

POR QUE DEIXAR A EMPRESA QUANDO TUDO INDICA QUE O MELHOR É FICAR?

Adriane Vieira¹
Cléber Jorge de Mello Silva²

Resumo

A temática desse artigo está inserida no plano das mudanças na relação emprego-empregado e seus reflexos nas carreiras. O objetivo da pesquisa foi o de identificar os motivos que levam profissionais de nível estratégico a romper a “blindagem organizacional”, representada pela política de retenção de talentos e a possível relação entre a decisão tomada e o atual cenário de mudanças no relacionamento emprego-empregado. Identificou-se, ainda, as âncoras de carreira de cada entrevistado utilizando-se o modelo proposto por Schein (1987). A estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso em uma importante companhia siderúrgica considerada um excelente lugar para se trabalhar. Os motivos apresentados pelos entrevistados estão associados às suas âncoras de carreira e a demandas que não podem ser supridas pelos amplos de benefícios oferecidos pela empresa. Isso sinaliza para a necessidade da empresa reavaliar o foco e os limites de sua política de retenção.

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

1 INTRODUÇÃO

A decisão voluntária de se desligar do quadro funcional de uma empresa está normalmente cercada de muitas incertezas, especialmente aquelas ligadas aos aspectos financeiros e de estabilidade no emprego. Essas incertezas aumentam consideravelmente quando a empresa à qual o profissional está vinculado adota um conjunto de políticas de gestão de pessoas cujo propósito é garantir a efetiva permanência dos

¹ Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora da Faculdade de Estudos Administrativos - Centro de Gestão Empresarial. Endereço: Rua Ivon Magalhães Pinto, 417, São Bento, Belo Horizonte, MG, CEP 30350-560. E-mail: adriane.vieira@fead.br.

² Mestre em Administração pela FEAD. Professor da Faculdade de Estudos Administrativos - Centro de Gestão Empresarial. Endereço: Rua São João do Paraíso 265/401, Sion, Belo Horizonte, MG, CEP 30315-450. E-mail: cleberdemello@hotmail.com. Artigo recebido em 22/06/2007. Aceito em 30/11/2007. Membro do Corpo Editorial Científico responsável pelo processo editorial: Prof. João Nilo Linhares

empregados, principalmente os de núcleo estratégico, configurando um cenário que denominamos de “blindagem organizacional”. Isso acontece porque na chamada Era do Conhecimento os profissionais estratégicos que se desligam de equipes provocam perdas e danos na relação daquela organização com seus clientes, favorecendo seus concorrentes (STEWART, 1998). Os profissionais de núcleo estratégico são denominados por Crawford (1994, p. 17) de “capital humano”, ou seja, “pessoas estudadas e especializadas” que, segundo Harvey (1993, p. 144), gozam “de maior segurança no emprego, boas perspectivas de promoção e de reciclagem, de uma pensão, um seguro e outras vantagens indiretas relativamente generosas”.

Nesse sentido, desenvolver uma política de retenção de talentos é um desafio que necessariamente as organizações mais competitivas devem assumir. Contudo, paradoxalmente, a sociedade contemporânea está envolvida num intenso movimento de mudanças na relação emprego-empregado, com uma tendência crescente de que esta seja cada vez mais rápida, transitória e flexível (HARVEY, 1993; SENNET, 1999). Nessa nova relação, o fato de um profissional ficar muito tempo no mesmo emprego pode ser interpretado como sinal de comodismo, conformismo, falta de dinamismo e medo de mudanças.

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

Para o alcance desse propósito foi realizada uma pesquisa qualitativa que envolveu um grupo de profissionais que tomou a decisão voluntária de deixar a empresa em que atuava, realizando um movimento contrário às condições favoráveis criadas pela organização para sua permanência (blindagem organizacional). O objetivo da pesquisa foi o de identificar as motivações para o processo de saída e os possíveis vínculos entre a decisão tomada e o atual cenário de mudanças na relação emprego-empregado. Como objetivo adicional identificou-se as âncoras de carreira de cada entrevistado, utilizando-se o modelo proposto por Schein (1987), a partir do motivo do pedido de demissão expresso no discurso dos entrevistados. Isso porque se entende que a identificação da âncora de carreira pode auxiliar as empresas a desenvolverem uma política de atração e retenção de talentos diferenciada, flexível e, portanto, mais eficaz.

