

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.

Resumo

São expostos neste artigo os resultados de estudo de caso que objetivou identificar os fatores condicionantes da atração e retenção de engenheiros recém-formados e sua vinculação com as âncoras de carreira de Schein (1978). Pretendeu-se, ainda, verificar se esses fatores se configuram também como fatores de retenção e acompanhar a evolução das âncoras. Em uma abordagem de natureza quali e quanti, foram realizadas entrevistas e utilizadas versões adaptadas dos inventários de Schein (1996), Demo (2008) e Cia de Talentos (2011). As âncoras mais proeminentes foram Desafio Puro, Estilo de Vida e Competência Técnica Funcional, que também se revelaram influentes na adaptação e retenção do grupo pesquisado.

Palavras-chave - Atração de pessoas, retenção de pessoas, âncoras de carreira.

Factors facing the attractiveness and retention of young professionals and Career Anchors: a study with engineers of a construction company of infrastructure works of Minas Gerais.

Abstract

Exposed in this article are the results of a case study that aimed to identify the conditioning factors of attraction and retention of newly graduated engineers and their relationship with career anchors of Schein (1978). It was also intended to verify whether these factors are also configured as retention factors, and to follow the evolution of the anchors. In an approach of both qualitative and quantitative nature, interviews were conducted, and adapted versions of the inventories of Schein (1996), Demo (2008) and Cia de Talentos (2011) were used. The most prominent anchors were pure challenge, life style, and technical-functional competence, which proved to be influential in the adaptation and retention of the researched group.

Keywords - People attraction, people retention, career anchors.

(1) Mestre em Administração, Universidade FUMEC, elianecabral2010@yahoo.com.br

(2) Professora do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade FUMEC
zeliark@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A deficiência de mão de obra qualificada no Brasil já faz parte dos debates públicos atuais do governo, de empresas e da academia, preocupados se o problema pode comprometer o atual ciclo de desenvolvimento do País. Programas e projetos específicos como o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e várias outras iniciativas vêm ocorrendo de forma simultânea e, às vezes, competitiva. Dados divulgados pela mídia apontam para a dificuldade das empresas brasileiras, especialmente do setor de construção civil e de obras de infraestrutura, em contratar mão de obra que sustente esse crescimento. Por exemplo, os de uma pesquisa realizada com empresas apontam para o fato de que, entre 44 economias, o Brasil foi o que mais contratou em 2012 (Gerbelli, 2013). Reflexões sobre tais dados trazem à tona a preocupação com a possível falta de profissionais de engenharia para a necessária sustentação desse crescimento.

Tendo como unidade de análise uma empresa do setor de obras de infraestrutura do estado de Minas Gerais, são expostos neste artigo os resultados de um estudo de caso, que teve como objetivo identificar os principais fatores condicionantes da atração e da retenção de engenheiros recém-formados e a sua vinculação com as âncoras de carreira. O estudo teve ainda o interesse em verificar se os fatores de atração, inicialmente identificados, permanecem como fatores de retenção após seis meses da contratação dos engenheiros e observar a possível evolução das âncoras de carreira dos membros da amostra estudada, nove meses após a sua contratação.

O interesse em relacionar os fatores de atração e retenção de profissionais com as âncoras de carreira de Schein (1978) reside no fato de que esse referencial tem sido utilizado em processos seletivos para engenheiros na empresa pesquisada. Parte-se do pressuposto prático de que, ao se contemplar as diferentes aspirações desses profissionais, por meio das políticas de gestão de pessoas adotadas, o resultado será a maior capacidade organizacional quanto à sua retenção.

Para o cumprimento dos objetivos propostos, este artigo é dividido em quatro seções, além da introdução e das considerações finais. Na próxima seção é apresentada a fundamentação teórica; na seção seguinte é mostrada a metodologia e, nas últimas seções, os resultados são analisados e discutidos.

2 QUADRO TEÓRICO

Os temas relevantes ao trabalho de pesquisa, que são apresentados neste referencial teórico, são: a atração de pessoas e os fatores de atratividade, a retenção, as políticas de gestão de pessoas, a carreira e as âncoras de carreira.

2.1 Atração e retenção de pessoas

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

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

Segundo Marras (2002), a atração e o desenvolvimento do profissional na organização passam pelo caminho da valorização. O profissional é atraído pelas condições de trabalho



que fazem parte de um contexto maior, envolvendo seus objetivos e os objetivos da empresa.

Silva, Pires, Veloso e Plothow (2013), em seu estudo sobre gestão de talentos, observam que o desafio de atrair e reter profissionais guarda relação com a visão atual sobre as carreiras, que são menos dependentes das oportunidades oferecidas por uma única organização. Dessa forma, para reter talentos, é importante que as empresas criem estímulos diversos para que o profissional desenvolva seu potencial no decorrer da relação de emprego. Além da gestão de carreira, esses autores citam também a necessidade da estruturação do processo sucessório, que proporcionaria condições de combinar as ações de desenvolvimento com a aquisição de novos talentos.

