do mesmo setor. Da mesma maneira, ao ser questionada sobre os prós da organização, trouxe de imediato o cuidado com a qualidade de vida do colaborador:

C: Acho bem importante destacar que a minha empresa é uma empresa bem diferenciada. É um banco, mas toda a nossa cultura não é de banco, no sentido de prezar muito pela qualidade de vida do funcionário. Claro que tem toda a pressão do mercado financeiro, de estar lidando com dinheiro, então obviamente tem muita pressão, mas eu acho que isso comparado com pessoas que eu conheço que trabalham em outros bancos é muito mais leve e a qualidade de vida é muito mais valorizada. (...) É uma empresa que preza muito pela qualidade de vida do funcionário, muitas vezes parece que falamos isso da boca para fora, mas aqui de fato fazem, dá pra perceber que é um direcional da empresa.

4.1.5. Perspectiva de crescimento

De maneira quase unânime, os colaboradores perceberem que há uma perspectiva de crescimento dentro da empresa se mostrou como fator de extrema importância na experiência do colaborador. Na perspectiva da empresa, I afirma que, pelo fato dos profissionais jovens estarem entrando no mercado de trabalho, a perspectiva de crescimento é muito importante:

I: Eu acredito que o que faz os jovens profissionais quererem permanecer na empresa é: flexibilidade, uma boa remuneração, mas, principalmente, possibilidade de crescimento, ter um plano de desenvolvimento, afinal, são pessoas que estão iniciando sua trajetória profissional e eu percebo que eles querem ter essa visão de futuro.

B reforça esta afirmação, constatando que, ao entrar para a empresa, a perspectiva de crescimento não era fator tão relevante, mas hoje acredita ser um dos grandes pontos influentes na sua experiência:

B: Isso acabou não sendo um fator de escolha para eu entrar no lugar que trabalho, mas hoje pesa bastante, o plano de carreira existe, mas não é tão bem constituído e tão respeitado e isso acaba sendo muito frustrante pra mim e pra minha experiência, percebo que me sinto estagnado em muitos momentos.

A necessidade de se perceber oportunidades e perspectivas de crescimento dentro da empresa está alinhado com o que dizem Jalaja e Padashetty (2018), quando, ao relacionarem experiência do colaborador com engajamento, afirmam que, para fortalecer o vínculo entre organização e empregado, a primeira deve investir no desenvolvimento dos seus colaboradores.

É interessante perceber que, para jovens profissionais, que estão no início da sua trajetória profissional, muitas vezes não existe uma certeza do que seria o seu plano de carreira definido. Porém, perceber esta perspectiva de crescimento dentro da empresa é fator decisivo para a escolha de onde atuar, como evidencia A:

A: Quando eu pensei no meu plano de carreira, eu não sabia exatamente em que parte do mercado financeiro eu queria atuar, então entrei na minha empresa especificamente por este ponto. Entrei em um time onde eu conseguiria me desenvolver e teria uma porta de entrada para outros times, que foi o que acabou acontecendo. Saber que eu tinha essa oportunidade de crescimento foi muito importante para a minha experiência aqui.

Da mesma maneira, F entende que a sua empresa o ajuda a estar mais próximo dos seus objetivos profissionais e de carreira:

F: Eu tenho metas para médio/longo prazo que combinam vida pessoal e profissional e sei alguns caminhos que podem me fazer chegar mais perto delas. O lugar onde trabalho hoje com certeza foi um dos meios que vi que me aproximariam dos meus objetivos, por isso escolhi estar aqui.

C relatou a sua experiência ao ter entrado na empresa como estagiária e hoje estar em um cargo de analista, visto que entende ser praticamente uma política da empresa o foco no desenvolvimento dos estagiários para ascenderem dentro da organização, relatando inclusive que 72% dos estagiários acabam sendo efetivados:

C: A minha empresa preza muito para que as pessoas cresçam dentro da empresa, então eles são bem cautelosos na escolha de estagiários. Eu sei que muita gente em posição de liderança que está hoje aqui começou como menor aprendiz, como estagiário, porque eles buscam muito pessoas que eles possam desenvolver desde cedo para crescer dentro da empresa.

Em relação à perspectiva da empresa, H pontua que, muitas vezes, percebe em jovens profissionais essa busca por crescimento, por desenvolvimento, pois isso acaba sendo um fator de reconhecimento e melhora na autoestima:

H: Eu percebo hoje que esses profissionais buscam muito o desenvolvimento, o crescimento, porque eles enxergam isto tanto em uma visão de autoconsciência, de evolução, como também de reconhecimento.

4.2. Fatores com Maior Impacto na Atração de Jovens do Mercado Financeiro

A partir das conversas realizadas com os entrevistados, foi possível sumarizar os principais pontos de atração dos jovens no mercado financeiro, ou seja, quais são os atributos mais relevantes na escolha de uma organização como local de trabalho, são eles: flexibilidade, visibilidade no mercado e a cultura da empresa.