A pesquisa foi realizada em uma companhia do setor siderúrgico, que faz parte de um grande grupo multinacional que denominaremos de “GOBEL” para preservar

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

sua identidade. Trata-se de uma empresa quase centenária (85 anos de existência) e que tem em sua cultura um consolidado conjunto de valores e de ritos de valorização e premiação dos empregados mais antigos, que contribuem para a existência de um forte vínculo de pertencimento do seu corpo de profissionais.

Na seqüência do artigo serão apresentados o referencial teórico, abordando os temas mudanças nas relações de trabalho, gestão de talentos e âncoras de carreira; a metodologia de pesquisa empregada; a descrição e análise dos dados e as considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Mudanças nas relações de trabalho

As mudanças na relação empregador-empregado já se tornaram uma realidade sem contestação, e na dinâmica deste movimento a própria palavra flexibilidade acabou se tornando símbolo de grandes e significativas transformações em toda a sociedade.

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

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

- a) a duração da relação emprego-empregado sofreu uma mudança significativa na sociedade contemporânea, pois os longos períodos de trabalho em uma mesma empresa ficaram sujeitos agora à extinção, incentivando-se no presente, relações de curta duração;
- b) a relação emprego-empregado deixou de ser fundamentalmente uma relação de sobrevivência econômica para se tornar também uma relação de satisfação mútua;
- c) a nova realidade da relação emprego-empregado é marcada agora pela flexibilidade nas funções desempenhadas e pela busca de um ideal de parceria entre a empresa e o trabalhador;

- d) na sociedade contemporânea, a relação emprego-empregado passa também por uma mudança significativa nas questões de lealdade e de compromisso entre os agentes do trabalho, já que não há mais a desejada reciprocidade de fidelidade na relação entre a empresa e os trabalhadores (e vice-versa);
- e) embora a tendência seja de relações de menor duração, a intensidade preconizada na realidade atual é de paixão e de muito envolvimento entre as partes, buscando assim a maximização da relação empresa-empregado, enquanto o relacionamento durar.

Os pontos abordados por Tonelli (2000) sinalizam para uma nova relação emprego-empregado na sociedade contemporânea que afeta profundamente a construção das carreiras, marcada por uma confrontação característica e que envolve diretamente alguns dos principais elementos da relação de trabalho: a duração, a intensidade e a qualidade do relacionamento entre a empresa e o empregado. Ao mesmo tempo, a literatura referente à gestão de pessoas praticada pelas organizações preconiza a necessidade de revisões nos conceitos, nas premissas, nas técnicas e nas ferramentas utilizadas pela gestão de pessoas, com vista à sobrevivência e ao sucesso das organizações (DUTRA, 2001; MARRAS, 2001).

2.2 Gestão de talentos

Segundo Marras (2001), o século XXI se caracteriza pela redescoberta da importância de profissionais talentosos, uma vez eles não fazem somente parte da vida produtiva das organizações, mas

constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a se posicionar de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 31).

Nesse sentido, Souza (2000, p. 86) afirma que “os talentos precisam, simplesmente, ser tratados diferentemente dos demais, visto que, também devem estar fornecendo à companhia algo de maior valor agregado”.

Michael et al. (2002) cunharam a expressão “guerra de talento” em 1997, para descrever o fenômeno da demanda de contratação e retenção de pessoas comprometidas com as organizações e capazes de exercer a criatividade, como reflexo de uma nova realidade empresarial que se desenhou ao final dos anos 1990, caracterizada pelo aumento da concorrência e pelo uso das novas tecnologias.