Nota-se, então, que um dos grandes desafios das organizações, na atualidade, é a atração e retenção de profissionais qualificados, a elas cabendo a adoção de políticas e ações que contribuam para alcançar tais objetivos, assim como aprimorar seus processos seletivos de maneira a considerar, não somente as exigências do cargo, mas também de todo o contexto no qual ele se encontrar inserido.

2.1.1 Fatores de atratividade

Pesquisa realizada pela Page Personnel, em junho de 2012, procurou entender quais são os fatores que mais influenciam os jovens profissionais no momento de escolher onde trabalhar. O estudo constatou que o que mais atrai o jovem profissional é o salário, com 45% das respostas, seguido do desenvolvimento de habilidades que resultarão em benefícios futuros (33%). Essa dualidade é característica dessa geração, que se divide entre os anseios imediatistas e a necessidade de retorno rápido e o sucesso ao longo prazo. O estudo ouviu 150 analistas e coordenadores de diversos setores de empresas de São Paulo e do Rio de Janeiro.

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

2.1.2 Fatores de retenção de pessoas

Após atrair e desenvolver seus profissionais, a organização deve preocupar-se também em retê-los, evitando o aumento da rotatividade dentro da empresa. Nesse sentido, Mayo (2003) afirma que, em mercados em que as qualificações se tornam escassas, pessoas e grupos serão cortejados e seduzidos, passando a representar um risco a perda de um profissional para um competidor. Peloso e Yonemoto (2006) complementam que, na busca pela permanência dos profissionais na instituição, alguns aspectos como remuneração, planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e, finalmente, relações sindicais, são fundamentais para o êxito da política de retenção.

Estudo realizado, em 2011, pela consultoria Hay Group, em parceria com o Centre for Economics and Business Research (CEBR), apontou que as empresas globais enfrentarão nos próximos anos uma crescente rotatividade de talentos, devido ao crescimento econômico que aumentou as oportunidades de emprego. Nos próximos cinco anos, as taxas de rotatividade estão previstas para aumentar entre 20,6% e 23,4%, chegando a 192 milhões de trocas globais em 2018. No Brasil, picos de crescimento foram programados para 2013 a 2016,

puxados pelos investimentos em infraestrutura para a Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos, devendo acarretar aumento da rotatividade também.

A confiança na liderança, as oportunidades de desenvolvimento de carreira, a autonomia, o ambiente de trabalho favorável e a compensação adequada estão entre os indicadores que mais impactam a retenção dos funcionários. Para chegar nesses fatores, o Hay Group realizou uma análise em seu banco de dados, que contém opiniões de mais de 5,5 milhões de colaboradores em todo o mundo.

Shinoda, Lucas, Nascimento, Veloso e Dutra (2012) realizaram um estudo no qual buscaram identificar as principais categorias associadas à retenção de pessoas na perspectiva de organizações presentes no Brasil. Para isso, foram analisados dados das 150 empresas eleitas em 2011 como As Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil, pesquisa pública que contou com um total de 504 empresas inscritas. Essas empresas se destacaram no mercado brasileiro em termos de clima organizacional positivo e práticas de gestão de pessoas. Constatou-se nesse estudo que 76,7% delas (115 empresas) citaram espontaneamente os termos reter e retenção e que 34,4% das citações estavam associadas à categoria Remuneração.

Esse resultado indicou a necessidade de as empresas avaliarem se a ênfase em tal categoria está reter os profissionais desejados, já que estudos anteriores indicaram que a remuneração não era o fator mais relevante para reter os talentos.

Além disso, na pesquisa realizada, mais da metade das citações sobre retenção (57,4%) estava associada a mais de três categorias, o que permitiu aos autores levantar a hipótese de que retenção é abordada de maneira integrada pelas organizações pesquisadas. Essa hipótese foi reforçada pela constatação de que 69,9% das citações sobre retenção terem sido feitas em conjunto com outros processos (principalmente atração e desenvolvimento)

2.2.1 Políticas de gestão de pessoas

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

É possível observar, assim, que o profissional assume papel cada vez mais estratégico e relevante nas organizações. Para Sarsur (2001), cabe às organizações a adoção de políticas e ações que propiciem a atração e manutenção de pessoas mais capacitadas que, por sua vez, se interessarão em trabalhar em empresas que lhes ofereçam melhores oportunidades profissionais, principalmente no que se refere a cargos-chave na estrutura organizacional. Em seus estudos, Demo (2010) afirma que as políticas de Gestão de Pessoas mais estudadas nos últimos cinco anos foram: treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho, envolvimento e remuneração/recompensas. Em estudo anterior, Demo (2008) apresenta o desenvolvimento e a validação da Escala de Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP) para aferir a percepção dos colaboradores quanto às políticas organizacionais de gestão de pessoas implementadas, que foi utilizada na presente pesquisa.