4.2.1. Flexibilidade

A flexibilidade apareceu tanto em fatores de atração dos colaboradores quanto nos fatores de retenção. No quesito da escolha pela empresa onde irão seguir com a

sua carreira, os entrevistados relataram que a transição de uma empresa presencial para um de regime *home office* foi definitivo para a decisão:

D: O que mais me fez decidir por estar aqui foi o regime 100% *home office*. É uma empresa 100% digital, não temos nem sede física, então eu tenho uma liberdade de trabalhar onde eu quiser, isso foi fator decisivo. Estava em uma empresa de regime híbrido, depois fui para uma de regime totalmente presencial, e nessa experiência descobri que não quero este modelo.

Durante a pandemia da COVID-19, A também relata que estava em uma empresa operando no regime totalmente presencial e, além de entender que isto oferecia riscos à sua saúde, também não estava adaptada ao modelo:

A: Eu mudei de empresa durante a pandemia, e o principal ponto que me chamou atenção é que a minha empresa atual estava atuando de maneira remota, além de ser uma empresa do mercado financeiro. A minha empresa antiga não tinha a possibilidade de trabalhar remotamente, mesmo durante a pandemia, e isso me preocupava e desmotivava bastante.

Em uma experiência diferente, E trouxe o seu relato em relação a como a falta de flexibilidade impacta negativamente no seu desejo de permanecer na empresa atual, e que isso seria o que hoje o faria mudar de emprego:

E: Eventualmente, desejo, sim, ter uma flexibilidade maior. O meu líder prefere que nós estejamos no escritório presencialmente, todos os dias. Hoje sei que se eu pudesse, ocasionalmente, na sexta-feira trabalhar de casa, isso me deixaria mais motivado, talvez até mais engajado e produtivo. Se eu pedir ao meu líder para fazer isto, talvez ele até deixa, mas eu sei que ele não gosta. Então se você me pergunta o que me faria trocar de emprego hoje, ter essa flexibilidade em outro lugar com certeza seria determinante.

4.2.2. Visibilidade no Mercado

A visibilidade no mercado, neste sentido, pode ser entendida como a reputação e a imagem que a empresa possui no mercado, assim como sua credibilidade. Esta gestão de marca e imagem é feita por meio do *employer branding*, que, segundo Santos (2017), é um tema que busca explorar como a reputação, valorização e imagem da marca influenciam na atração de talentos.

A, ao ser questionada sobre os motivos que a fizeram escolher a empresa onde trabalha, relatou que sua decisão foi influenciada por sua irmã, que já conhecia a

empresa e a cultura da mesma. F, por sua vez, relatou que perceber a empresa como referência no setor na cidade de Porto Alegre foi muito importante para a decisão:

A: Na época, principalmente, a empresa tinha uma cultura organizacional muito forte e conhecida, principalmente em Porto Alegre, e minha irmã, por conhecer pessoas que trabalhavam aqui, me indicou. De fato, já havia ouvido falar da empresa e sentir que ela era "conhecida" me ajudou a escolher entrar aqui.

F: Além de ter poucas empresas de M&A no Sul do país, eu sempre vi a minha empresa atual como referência na área, sempre soube que, se fosse para trabalhar com isso, o lugar que queria estar era aqui. Isso traz credibilidade.

Outro ponto relevante em relação à visibilidade da empresa no mercado é o impacto que isso pode ter no futuro do jovem profissional, que entende que ter uma organização considerada relevante e com credibilidade em seu rol de experiências é positivo:

E: Quando você começa a pesquisar sobre empresas, obviamente você procura pelos melhores *players* do mercado para determinadas áreas, para ter no currículo mesmo. E a empresa que eu escolhi é, de longe, a melhor para você fazer o que eu faço. Isso foi peça chave para eu escolher estar aqui, colocar na balança os prós e os contras, isso pesou muito. Eu sei que eu tenho outro valor para o mercado do que eu tinha antes de entrar lá.

É interessante perceber que, do lado da empresa, essa visibilidade não acontece de maneira passiva. Quando questionado sobre o papel da liderança para atrair mais profissionais qualificados para a empresa, H pontuou que entende que ter um papel ativo no posicionamento em redes sociais é essencial para aumentar a atração:

H: Acho que cada vez mais o líder tem que ser visto também como um vetor de contratação. Ele tem que estar ativo em redes sociais e ser visto, para as pessoas entenderem como é o dia a dia e a cultura da empresa, com quem elas vão trabalhar. Percebo que isso muda muito o jogo no momento da contratação, principalmente no mercado financeiro, em que temos inúmeras certificações que nos trazem respaldo. Quando o líder fala sobre isso nas suas redes sociais, automaticamente a empresa ganha mais credibilidade também.

4.2.3. Cultura da Empresa

A cultura da empresa, quando percebida antes da entrada efetiva do colaborador, acaba sendo muito permeada pela visibilidade e imagem que a organização possui. Porém, mesmo que esta cultura possa ser diferente daquela que é encontrada quando o colaborador vivencia a empresa no dia a dia, ela não deixa de ser fator relevante na escolha pelo local de trabalho.