No entanto, definir talento não é uma tarefa fácil. Através de uma pesquisa realizada junto a profissionais de RH, *ex-trainees* e profissionais considerados talentos

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

pelas empresas, Sarsur et al. (2003) identificaram fragilidades na gestão de talentos, começando pela indefinição do termo “talento” e de características de seu perfil.

Salve (2007, p. 26), ao realizar uma revisão dos diversos conceitos presentes na literatura (LORSCH; TIERNEY, 2003; MICHAEL et al., 2002, SARSUR et al., 2003), propõe um outro de característica integradora:

talento é uma combinação de conhecimento, criatividade, iniciativa, curiosidade intelectual, que se expressa em comprometimento com o trabalho, que é a expressão dessas características. Em outros termos, o trabalho significa para estes profissionais a possibilidade de realização, de expressão da sua criatividade, que resulta em inovações de processo e/ou produtos no âmbito organizacional.

Para Branham (2001, p. 23) não existe uma única solução para manter os talentos, mas é possível indicar algumas práticas: criar uma cultura que modele, estimule e recompense o compromisso e atraia os potenciais profissionais de talento, gerando uma reputação como “empregador de escolha” na comunidade; selecionar as pessoas certas logo de início, definindo claramente as competências necessárias; fazê-las ter um excelente começo, integrando-as de forma que elas se sintam bem-vindas, valorizadas, preparadas e desafiadas; e, por fim, treinar e recompensar para manter o compromisso, gerenciando constantemente o desempenho, reconhecendo resultados e facilitando o crescimento e o avanço profissional.

Brahman (2002) afirma que embora os executivos seniores digam que a retenção de funcionários é uma grande preocupação, os mesmos não a tornam uma prioridade estratégica nas suas empresas. Sarsur et al. (2003) apontam como os principais fatores de perdas de talentos as divergências entre suas expectativas e a realidade da empresa, bem como um desenvolvimento de carreira mais lento do que desejavam.

Na chamada era da “acumulação flexível” (HARVEY, 1989) reter os funcionários estratégicos, portanto talentosos, é garantir maior rentabilidade e sobrevivência das empresas, uma vez que a capacidade de inovação de produtos e processos é expressa por eles (SALVE, 2007). Assim sendo, acredita-se que identificar a âncora de carreira de um profissional estratégico é um importante exercício para as organizações que realmente desejem construir uma política de retenção flexível, diferenciada e mais eficaz.

2.3 Âncoras de carreira

De acordo com Chanlat (1996), a noção de ‘carreira’ aparece no decorrer do século XIX, assim como suas derivadas ‘carreirismo’ e ‘carreirista’, surgidas no século XX. Numa acepção moderna a palavra ‘carreira’ engloba os significados de um ofício, uma profissão que apresenta etapas e uma progressão profissional. O autor

afirma, ainda, que o conceito de carreira surgiu com a sociedade industrial capitalista liberal, tendo em vista que antigamente a mobilidade social dependia, sobretudo, da boa vontade do monarca e deveria preservar o respeito às estruturas aristocráticas. Mas, ao contrário da sociedade feudal, que é marcada por uma divisão social muito clara entre o Clero, a Nobreza e o Terceiro Estado (camponeses, artesãos e mercadores) e por uma grande desigualdade social, a sociedade industrial capitalista liberal está fundamentada sobre as idéias de igualdade, liberdade de êxito individual e progresso econômico e social.

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3.1 Âncora 1: competência gerencial

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

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

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

2.3.2 Âncora 2: competência técnica ou funcional

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

quando perdem uma oportunidade para promoção e, em geral, têm algum sentimento de culpa ou de fracasso por não aspirarem altas posições na empresa.