2.3 Carreira

Historicamente, o conceito de carreira tem sido utilizado de modo bastante amplo e diversificado. O entendimento mais comumente difundido é o de carreira como caminho ou trilha a ser seguida de forma segura e visível. De acordo com Dutra (1996), esse conceito



descreve perfeitamente a mobilidade, ascensão ou estabilidade profissional em algumas funções como, por exemplo, no que se refere à carreira de executivo, para caracterizar a mobilidade, e à carreira militar, para caracterizar as possibilidades de ascensão.

A carreira, em uma perspectiva tradicional, pode ser vista como um ajustamento do indivíduo a uma ocupação escolhida ou à imagem que a ela se atribui. Tal processo de ajustamento implica critérios dos quais se evidencia a noção de hierarquia ou de sequência de papéis, com maiores responsabilidades dentro de uma mesma ocupação (Landau & Hamer, 1986; Bastos, 1997).

De acordo com London e Stumph (1982), carreira envolve os trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa, inseridos numa série de acontecimentos entre as necessidades individuais, organizacionais e sociais. Na perspectiva do indivíduo, há o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional e, na perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a carreira na empresa. Essas duas perspectivas são conciliadas por constantes ajustes.

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

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

Para Chanlat (1995), a relação de longo prazo, a lealdade e a segurança perdem importância e valor no modelo de carreiras sem fronteiras, passando a coexistirem relações dentro e fora da empresa, como redes de relacionamento, dedicação a outros projetos ou à família. Ocorre, assim, a apropriação do planejamento e desenvolvimento da carreira pelo próprio indivíduo, o que afeta diretamente a capacidade de retenção de profissionais no âmbito das empresas.

2.3.1 Âncoras de carreira

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

Segundo Schein (1996), os acontecimentos efetivos dos históricos de carreira mostraram ser muito variados, mas os motivos que os entrevistados deram para as suas escolhas e seus sentimentos com relação aos acontecimentos se revelaram surpreendentemente coerentes. Para cada indivíduo, as características latentes, das quais não tinha dado conta, refletiam um crescente senso de individualidade, baseado no aprendizado dos primeiros anos. Quando essas pessoas tentavam trabalhos que não lhes pareciam adequados eram atraídas de volta para alguma coisa que se encaixasse melhor. Daí a metáfora âncora.

Segundo Schein (1996), a âncora de carreira de uma pessoa é o seu autoconceito,

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

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

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

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

2. Segurança/Estabilidade (SE) – Escolha de vínculos de trabalho que asseguram a segurança física e financeira. O predomínio é do sentimento de estabilidade e garantia de emprego. Nessa âncora, a principal preocupação é a sensação de bem-estar gerada pela baixa volatilidade na sua carreira.

3. Competência Técnica/Funcional (TF) – Preocupação com o desenvolvimento da perícia pessoal e especialização construindo a carreira em uma área técnica específica ou determinada profissão.

4. Competência Gerência Geral (CG) – Preocupação central com a integração dos esforços dos outros para a obtenção de resultados e com a articulação das diferentes funções de uma organização

5. Criatividade Empresarial (CE) – Preocupação em criar negócios, novos produtos ou serviços. O predomínio é do impulso criativo.

6. Serviço ou Dedicção a uma causa (SD) – Busca contribuir para a melhoria da sociedade. A prioridade é o desejo de servir a uma causa.

7. Desafio Puro (DP) – A preocupação central é buscar oportunidades para achar soluções para problemas aparentemente insolúveis, vencer situações adversas ou oponentes. A prioridade é vencer o impossível.

8. Estilo de Vida (EV) – Busca oportunidades que permitam conciliar e integrar necessidades pessoais, familiares e as exigências da carreira.

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

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

Assim, tendo sido abordados os principais conceitos, estudos e análises relevantes

para os objetivos do estudo mostrado neste artigo, na seção seguinte, será apresentada a estratégia metodológica adotada para alcançá-los.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 A abordagem e o método de pesquisa adotados

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

Quanto ao método, esta pesquisa pode ser considerada como um estudo de caso, conforme orientações de Yin (2004, 2005), tendo em vista a investigação de um evento contemporâneo, em uma situação em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas em que é possível fazer observações diretas, coleta de documentos e entrevistas sistemáticas.

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

3.2 A Unidade de estudo – A empresa pesquisada

A empresa pesquisada é uma multinacional do ramo de construção de obras de infraestrutura, com sede em Belo Horizonte/Minas Gerais.