A experiência de D tem sido impactada pela compra recente de sua corretora por outra, sendo que a segunda possui uma cultura muito diferente da que ele vive atualmente. Ele sabe disto por pesquisas feitas em redes sociais e pelo relato de pessoas conhecidas, e isto tem posto em cheque o quanto ele deseja permanecer na empresa atual, uma vez que, foi justamente esta cultura não atraente que o fez não escolher a corretora compradora no primeiro momento:

D: Recentemente, minha empresa foi comprada por uma corretora muito maior, então eu tenho estado muito pensativo. Eu tive a oportunidade de escolher esta corretora no passado, e não o fiz justamente por entender que a cultura que existe lá dentro é muito distante do que quero para mim no local de trabalho.

A perspectiva de C em relação à cultura da empresa também foi essencial pela escolha do local de trabalho:

C: Eu trabalho em uma empresa onde várias pessoas que eu conheço trabalham, e é o que comentei anteriormente, foi justamente essa cultura diferente do tradicional do mercado de trabalho que me atraiu para estar aqui. Saber que não teria *dress code*, que trabalharia com pessoas que confiam em mim, em um ambiente que não incentiva que eu faça horas extras e que coloca a *nome da entrevistada* pessoal antes da profissional foi determinante.

Pela perspectiva da empresa, percebe-se que o fator cultural também é importante, porém no momento de selecionar quais talentos serão selecionados para ocuparem o quadro funcional. H ressalta que o processo seletivo da sua empresa é muito rigoroso, para evitar choques culturais no futuro que podem levar à uma rotatividade elevada:

H: Por manutenção de cultura, a gente tem processo seletivo extremamente rigoroso, e percebemos que isso é algo importante para as pessoas também. Somos muito abertos com os candidatos, na proposta mostramos exatamente como vai ser o dia a dia, quais benefícios temos, e reforçamos nossa cultura de maneira muito enfática. Isso é importante porque, em conversas que temos com quem já entrou, sabemos que a nossa cultura foi um ponto de atração muito forte. O fato de termos uma cultura respeitada atrai muito principalmente jovens profissionais, que prezam por isso.

4.3. Fatores com Maior Impacto na Retenção de Jovens do Mercado Financeiro

Por fim, foram levantados quais são os fatores que possuem maior impacto na retenção dos jovens profissionais em suas empresas, ou seja, quais são os fatores que os fazem permanecer e, em muitas vezes, recusar propostas de outras organizações. São eles: desenvolvimento, reconhecimento e flexibilidade.

4.3.1. Desenvolvimento

Como desenvolvimento, entende-se que a empresa necessita de ações e estratégias robustas de desenvolvimento durante a jornada do colaborador na organização. Isto se reflete, também, na perspectiva de crescimento citada anteriormente como fator de impacto na experiência do colaborador. A, ao ser questionada sobre prós e contras da empresa onde está, reconheceu a falta de estratégias de desenvolvimento como algo que a deixa desmotivada:

A: Eu acho que esse fator (desenvolvimento) também está dentro dos contras. Eu acho que isso não é bem demonstrado, nem bem desenhado. Hoje, eu não sei o que preciso fazer para me desenvolver, para crescer, quais são as ações que a empresa possui e apoia para que isso aconteça, e essa gestão acaba sendo muito subjetiva. Dependendo da liderança da pessoa, ela terá uma estratégia de desenvolvimento diferente, algumas pessoas se movimentam mais rápido e outras não, e vejo que a liderança acaba determinando isso mais do que a própria empresa.

A frustração pela falta de estratégias e ações focadas em seu desenvolvimento também foi relatada por D, que enfatizou, inclusive, que o que lhe foi apresentado durante a proposta e o processo seletivo em relação a isto não é o que ele vivencia na prática:

D: Eu acho assim que inicialmente eles apresentaram um plano de carreira muito interessante e robusto, mas na prática não é muito assim. Acho que em todo lugar é mais difícil ao menos uns lugares que eu passei nunca o teórico vai com a prática, né?

Como estratégia de desenvolvimento efetiva e que o motiva, E trouxe o relato da universidade corporativa que sua empresa possui. Ele relata que, mesmo que, por vezes, o que é aprendido não resulte em uma certificação formal, o conhecimento adquirido por ele é imutável e intransferível, e que isso é muito importante na sua decisão de permanência.

E: Eles têm o *nome da empresa* academia que é praticamente uma pós-graduação interna que você aprende de tudo, tem aula até de estatística, econometria, e isso é para todo mundo, até o pessoal do RH. Vejo que isso é para colocar todo mundo mesmo que sobre uma mesma base de conhecimento, e é sensacional, todo mundo que tá ali dentro da instituição financeira tem um pleno conhecimento sobre fundos, sobre renda fixas sobre renda variável, sobre matemática financeira e afins. E o melhor é que todas as aulas são conduzidas por pessoas sócias da empresa.