2.3.3 Âncora 3: segurança e estabilidade

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

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

2.3.4 Âncora 4: criatividade

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

2.3.5 Âncora 5: autonomia e independência

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

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

2.3.6 Âncora 6: senso de serviço e dedicação à causa

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

2.3.7 Âncora 7: desafio constante

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

2.3.8 Âncora 8: estilo de vida integrado

As pessoas desta categoria são altamente motivadas com suas carreiras porque conseguiram integrá-la ao seu estilo de vida, ou seja, elas têm como foco a perfeita integração entre as suas necessidades como indivíduo, a sua vida em família e a sua atividade profissional. Por isso, essas pessoas desejam maior flexibilidade em seus empregos ou ocupações profissionais buscando manter sempre o equilíbrio com outras áreas da sua vida.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa quanto à abordagem e descritiva quanto aos fins. Quanto aos meios de investigação foi utilizada a estratégia estudo de caso, pois esta permite adquirir um conhecimento adequado de um fenômeno a partir da exploração intensa de um único caso (BECKER, 1993).

O caso estudado foi o da Companhia GOBEL, fundada em 1921 e, atualmente, um dos maiores grupos privados do país, com atuação mundial nos setores de siderurgia e de trefilaria, que produz uma variedade de produtos em aços longos laminados e trefilados. A capacidade instalada da Companhia é da ordem de 7 milhões de toneladas/ano, sendo 5 milhões de toneladas de laminados e 2 milhões de toneladas de trefilados. A GOBEL emprega cerca de 10.000 funcionários no Brasil e na Argentina, distribuídos em 12 empresas, e tem faturamento anual em torno de 4 bilhões de euros.

A unidade de análise escolhida foram os profissionais de nível estratégico, de uma planta industrial situada em uma cidade do interior do estado de Minas Gerais, que optaram pelo desligamento espontaneamente da empresa nos últimos 10 anos.

Pretendia-se identificar os sujeitos de pesquisa por meio da área de recursos humanos da GOBEL, contudo, não se obteve sucesso. O coordenador da área apresentou como motivo para se recusar a atender os pesquisadores indisponibilidade de agenda, pelo fato de a empresa estar passando por um processo de fusão, exigindo dele atividade intensiva de planejamento e de reestruturação. Em função disso, a alternativa encontrada foi identificar os sujeitos da pesquisa por meio de indicações. Isso foi possível porque um dos autores deste artigo é um ex-funcionário da empresa e mantém contato com atuais e ex-profissionais da mesma. Por meio dessas fontes foram identificados apenas seis sujeitos que se desligaram espontaneamente da empresa nos últimos dez anos. O número pode ser considerado pequeno, no entanto, como nos lembra Crawford (1994) o grupo estratégico ou 'capital humano', normalmente é bem reduzido, além do que isso revela a eficiência do sistema de 'blindagem organizacional' da GOBEL.

Dos seis sujeitos de pesquisa contatados, um se recusou a participar do processo. Dos cinco entrevistados, quatro estavam trabalhando, sendo dois deles como empregados e os outros dois como empresários. Apenas um dos entrevistados estava sem ocupação e dedicava seu tempo a preparar-se para aprovação em concurso para o cargo de juiz de direito. O Quadro 1 sintetiza o perfil desses profissionais.

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

Quadro 1 - Perfil dos participantes da pesquisa

Fonte: dados da pesquisa

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

A principal técnica empregada para o trabalho da coleta de dados foi a entrevista semi-estruturada, gravada e, posteriormente, transcrita na íntegra. O local das entrevistas foi definido pelos entrevistados. Quatro delas aconteceram nas residências dos entrevistados e uma delas em um restaurante. Dados secundários da empresa também foram coletados, como por exemplo, informações disponibilizadas em *site* e em materiais de divulgação produzidos pela própria empresa e relacionados ao tema gestão de pessoas e políticas de retenção.