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

3.3 Os pesquisados

A amostra da pesquisa foi composta por 15 engenheiros recém-formados admitidos na empresa do segmento construção de obras de infraestrutura, que participaram do Programa Trainee, no ano de 2011, e que foram inseridos na cultura da empresa. Na Tabela 1 é apresentada a caracterização dos entrevistados.

Tabela 1 - Caracterização dos entrevistados

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

Fonte: dados da pesquisa (2012)

No grupo pesquisado, a maioria absoluta, ou seja, 14 em 15 engenheiros são do sexo masculino, o que confirma as estatísticas referentes à predominância de profissionais desse sexo essa formação no segmento da indústria da engenharia. Segundo Lombardi (2006), no cômputo dos empregos formais, os postos de trabalho femininos não ultrapassavam 15% do total e, nas escolas de engenharia, as matrículas femininas representavam 20%, em 2002, embora essa proporção tenha-se mostrado crescente na última década. Observa-se ainda que a maior parte dos pesquisados formou-se em universidades mineiras e concluiu o curso de graduação em julho de 2011, iniciando o Programa Trainee logo que saiu da faculdade.

A idade dos pesquisados varia de 23 a 28 anos e todos são solteiros, o que facilita, em princípio, a sua mobilidade e flexibilidade em relação às constantes mudanças de base domiciliar impostas pelo segmento.

3.4 Fases da pesquisa

A pesquisa desenvolveu-se em nove meses, desdobrando-se em seis fases distintas expostas a seguir.

Fase 1 - Identificação das âncoras de carreira - No início do Programa Trainee da empresa, foi aplicado ao grupo de 15 engenheiros o questionário de âncoras de carreira.

Fase 2 - Identificação dos fatores de atratividade - O mesmo grupo de 15 engenheiros foi novamente abordado, seis meses após a sua admissão na empresa, para aplicação do questionário de fatores de atratividade, adaptado do instrumento utilizado na pesquisa Empresa dos Sonhos dos Jovens, realizada anualmente pela consultoria Cia de Talentos. O objetivo dessa fase foi identificar quais são os fatores de atratividade de maior peso na escolha dos engenheiros.

Fase 3 - Identificação da percepção das políticas de gestão de pessoas como forma de retenção - Essa fase foi realizada após nove meses da admissão dos engenheiros pela empresa pesquisada, sendo o mesmo grupo de 15 engenheiros submetido à Escala de Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP), elaborada por Demo (2008) e que foi considerada como capaz de aferir os fatores de retenção, por serem esses considerados equivalentes ou intimamente relacionados com as políticas de gestão de pessoas da organização.

Demo (2008) afirma que, para a realização dessa validação da escala, foram entrevistadas cerca de 60 pessoas de 17 organizações de diversas áreas de atuação, incluindo sempre as áreas de GP e atendimento ao cliente. Demo (2008) utilizou a análise de conteúdo categórica temática, recomendada por Bardin (1977), para a identificação dos indicadores ou categorias do fenômeno. As categorias resultantes dessa análise, Envolvimento, Treinamento, desenvolvimento e educação, Condições de trabalho e Recompensas deram origem, respectivamente, aos seguintes fatores: 1) Relacionamento, Reconhecimento, Participação, Comunicação; 2) Treinamento e Desenvolvimento, Educação; 3) Saúde, Segurança, Tecnologia e 4) Remuneração e Incentivos.

Optou-se por aplicar uma versão resumida da EPPGP proposta por Demo (2008), rejeitando os itens considerados de qualidade razoável e boa no processo de validação dessa escala, priorizando os itens considerados de qualidade Excelente e Muito Boa. Assim, o instrumento reduzido aplicado na presente pesquisa contém apenas dez dos dezenove itens da escala final, não deixando de contemplar, contudo, os quatro fatores, após a análise fatorial realizada na pesquisa de Demo (2008), ou seja, Envolvimento, Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Condições de Trabalho e Recompensas. As questões desse instrumento deveriam ser respondidas de acordo com uma escala tipo Likert com cinco graus, de maneira que 1 significa Discordo totalmente da afirmativa e 5 quer dizer Concordo totalmente com a afirmativa.

Fase 4 - Verificação de alteração das âncoras de carreira - No mesmo período, ou seja, nove meses depois do início da pesquisa, foi aplicado, pela segunda vez, o questionário de âncoras de carreira, com o objetivo de relacionar os resultados da primeira aplicação com os avanços e escolhas na carreira realizadas pelos engenheiros participantes da pesquisa.