De maneira similar, C trouxe seu relato em relação às diversas maneiras que a sua empresa encontra para desenvolver os funcionários, reforçando o ponto levantado anteriormente em relação à empresa prezar pelo crescimento das pessoas dentro da mesa:

C: (em relação ao crescimento dentro da empresa) existem várias oportunidades em relação a isso. Estagiários fazem curso de inglês de graça, temos muito incentivo para nos especializarmos, a empresa disponibiliza cursos para todos os colaboradores de graça, então eles estão sempre nos fornecendo ferramentas de desenvolvimento. Isso é muito importante.

Pela ótica do setor de Recursos Humanos, I relata a sua percepção de que, principalmente para o público jovem, ter o desenvolvimento como ponto focal na estratégia da empresa é importante:

I: Principalmente para o público jovem, acredito que o que mais os motiva a permanecer na empresa é o fato de que temos investimentos em cursos, plataformas disponíveis para ajudar a liderança, e estamos constantemente mapeando o que, em termos de desenvolvimento, é importante e competitivo para eles. Sabemos que estamos em um mercado aquecido em termos de talento, então precisamos sempre atualizar nossas ferramentas de desenvolvimento para não perder os nossos colaboradores.

4.3.2. Reconhecimento

O fator reconhecimento, em suas diferentes formas, também apareceu como importante dentre os atributos que fazem com que um colaborador permaneça na

empresa. Quando questionada sobre um momento em que se sentiu feliz, motivada, A respondeu que isso aconteceu quando recebeu uma proposta de emprego de outra empresa, mas sua liderança atual fez uma contraproposta, equiparando o valor oferecido:

A: Acho que (me senti feliz) quando fui chamada para trabalhar em outra empresa e meu líder não deixou, me fez uma contraproposta e aumentou o meu salário para se equiparar ao que a outra empresa ofereceu. Não sei, acho que isso é a maneira mais pura de mostrar reconhecimento sabe? De que meu trabalho está sendo valorizado, e isso me deixou ainda mais motivada para trabalhar.

De maneira similar, F pontuou que os momentos em que mais se sente feliz, realizado e motivado são quando é reconhecido pelo trabalho feito:

F: Me sinto muito feliz quando entrego um bom trabalho e quando isso faz com que seja reconhecido pelos colegas e chefes. Por mais que eu saiba da minha capacidade, ter essa validação externa, esse reconhecimento, é muito motivador.

Quando lembrou de um momento em que se sentiu desmotivado, por sua vez, B comentou sobre a falta de reconhecimento e como isso impactou no seu trabalho e no seu ânimo para fazer boas entregas:

B: Já me senti desmotivado, principalmente na área anterior, me senti subutilizado, sentia que eu podia entregar muito mais pelo meu conhecimento e pelo profissional que eu sou, mas isso não era valorizado e reconhecido. Isso acabou sendo resolvido pela minha migração de área e com a minha liderança atual me trazendo bons *feedbacks* em relação a mim.

4.3.3. Flexibilidade

De forma quase unânime, a questão de se ter flexibilidade no ambiente de trabalho e na empresa que se está foi relevante para os entrevistados na pesquisa, que, em suas experiências diversas, entendem flexibilidade por diferentes óticas. D, ao ser questionado sobre o que o faria mudar de organização, respondeu que o primeiro fator seria uma empresa que mantivesse o regime *home office*, por medo de perder a possibilidade de estar neste modelo de trabalho no futuro, com a compra da sua empresa por outra corretora, como citado anteriormente:

D: Primeiramente (o que me faria trocar de empresa) é a questão do *home office*. Realmente mudou meu estilo de vida, eu consigo dar atenção a minha família, dar atenção a todos os meus amigos, ao meu namorado, o que que antes, com o regime totalmente presencial, não conseguiria. Sinceramente, eu acho que o modelo híbrido no mercado financeiro é o melhor para se trabalhar, porque realmente, às vezes existem coisas que no dia a dia, quando você está remoto, demoram para serem resolvidas, pela distância entre os colegas. Então é isso, se eu tivesse que abrir mão de qualquer tipo de possibilidade de modelo remoto eu cogitaria mudar de empresa.

Ainda em relação à flexibilidade de modelo de trabalho, A, B e C pontuam este fator, em conjunto com a flexibilidade de horário de trabalho, como importantes para manter o seu desejo de permanecer na empresa:

A: Eu considero ela (flexibilidade) muito boa, porque eu eu não preciso bater ponto e, também, os dias em que eu preciso ir para o escritório são mais acordados do que impostos. Em relação ao horário de trabalho também, no meu cargo as demandas são sazonais, nas duas primeiras semanas do mês, eu costumo ter o triplo de trabalho que eu tenho nos dois últimos por exemplo. E meu líder é muito compreensivo em relação a isso e compensa bastante com a questão de ser flexível em termos de horário, eu gosto muito disso.