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

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A pesquisa documental: o relatório social

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

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

A taxa de rotatividade de funcionários em 2003 foi de 9,9%; em 2004 de 4,35%; e em 2005 de 0,15%, sinalizando um volume decrescente de profissionais que deixam a organização. Embora não tenha sido possível conhecer a taxa de rotatividade específica dos profissionais de cargos estratégicos, a inferência é de que ela seja bem inferior à taxa de rotatividade geral, já que durante toda a fase de preparação para a pesquisa de campo apenas um pequeno grupo de seis ex-empregados foram identificados para entrevista, no escopo dos últimos 10 anos.

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

A carteira de benefícios é o principal elemento para criação do ambiente de retenção dos profissionais, e segundo as informações contidas no Relatório Social

da organização é composta pelos seguintes itens: assistência médico-odontológica integral; clube recreativo para funcionários e dependentes; seguro de vida em grupo; auxílio-funeral; auxílio-creche; previdência privada; ticket alimentação; kit escolar para filhos e empregados estudantes; programa de concessão de bolsas de estudos.

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

O demonstrativo do valor investido em educação e treinamento sinaliza para uma tendência de crescimento do percentual nos últimos três anos. O valor investido, do total da receita em 2003, foi o de 0,17%; em 2004 foi de 0,19%; e em 2005 foi de 0,18%.

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

4.2 A pesquisa de campo: as entrevistas

Nesse item serão descritos e analisados os temas estabelecidos na análise de conteúdo: percepção das mudanças na relação emprego-empregado, percepção da política de atração e retenção da GOBEL; motivos do pedido de demissão e âncoras de carreira.

4.2.1 Percepção das mudanças na relação emprego-empregado

Quando questionados sobre as mudanças na relação emprego-empregado na sociedade contemporânea foi unânime a opinião dos entrevistados de que estamos vivendo realmente um cenário de grandes transformações no mercado de trabalho.

A relação de empregador e empregado tem mudado drasticamente nestes últimos anos. Nas décadas de 70 e 80 era muito mais tranquilo para se trabalhar. Era mais fácil você trocar de emprego e partir para uma coisa nova. Hoje se vive uma neura mundial de baixar custos e dar lucros e os salários vão ficando cada vez menores (ENTREVISTADO 1).

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

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

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

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

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

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

4.2.2 Percepção política de atração e retenção da GOBEL

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

Quem trabalhava direito tinha uma segurança muito grande de não ser mandado embora, de ter uma garantia, de poder fazer dívidas no longo prazo. Então, esses benefícios que complementavam o salário e essa segurança eram os grandes diferenciais naquele momento (...) (ENTREVISTADO 5).

Até hoje a minha esposa sente muita falta da assistência médica. Os benefícios que a empresa dá realmente fazem você pensar várias vezes antes de sair (ENTREVISTADO 1).

Embora os benefícios oferecidos pela empresa tenham sido pontuados pela maioria dos entrevistados como de grande impacto nos processos de atração de novos profissionais, os mesmos sinalizaram que estes não são suficientes para evitar que o profissional deixe a organização, sendo necessário, por exemplo, criar um ambiente desafiador de forma que o funcionário não se deixe seduzir por uma proposta salarial maior de um concorrente.

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

4.2.3 Motivos do pedido de demissão

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

A insatisfação veio com a falta de desafios e com a estagnação dos salários (ENTREVISTADO 5).

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

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

Eu enxergava um problema muito sério de possibilidades de ascensão lá dentro. O segundo fator foi a limitação do escopo de trabalho que eu tinha. Esse, talvez, foi o mais importante deles. O terceiro é que você conhece menos pessoas e isso é uma coisa muito importante. O seu *networking* fica limitado à GOBEL. Um outro fator que me levou a sair, é que eu sempre tive a vontade de ser um empreendedor. Não só no sentido de ser dono, mas ser um pouco mais livre (ENTREVISTADO 2).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A exceção de todas as respostas ficou por conta do participante que deixou a empresa para realização de concursos públicos e a meta ainda não foi alcançada. O

mesmo relatou ter sonhos constantes com a empresa. O ponto que chamou a atenção foi a percepção de que o elo de ligação do empregado com a empresa parecia ainda muito forte, mesmo depois de quase dois anos de sua saída.