Fase 5 - Entrevistas para relacionar percepções e dados obtidos nas etapas anteriores da pesquisa - Por meio de roteiro de entrevista semiestruturada e de posse dos resultados

dos questionários aplicados anteriormente, foram realizadas entrevistas com o grupo de 15 engenheiros, o que permitiu a posterior realização de análise conjunta dos resultados, relacionando depoimentos, percepções e dados obtidos nas etapas anteriores da pesquisa. As questões propostas foram estruturadas da seguinte forma: inicialmente, foi elaborada uma questão aberta, que teve como objetivo identificar os fatores de atração do entrevistado pela empresa pesquisada no momento da sua inscrição no Programa Trainee. Assim, foi possível verificar posteriormente a aderência dos fatores apresentados nas respostas dos entrevistados com os resultados do Inventário de Fatores de Atratividade aplicado na Fase 2.

Posteriormente, para verificar a percepção das políticas de gestão de pessoas como fatores de retenção, foram elaboradas outras três questões, associadas à retenção de pessoas, que foram comparadas com as respostas da EPPGP aplicada na Fase 3.

Uma questão adicional abordou a percepção dos entrevistados com relação às âncoras de carreira levantadas na fase 1 da pesquisa, além do seu alinhamento com o dia a dia na empresa pesquisada.

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

Fase 6 - Compilação e análise dos resultados - Nesta fase, os resultados foram então compilados, organizados, analisados e relacionados. O conteúdo das entrevistas foi transcrito, organizado e analisado à luz dos conceitos da análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2006) e Flick (2009).

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

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente, são apresentados os resultados gerais, trazendo a compilação das análises de cada entrevistado com base nos questionários aplicados e nas entrevistas realizadas. Em um segundo momento, é mostrada uma análise comparativa geral do grupo pesquisado. Na sequência, os resultados dessa pesquisa são comparados com outras pesquisas realizadas anteriormente.

4.2.1 Âncoras de carreira - resultados gerais e análise

Na primeira fase do estudo, os pesquisados ainda não estavam inseridos no dia a dia das obras, pois cumpriam o programa de formação inicial proposto pela empresa.

A Tabela 2 identifica a frequência de cada âncora de carreira nas duas aplicações. Na primeira aplicação, observa-se que a âncora Desafio Puro predomina como a primeira opção para oito participantes, seguida da âncora Competência Técnica Funcional, na segunda opção de cinco participantes.

Esse primeiro resultado justifica-se por ser essa amostra composta por engenheiros recém-formados, cuja motivação principal é enfrentar constantemente desafios, achar soluções para problemas aparentemente insolúveis, vencer situações adversas ou oponentes. Para tal,



existe uma preocupação com o desenvolvimento da perícia pessoal e a busca constante por especialização. Schein (1990) observa que as pessoas, cuja âncora predominante é o Desafio Puro, pensam poder conquistar qualquer um ou qualquer coisa e, na medida em que progridem, procuram desafios cada vez mais difíceis. É importante enfatizar neste ponto que, durante o processo seletivo para trabalhar na empresa pesquisada, foi acenada a perspectiva de trabalhos desafiadores, no que se refere a atividades técnicas e de gestão, em grandes obras de infraestrutura no Brasil e no exterior, assim como a possibilidade de aplicação imediata de todo o conhecimento adquirido por eles na universidade.

Tabela 2 - Âncoras de carreira do grupo pesquisado

Âncoras	1ª aplicação 09/2011	
	1ª Âncora	2ª Âncora
Autonomia e independência	0	1
Segurança e estabilidade	0	0
Competência técnica/ funcional	1	5
Competência gerência geral	1	2
Criatividade empresarial	2	0
Serviço e dedicação	2	2
Desafio puro	8	3
Estilo de vida	1	2
	15	15

Fonte: dados da pesquisa (2012)

Na segunda aplicação do Inventário de Âncoras de Carreira, observou-se uma variação de tal maneira que a âncora Desafio Puro passou a compartilhar espaço com as âncoras Estilo de Vida e Competência Técnica Funcional, quatro respondentes cada.

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

Tal variação nas âncoras pode ter sido motivada pelas especificidades das condições de trabalho enfrentadas por esses engenheiros, no que diz respeito à carga horária elevada, distanciamento das famílias e de grandes centros, confinamento nas obras e outros fatores levantados nas análises qualitativas. Em decorrência, emerge a âncora Estilo de Vida, que mais caracteriza o grupo estudado, alguns meses após sua admissão, passando a se constituir um provável fator de retenção, embora, a princípio, essa dimensão não constasse dos fatores apontados como tais pela literatura consultada. Pode-se, inclusive, levantar a suposição de que a busca pelo equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal/familiar tenha surgido como uma necessidade de natureza mais situacional de todo o grupo, no sentido de se refazer das pressões sofridas no início dessa experiência profissional, do que uma âncora propriamente dita.