B: Acredito que é boa (a flexibilidade), e isso é um dos principais motivos da empresa ter um bom ambiente, a flexibilidade é um ponto muito positivo. Além de podermos trabalhar duas vezes por semana em regime remoto, tenho uma flexibilidade relativamente boa em relação aos meus horários. Também, estamos em um ambiente em que algumas formalidades tradicionais do mercado financeiro, como *dress code*, não existem, e isso colabora para me deixar mais à vontade.

C: A nossa flexibilidade aqui é, com certeza, uma das coisas que eu mais gosto. Não apenas de modelo de trabalho, porque é híbrido, mas também de horário de trabalho de demandas. Tenho muita confiança com a minha liderança, e isso reflete em termos muita flexibilidade. Se eu precisar trabalhar de casa, ou sair mais cedo, muitas vezes não preciso nem avisar.

Em relação à perspectiva da empresa e, principalmente, da profissional responsável por recrutar e desenvolver jovens talentos, G coloca a percepção de que existe flexibilidade como ponto central naquilo que os faz permanecer na empresa.

G: Sem dúvida (o que faz com que eles queiram estar aqui) é a flexibilidade de horário e modelo de trabalho. Nossa empresa trabalha em regime híbrido e, embora alguns colaboradores batam ponto, eles possuem a liberdade para escolherem como farão suas oito horas diárias. Em acompanhamentos e conversas que tenho, vejo que isso é um ponto muito relevante, principalmente no que para os jovens profissionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer das entrevistas e da pesquisa, pode-se perceber que, embora hajam divergências na trajetória individual de cada profissional, existem muitos fatores convergentes naquilo que diz respeito à atração e retenção de jovens talentos.

Diante do questionamento sobre os fatores de atração e retenção de talentos prioritários para empresas do mercado financeiro em Porto Alegre e Região Metropolitana, os resultados obtidos na pesquisa revelam insights valiosos. A compreensão desses elementos torna-se crucial para mitigar os índices de rotatividade de jovens profissionais e suas conseqüentes perdas.

Ao mapear as percepções dos colaboradores e profissionais de Recursos Humanos, identificaram-se três macro categorias e onze micro categorias que resumem as experiências de trabalho. No âmbito da experiência do colaborador, destacam-se o relacionamento com colegas, liderança, identificação com o propósito da empresa, gestão voltada ao bem-estar e saúde, e perspectiva de crescimento.

No que diz respeito à atração de jovens do mercado financeiro, os fatores preponderantes são flexibilidade, visibilidade no mercado e um ambiente atrativo. Esses elementos são cruciais para atrair talentos em uma área altamente competitiva.

Na esfera da retenção de jovens profissionais no mercado financeiro, os resultados apontam para a importância do plano de carreira, reconhecimento e flexibilidade. Estes aspectos não apenas retêm talentos, mas também contribuem para o engajamento e a longevidade dos colaboradores nas organizações.

Assim, as empresas do mercado financeiro em Porto Alegre e Região Metropolitana devem direcionar esforços para fortalecer o relacionamento interpessoal, promover lideranças inspiradoras, consolidar um propósito organizacional envolvente, investir em gestão voltada ao bem-estar, oferecer perspectivas claras de crescimento e garantir a flexibilidade necessária para atender às expectativas dos jovens profissionais.

Além disso, estratégias para atrair talentos devem focar na flexibilidade, na construção de uma reputação positiva no mercado e na criação de um ambiente de trabalho atraente. Para a retenção, é crucial estabelecer planos de carreira transparentes, reconhecer o desempenho dos colaboradores e proporcionar flexibilidade em termos de horários e modelos de trabalho.

Em suma, compreender e agir sobre esses fatores identificados não apenas contribuirá para a diminuição dos índices de rotatividade, mas também promoverá um ambiente de trabalho mais saudável e atrativo para os jovens profissionais do mercado financeiro na região estudada.

Como aprendizados em relação à condução do trabalho, destaca-se que o estudo ser qualitativo, o que implica em uma entrevista aprofundada com os profissionais, pode ter afetado a quantidade de conversas bem-sucedidas feitas durante o trabalho. Além disso, o estudo foi conduzido com profissionais da rede de contatos da pesquisadora, em decorrência da região geográfica e mercado estudados, o que pode acarretar na necessidade de, em futuros trabalhos de tema semelhante, ter-se a ampliação do raio geográfico pesquisado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, W. *et. al.* As intrincadas relações sistêmicas entre mercado de trabalho, relações de trabalho e gestão de recursos humanos em contexto pandêmico. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo. p.1-19. 2023.

_____. Futuro do trabalho no Brasil: Cuidar das instituições. **RAE-Revista de Administração de Empresas**. 2020.

ASSAF NETO, A. **Mercado Financeiro**. 11 ed. São Paulo. 2012.