De acordo com Kilimnik, Oliveira, Sant'Anna e Barros (2008), determinadas alterações nas âncoras, muito provavelmente, estão relacionadas a novas demandas da carreira que, paradoxalmente, podem levar determinados profissionais a deixarem de lado, ainda que temporariamente, seus valores e aspirações.

Acredita-se que essa alteração, então, possa estar relacionada a uma condição momentânea, já que, de acordo com os pressupostos da abordagem de Schein (1993), não seria de se esperar mudanças nas âncoras, em um curto intervalo de tempo, como as que foram observadas no presente estudo.

Ao comparar os resultados deste estudo com os estudos realizados anteriormente, mais uma vez constata-se que a âncora Estilo de Vida vem se tornando cada vez mais presente como opção dos jovens. Esse dado corrobora a afirmação de Rodrigues, Bouzada e Kilimnik (2007) de que essa âncora é um reflexo da própria ampliação do conceito de carreira a partir dos anos 90, que incorporou definitivamente ao conceito de carreira a ideia da vida como um todo. Ou seja, valorizando igualmente a carreira profissional, o indivíduo e a família. A âncora Estilo de Vida, mais do que uma característica pessoal, passa a ser uma característica de toda uma geração, uma necessidade natural que surge, para fazer frente às pressões do mundo do trabalho.

4.2.2 Fatores de atratividade - resultados gerais e análise

Na Tabela 3 são apresentados os resultados gerais, fruto da abordagem feita aos 15 participantes do estudo por meio do questionário dos fatores de atratividade.

Tabela 3 - Análise geral dos fatores de atratividade

Entrevistado	Fatores de atratividade março/2012									
	Ambiente de trabalho	Imagem no mercado	Infra-estrutura	Salários e Benefícios	Carreira Internacional	Crescimento e Desenvol. Profissional	Cur-sos e Treina-mentos	De-safios Profiss.	Quali-dade de Vida	Ramo da atividade
1	6º	9º	7º	2º	8º	1º	5º	4º	3º	10º
2	1º	2º	4º	9º	7º	5º	10º	3º	6º	8º
3	4º	10º	3º	6º	8º	5º	7º	2º	1º	9º
4	5º	6º	4º	1º	3º	2º	7º	8º	9º	10º
5	2º	9º	10º	7º	8º	1º	4º	3º	5º	6º
6	6º	3º	5º	9º	1º	8º	7º	4º	10º	2º
7	8º	10º	7º	1º	4º	2º	6º	5º	3º	9º
8	4º	9º	5º	6º	2º	3º	7º	1º	8º	10º
9	8º	9º	4º	1º	6º	3º	10º	5º	2º	7º
10	4º	2º	3º	1º	5º	6º	8º	7º	9º	10º
11	9º	5º	10º	2º	6º	1º	7º	3º	8º	4º
12	10º	9º	8º	3º	7º	1º	4º	6º	5º	2º
13	6º	5º	4º	7º	8º	1º	3º	2º	9º	10º
14	6º	9º	7º	8º	5º	1º	3º	2º	4º	10º
15	7º	6º	9º	3º	10º	2º	5º	4º	1º	8º
Posição do fator	5º Lugar	9º lugar	7º lugar	3º lugar	6º lugar	1º lugar	8º lugar	2º lugar	4º lugar	10º lugar

Fonte: dados da pesquisa (2012)

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

Ao comparar os resultados desta pesquisa com os obtidos nas pesquisas realizadas pela Cia de Talentos (2012), constatou-se que, dos cinco fatores apontados em 2011 como mais decisivos na atratividade de uma empresa, três deles coincidem com a percepção do grupo de pesquisados deste estudo (Crescimento e Desenvolvimento de Trabalho, Desafios Profissionais e Bom ambiente de Trabalho).

É oportuno observar que os fatores Salários e Benefícios e Qualidade de Vida, identificados como decisivos na atração do grupo estudado, não são apontados na pesquisa da Cia de Talentos como determinantes da atração, fato que sugere a existência de especificidades no grupo estudado e nas características de trabalho impostas pelo segmento construção de infraestrutura.

4.2.3 Fatores de retenção - resultados gerais e análise

A Escala de Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas EPPGP proposta por Demo (2008), apesar de relativamente nova, tem sido utilizada em diversos estudos no Brasil (Ferreira, 2009; Rubino, 2010; Horta, 2011).

No presente estudo, em sua terceira fase, utilizou-se a EPPGP como forma de identificar políticas de gestão de pessoas aplicadas pela empresa pesquisada, percebidas pelo grupo de engenheiros como fatores de retenção, cujos resultados se encontram na Tabela 4.