B3. Número de investidores na B3 cresce mesmo em cenário de alta volatilidade. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/numero-de-investidores-na-b3-cresce-mesmo-em-cenario-de-alta-volatilidade.htm>. Acesso em: 26 jun. 2023.

BALLINGER, G. *et. al.* A stitch in time saves nine: Leveraging networks to reduce the costs of turnover . **California Management Review**, p. 111–133. 2011.

BELZUNEGUI-ERASO, A.; ERRO-GARCÉS, A. **Teleworking in the context of the Covid-19 crisis**. *Sustainability*, 12(9), 3662. doi:10.3390/su12093662. 2020.

BENAVIDES, F.; *et. al.* O futuro do trabalho após a Covid-19: O papel incerto do teletrabalho no domicílio. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. 2021.

BOYD, N.; TAYLOR, R. **A developmental approach to the examination of friendship in leader-follower relationships**. *Leadership Quarterly*, Amsterdam, v.9, n.1, p.1-25. 1998.

BRAUN, V.; CLARKE, V. **Using thematic analysis in psychology**. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>. 2006.

BRYANT , P.; ALLEN , D. Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent . **Compensation & Benefits Review** , p. 171 – 175. 2013.

BURGESS, W. **A Bad Reputation Costs a Company at Least 10% More Per Hire**. *Harvard Business Review*. 2016. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/03/a-bad-reputation-costs-company-at-least-10-more-per-hire>>. Acesso em 25 fev. 2023.

CABRAL, E. S. M; KILIMNIK, A. M. Fatores condicionantes da atração e retenção de jovens profissionais e Âncoras de Carreira: estudo com engenheiros de empresa construtora de obras de infraestrutura de Minas Gerais. São Paulo: **Revista de Carreiras e Pessoas**. v. 07, n.01 - Jan/Fev/Mar/Abr 2017, p. 388 – 404. 2017.

CALIGIURI, P. *et. al.* Examining cross-cultural and individual differences in predicting employer reputation as a driver of employer attraction. **International Journal of Cross Cultural Management**, p 137-151. 2010.

CRABTREE, S.; RIOS, J. Crescimento brasileiro poderia ter um empurrãozinho. **Gallup**. 2023. Disponível em: <<https://www.gallup.com/pt-br/175820/crescimento-brasileiro-empurr%C3%A3ozinho.aspx>>. Acesso em: 12 jun. 2023.

CRESWELL, J. W. **30 essential skills for the qualitative researcher**. Los Angeles: SAGE Publications. 2016

FAISSAL, R. **Atração e seleção de pessoas**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2005.

FERREIRA, A.; *et. al.* As perspectivas do home office pós-pandemia na percepção do empregado: uma pesquisa de campo. **RACE – Revista de Administração, Contabilidade e Economia**. p. 407-428. 2022

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª edição. Porto Alegre: Artmed. 2009

FORBES. **15 Effective Employee Retention Strategies In 2023**. Nova Jersey, 2023. Disponível em: <<https://www.forbes.com/advisor/business/employee-retention-strategies/>>. Acesso em: 26 jun. 2023.

HANASHIRO, M.D. *et. al.* **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. 2ª edição. São Paulo: Saraiva. 2012.

HANCOCK, I.; ALLEN, G.; BOSCO, A.; MCDANIEL, R.; PIERCE, A. *Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance*. **Journal of Management**. 2013.

HISLOP, D. **Variability in the use of mobile ICTs by homeworkers and its consequences for boundary management and social isolation**. Informaton and Organizaton. 2015.

IDINHEIRO. **Códigos das corretoras de valores e CNPJ**. Belo Horizonte, 2023. Disponível em: <<https://www.idinheiro.com.br/investimentos/codigo-das-corretoras-de-valores-e-cnpj/#:~:text=Confira%20a%20lista%20completa%20com,de%20investimento%20autorizados%20pela%20B3>>. Acesso em: 26 jun.2023

IG ECONOMIA. **Ranking revela 100 profissões com salários mais altos no Brasil; veja**. São Paulo, 2023. Disponível em: <<https://economia.ig.com.br/2023-02-02/100-profissoes-maiores-salarios-brasil-2022.html>>. Acesso em 15 jun. 2023.

JALAJA, V.; PADASHETTY, S. *Employee Experience in Building Employee Engagement: An Employee Perspective*. **International Journal of Research in Economics & Social Sciences**, v. 8, p. 17-28. 2018.

KERCHER, S. **Buscando qualidade de vida e sentido no trabalho, jovens “pulam” mais de emprego**. CNN. 2022.

KOMPIER, M.A.J.; KRISTENSEN, T.S. As intervenções em estresse organizacional: considerações teóricas, metodológicas e práticas. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v.6, n.1, p. 37-58. 2003.

LEMOS, A. *et. al.* Gestão de pessoas e relações de trabalho no brasil: dimensões do debate na contemporaneidade. **Revista Gestão e Planejamento**. v.23, p. 544-549. Salvador. 2022.