Tabela 4 - Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas - Geral

Fatores	Envolvimento				T&D e Educação		Condições de Trabalho		Recompensa	
	Q4	Q5	Q8	Q10	Q2	Q6	Q1	Q9	Q3	Q7
Sub fatores/ Entrevistados	Reconh. Trabalho	Sugestões consider.	Atividades cf compet.	Conhec. Expect.	Treinan. Externo	Particip. Eventos	Seg. Trabalho	Comunicação	Remun. cf mercado	Remun. cf formação
1	2	4	3	3	1	1	3	3	4	4
2	4	4	5	4	3	2	4	4	5	5
3	3	2	3	2	3	1	2	4	4	4
4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	3	4	4	3	4	2	2	4	5	5
6	3	2	3	2	1	1	2	4	4	4
7	1	2	2	1	1	1	2	2	5	5
8	4	4	4	5	5	2	4	5	5	5
9	3	1	2	2	2	2	2	3	5	5
10	3	3	3	1	3	2	4	2	3	3
11	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4
12	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
13	4	5	4	3	2	2	4	5	4	5
14	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5
15	3	2	3	2	2	2	4	5	4	5

Média	3,21	3,29	3,50	2,93	2,93	2,21	3,29	3,86	4,50	4,57
Posição	6º lugar	5º lugar	4º lugar	7º lugar	7º lugar	8º lugar	5º lugar	3º lugar	2º lugar	1º lugar

NA: Não aplicado

Fonte: dados da pesquisa (2012)

Observa-se que o fator Recompensa (Remuneração) figura como o mais atrativo na percepção dos entrevistados. Na sequência, vem o fator Condições de Trabalho, principalmente no que tange à Comunicação e, em seguida, o fator Envolvimento. Por último, como sinal de baixa aderência e resposta às expectativas dos entrevistados, aparece o fator Treinamento & Desenvolvimento e Educação.

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

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

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

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os resultados desta pesquisa levam à reflexão sobre as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas e, especificamente às práticas e processos de atração, desenvolvimento e retenção de profissionais no segmento indústria da construção. No grupo pesquisado, composto por engenheiros recém-formados, revelaram-se mais proeminentes as âncoras de carreira Desafio Puro, Estilo de Vida e Competência Técnica Funcional, o que significa a busca constante por desafios, a preocupação com o desenvolvimento da perícia pessoal e pela contínua especialização, assim como a necessidade de conciliação entre a vida profissional e pessoal.

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



Entre os resultados, foi possível notar que a capacitação técnica é percebida como deficiente, pois, como recém-saídos da universidade, os profissionais pesquisados tendem a associar aquisição de conhecimento com cursos de especialização e participação em treinamentos presenciais, não considerando a vivência no local de trabalho e o aprendizado técnico absorvido na convivência com profissionais seniores fontes de capacitação.

Tais resultados indicaram a influência das âncoras de carreira nas escolhas profissionais, na adaptação e na consequente retenção dos profissionais nas empresas. Portanto, pode-se afirmar que, além de as âncoras de carreira afetarem a forma com que o indivíduo percebe seu trabalho e sua carreira, conforme Schein (1990), elas se revelaram influentes na percepção da maior ou menor atratividade da empresa, assim como na adaptação e retenção dos pesquisados.

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

5.1 Potencialidades e contribuições do estudo

Em se tratando de um profissional recém-formado, o fato de a fase 2 ter ocorrido seis meses após a sua admissão serviu para mostrar que a experiência de trabalho pode fazer com que a avaliação dos fatores de atração se torne um pouco mais realista. Em outras palavras, esse distanciamento teve um lado positivo, pois possibilitou que o jovem recém-formado fizesse uma análise mais confiável dos fatores que realmente o atraem para se decidir quanto a trabalhar em uma empresa.

Esta pesquisa focou jovens profissionais da área de engenharia, inseridos no segmento construção de infraestrutura. Sugere-se, para estudos futuros, desenvolver pesquisa com profissionais de outras áreas de formação, objetivando a comparação dos resultados.

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

Sob o ponto de vista técnico, este estudo pode significar uma possível contribuição para as políticas de gestão de pessoas das empresas do setor de construção civil com foco em obras de infraestrutura, que geralmente implicam confinamento dos empregados e profissionais em acampamentos.

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

REFERÊNCIAS

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições Setenta.

Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições Setenta.

Chanlat, J. F. (1995) Quais carreiras e para qual sociedade? *Revista de Administração de*

Empresas, 35(6), 67-75, novembro/dezembro.

Chowdhury, S. (2003). *A era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento*. São Paulo: Pearson Education.

Cia de Talentos. (2011). *A empresa dos Sonhos dos Jovens*. Recuperado em 10 out. 2011 de <http://www.ciadetalentos.com.br/esj>.

Demo, G. (2008). Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(77), 101.

Demo, G. (2010). Políticas de Gestão de Pessoas, Valores Pessoais e Justiça Organizacional. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 55-81.