MACEDO, R. **Estudo dos fatores que influenciam as pessoas a permanecerem trabalhando em suas organizações**. UFRGS. Porto Alegre. 2017.

MARTINS, J. G. S.; BOHNENBERGER, M. C.; FROEHLICH, C. Fatores que Contribuem para a Retenção de Profissionais das Gerações X e Y nas Organizações: Análise Comparativa entre Acadêmicos do Curso de Administração. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 8, n. 1, p. 78-98, jan.-jun. 2018. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/2056/1736#:~:text=Neste%20estudo%2C%20s%C3%A3o%20analisados,benef%C3%ADcios%20econ%C3%B4micos%20e%20responsabilidade%20social>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

MAYO, A. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 101. 2003.

MENDONÇA, M.C.F. **Retenção de Talentos por meio de Reconhecimento e Recompensas**. Rio de Janeiro: FGV. 2002.

MORGAN, J. ***The Employee Experience Advantage: How to Win the War For Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate***. 2017.

NICHELE, J; STEFANO, S.R; RAIFUR, L. Análise da remuneração estratégica para atrair e reter colaboradores: a visão dos pós-graduandos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v.5, n.2. 2015.

OLIVEIRA, V. Employee Experience: a complexidade da experiência dos funcionários em ambientes organizacionais. **VI Congresso Internacional de Comunicação e Cultura**. 2018.

PAIS, J. **Ganchos, tachos e biscates: jovens, trabalho e futuro**. Porto. 2001

PASCHOAL, T.; *et. al.* Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. **Contextus – Revista Contemporânea De Economia e Gestão**. 2022

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**. 2008

PELOSO, A.C, YONEMOTO, H.W. Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. **ETIC – Encontro De Iniciação Científica**, v. 6, n. 6. 2010.

PLASKOFF, J. *Employee Experience: the new human resource management approach*, **Strategic HR Review**, v. 16, n. 3, p. 136-141, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

PRICE, J. **The study of turnover**. Iowa: State University Press. 1977.

RASCA, F. *Employee Experience – an answer to the deficit of talents, in the Fourth Industrial Revolution*. **Quality-Access to Success**, v. 19, S3, p. 9 - 14. Recuperado de: <https://www.srac.ro/calitatea/en/arhiva/supliment/2018/Q-asContents_Vol.19_S3_October-2018.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2023.

ROCHA, C.; AMADOR, F. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise**. Rio de Janeiro. 2018.

RYSAVY, M.; MICHALAK, R. *Working from Home: How We Managed Our Team Remotely with Technology*. **Journal of Library Administration**. 2020.

SCHEFFER, A. *et. al. Employee Experience: Funcionário-Consumidor entrando como nova Abordagem em Gestão de Pessoas*. In: **Encontro da ANPAD - EnANPAD**, 43., 2019, São Paulo. Anais. São Paulo: ANPAD, 2019. Disponível em: <anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjcyNjk=>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

SILVA, P. **Retenção de Talentos**. UFRGS. Porto Alegre. 2007.

SOBRAT. Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades [Sobratt]. **Reflexões sobre o teletrabalho no Brasil: antes e depois da Lei n. 13.467/2017**. São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://www.sobratt.org.br/01092017-reflexoes-sobre-o-teletrabalho-no-brasil-antes-e-depois-da-lei-n-13-4672017/>>. Acesso em: 10 jan. 2024.

SOKRO, E. *Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention*. **European Journal of Business and Management**, p. 164-173. 2012.

SOUZA, A.; GARCIA, E. Amigos, amigos: negócios à parte? **Rausp: Revista de Administração**. v. 43, n. 3, p. 238-249. São Paulo. 2008.

SOUZA, C. **Juventude e contemporaneidade: possibilidades e limites**. Porto Alegre, 2004. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362004000100003>>. Acesso em 10 jan. 2024.

SOUZA, L. **Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática**. Arquivos Brasileiros de Psicologia. Rio de Janeiro. 2019.

XP INSTITUCIONAL. **Conheça o Grupo XP**. São Paulo, 2023. Disponível em: <<https://www.xpinstitucional.com.br/#/>>. Acesso em: 27 jun. 2023.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução: Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso. 2016.

APÊNDICE A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (dados referentes à aprovação pelo CEP, como número da pesquisa, serão informados posteriormente, se for o caso).

Prezado(a), você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de conclusão de curso de Natalia Mesquita Torres, graduanda em Administração pela Escola de Administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), orientada pela Prof.a Dra. Maria Beatriz Rodrigues (Escola de Administração da UFRGS).

O objetivo da pesquisa é identificar quais são os fatores que levariam profissionais do mercado financeiro à rotatividade voluntária, ou seja, os fatores de intenção de rotatividade e os possíveis fatores de atração e retenção. Sua participação é de suma importância, pois os resultados ajudarão a compreender como as empresas podem trabalhar para diminuir a intenção de rotatividade e aumentar a atração e retenção de jovens profissionais do mercado financeiro.