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

Ferreira, K. R. D. (2009). *A relação entre políticas de gestão de pessoas e o bem-estar no trabalho: as percepções de servidores do Tribunal Regional Federal da 1ª região*. Universidade de Brasília. Brasília, DF, Brasil. Recuperado em 20 de julho, 2012, de

http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1186/1/2009_KarlaRodriguesFerreira.pdf.

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.

França, N. R. (2010). *Retenção de talentos: consideração dos aspectos determinantes na Empresa Volvo do Brasil Veículos S/A*. Dissertação de mestrado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

Gerbelli, L. G. (2013). *O Brasil é o quinto país que mais contrata*. *Jornal O Estado de São Paulo*. Recuperado em 15 de abril, 2013, de

<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia-geral,brasil-e-o-quinto-pais-que-mais-contrata,142764,0.htm>.

Hay Group Brasil (2013). *Preparando-se para partir*. Recuperado em 08 de junho, 2013 de

http://www.haygroup.com/br/media/video_popup.aspx?id=Guia_Hay_Group_590x332.flv&sc=n.

Horta, P. S. M. (2011). *Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar no trabalho: estudo em uma multinacional de tecnologia da informação*. Monografia de graduação, Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Brasília, DF, Brasil.

Kilimnik, Z. M., Oliveira, L. C. V., Sant'Anna, A. S., & Barros, D. T. R. (2008). Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes? Um estudo com profissionais de Administração em transição de carreira. *Revista da Associação Brasileira de Orientação Profissional*, 9(1), 43-60.

Landau, J., & Hammer, T. H. (1986) Clerical employees' perceptions of intraorganizational career opportunities. *Academy of Management Journal*, 29, 385-404.

Ledger, K.(1995). *Human resource management: rhetorics and realities*. London: Macmillan.

Lombardi, M. R. (2006). Engenheiras brasileiras: inserção e limites de gênero no campo profissional, *Caderno de Pesquisa*, 36(127), 173-202.

London, M., & Stumph, S. (1982). *Managing careers*. Reading, MA: Addison-Wesley.

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

Marras, J. P. (2002). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*.



São Paulo: Futura.

Peloso, A. C., & Yonemoto, H. W. (2010). Atração, Desenvolvimento e Retenção de Talentos. Recuperado em 12 de junho, 2012, de

<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/view/2525>.

Page Personel (2012). Boa remuneração é o principal atrativo para jovens trocarem de emprego. Recuperado em 08 de junho, 2013, de

<http://gcpro.wordpress.com/2012/07/02/boa-remuneracao-e-o-principal-atrativo-para-jovens-trocarem-de-emprego>.

Rodrigues, C. L. M. M., Bouzada, V. C. P. C., & Kilimnik, Z. M. (2007). Estilo de Vida e Segurança – seriam essas as âncoras dos futuros detentores de carreiras proteanas ou sem fronteiras?: um estudo comparativo entre alunos de graduação e de mestrado em Administração. VI Congresso Virtual Brasileiro. Recuperado em 20 de junho, 2012, de

<http://www.convibra.com.br/2007/congresso/artigos/160.pdf>.

Remenyi, D., Williams, B., Money, A., & Swartz, E. (1998). Doing research in business and management: an introduction to process and method. London: Sage Publications.

Rubino, T. L. S. (2010). As influências das políticas de gestão de pessoas no bem-estar no trabalho. Monografia (Bacharelado em Administração), Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

Sarsur, A. M. (2001). Repensando a empregabilidade, a empresabilidade e a nova gestão de recursos humanos: um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais. Anais do Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Campinas, SP, Brasil, 25.

Schein, E. H. (1978). Career dynamics. Reading, MA: Addison-Wesley.

Schein, E. H. (1985). Organization psychology. New Jersey: Prentice Hall.

Schein, E. H. (1990). Career anchors (Revised Ed.). San Diego: University Associates.

Schein, E. H. (1993). Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel.

Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 0(0), 80-88.

Silva, R. C., Pires, F. M., Veloso, E. F. R., & Plothow, C. B. A. (2013). Gestão de talentos: a contribuição da gestão de carreira e do processo sucessório. In J. S. Dutra, & E. F. R. Veloso. *Desafios da gestão de carreira*. São Paulo: Atlas.

Shinoda, A. C. M., Lucas, A. C., Nascimento, D. R., Veloso, E. F. R., & Dutra, J. S. (2012). Retenção de Pessoas: a Perspectiva das Empresas. Anais. São Paulo: SEMEAD, CD-ROM.

Veloso, E. F. R. (2009). Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Vergara, S. C. (2006). Projetos e relatórios de pesquisa em administração (7a ed.). São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2004). Estudo de caso. Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.

Yin, R.K. (2005). Estudo de caso. Planejamento e métodos (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.