Para tanto, convidamos você a participar nos concedendo uma entrevista, a ser realizada em dia e horário de sua preferência, com a pesquisadora Natalia, por chamada de áudio ou chamada de vídeo no Whatsapp, Messenger, Meet ou telefone, a seu critério.

Os dados coletados na entrevista serão utilizados de forma totalmente anônima, em uma análise de conteúdo e/ou discurso global das falas transcritas. Caso haja citação direta a alguma fala individual, também esta citação se dará anonimamente (Ex.: "ENTREVISTADO 01"). Em nenhum momento, nem você, nem a sua organização, serão identificados(as) durante a entrevista, a transcrição, a análise e a publicação.

As gravações digitais que porventura forem feitas serão destruídas imediatamente após a conclusão da pesquisa, bem como os arquivos das transcrições das entrevistas. Como participante desta pesquisa, você poderá desistir de colaborar a qualquer momento, sem nenhum prejuízo ou comprometimento. O aceite a participar da pesquisa, ainda, não o(a) impossibilita de buscar reparação por eventual dano causado.

Os ganhos/benefícios previstos para sua participação envolvem, sobretudo, a compreensão dos fatores de intenção de rotatividade, atração e de retenção de jovens profissionais do mercado financeiro, para, a partir disso, sugerir maneiras que as empresas podem trabalhar para aumentar a atração e retenção e diminuir a intenção de rotatividade.

Em contrapartida, a pesquisa apresenta riscos, ainda que mínimos, dentre os quais tédio, cansaço ou desconforto. Assim, se tiver algum tipo de desconforto com relação aos itens das questões, sinta-se à vontade para entrar em contato com a pesquisadora ou com a professora orientadora ou solicitar orientações sobre os procedimentos envolvidos, assim como esclarecer suas dúvidas.

Em caso de dúvidas ou esclarecimentos que se fizerem necessários, você poderá contatar com as pesquisadoras pelos e-mails nati.torres2810@gmail.com e beatriz.rodrigues@ufrgs.br. (nota-se que os dados do comitê de ética da UFRGS serão inseridos posteriormente, caso a pesquisa venha a ser apreciada pelo CEP).

Tendo tido ciência deste Termo, para que possamos confirmar a sua participação e agendarmos entrevista, é obrigatório que você nos devolva (respondendo este mesmo e-mail) este termo PREENCHIDO, com relação aos campos a seguir:

ACEITO participar da pesquisa, sendo que:

PERMITO que minha fala seja gravada pela pesquisadora

Ou

NÃO PERMITO que minha fala seja gravada pela pesquisadora, devendo esta ANOTAR a minha fala

Meu nome completo:

Meu telefone para contato/Whatsapp para agendamento da entrevista:

A não-devolução deste Termo preenchido implica, automaticamente, em sua desistência em participar da pesquisa.

Desde já agradecemos pela sua participação!

Atenciosamente,

Natalia Mesquita Torres.

Porto Alegre/RS, _____ de _____ de 2024.

Pesquisador responsável

Participante

APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA PROFISSIONAIS DO MERCADO FINANCEIRO

1. O que fez você escolher a empresa onde trabalha?
2. Como você se sente em relação ao seu atual trabalho?
3. Quais são os prós e os contras do seu atual trabalho?
4. O que faria você deixar seu atual trabalho?
5. Me conte sobre algum momento que você se sentiu desmotivado no trabalho.
6. Você lembra o que te levou a sentir isso? Como isso foi resolvido?
7. E agora, me conte sobre algum momento em que você esteve muito feliz, motivado, no trabalho. O que aconteceu?
8. Como você percebe oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional onde trabalha?
9. Como você avalia a flexibilidade que você obtém onde você trabalha?
10. Como você percebe o atual pacote de benefícios oferecidos pela empresa em que você trabalha?
11. Você tem um plano de carreira? Como esse plano influenciou na escolha do local em que você trabalha?
12. Como são as relações entre os seus colegas de trabalho? E com a sua liderança?
13. Você se identifica com a cultura da empresa em que você atua? Por quê?

14. Você acredita que conseguiria se recolocar com facilidade caso saísse da empresa em que trabalha?

15. Como você acha que a sua empresa/liderança/RH poderiam melhorar sua experiência como colaborador?

APÊNDICE C: ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA RH

1. A empresa em que você trabalha tem muita rotatividade de profissionais? Você sabe o que os leva a sair da empresa?
2. Você percebe diferenças entre profissionais mais jovens e mais experientes em relação ao que consideram importante no trabalho? Se sim, cite exemplos que você observou.
3. Pela sua experiência, o que você acha que faz os jovens profissionais quererem permanecer na empresa? E o que os atraiu?
4. No momento da proposta, quais benefícios tangíveis e intangíveis chamam mais atenção de profissionais mais jovens?
5. Qual o papel da liderança para aumentar a atração e evitar a intenção de rotatividade?
6. Qual o papel do RH para aumentar a atração e evitar a intenção de rotatividade?