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

Sobre os aspectos positivos e/ou negativos relacionados ao processo de saída da empresa, a maioria aponta para um posicionamento positivo e de grande satisfação pela decisão tomada, com exceção do entrevistado 3 que ainda não havia conseguido uma nova colocação no mercado de trabalho e continuava se preparando para uma aprovação num concurso público para a área de direito.

Cada um dos entrevistados apresentou seus motivos específicos para descrever a sua satisfação, envolvendo desde conquistas pessoais de maior tempo disponível e de maior qualidade de vida até a criação do seu próprio negócio. A respeito dos aspectos negativos, apenas dois entrevistados mencionaram a perda do ambiente e da equipe de trabalho e, também, a perda de alguns benefícios importantes oferecidos pela GOBEL.

4.2.4 Âncoras de carreiras dos entrevistados

Neste tópico do trabalho buscou-se identificar as âncoras de carreiras de cada um dos profissionais entrevistados a partir dos motivos declarados para o pedido de demissão, lembrando que as âncoras de carreiras adotadas como referência são aquelas descritas por Schein (1978).

No caso do Entrevistado 1, o que chama a atenção é a ênfase dada aos aspectos relacionados com a criatividade, com a autonomia e com a busca de novos desafios profissionais, já que os desafios oferecidos pela empresa estavam muito abaixo de suas expectativas e necessidades. Analisando o conteúdo da entrevista entende-se que o profissional entrevistado possui características associadas a três âncoras de carreira: criatividade, desafio constante e autonomia e independência.

De acordo com Schein (1987), as pessoas que têm como âncora de carreira a “Criatividade” têm uma necessidade constante de produzir algo próprio e expressar a si mesmas em um novo produto, serviço ou negócio. São, também, altamente empreendedoras e com um grande desejo de serem autônomas e de serem reconhe-

cidas por sua habilidade e competência gerencial. “O valor-chave destas pessoas é a extensão de si próprias, através de um novo produto ou empresa que leve seu nome” (DUTRA, 1996, p. 47-48).

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

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

No caso do Entrevistado 2, o que mais chama a atenção é a ênfase dada para os aspectos relacionados com a necessidade de ampliar o escopo de suas atividades profissionais e a busca intensa por um espaço profissional onde fosse possível desenvolver o seu perfil empreendedor. Diante do conteúdo analisado, entende-se que o mesmo possui características associadas a duas âncoras de carreira: competência técnica (ou funcional) e criatividade. De acordo com Schein (1987), as pessoas com a âncora de carreira “Competência Técnica (ou Funcional)” têm preferência por determinadas áreas de especialização e tendência a ocupar posições técnicas em diferentes graus de senioridade, posições de consultoria técnica ou cargos de assessoria especializada. A âncora “Criatividade” já foi descrita nesse item.

É preciso acrescentar, ainda, que este foi o único entrevistado a mencionar que o fato de trabalhar muito tempo na mesma empresa limita a rede de relacionamentos. O que se pode inferir deste argumento é que isso dá menos visibilidade à competência do profissional e num futuro pode prejudicar a sua empregabilidade, isto é, a capacidade de ser se desejado pelo mercado e de receber novas propostas de trabalho.

No caso do Entrevistado 3, o que mais chama a atenção é a ênfase dada para os aspectos relacionados com a segurança e a estabilidade no trabalho. De acordo com o Schein (1987), as pessoas que têm como âncora de carreira a “Segurança e Estabilidade” procuram trabalhar em empresas que oferecem um amplo horizonte profissional, um bom programa de benefícios e um estruturado plano de aposentadoria. Segundo os estudos realizados por Schein (1978), há uma tendência de que as pessoas com este tipo de âncora aceitem com tranquilidade as definições de carreira preparadas pela organização em que trabalham. As empresas mais procuradas por este tipo de profissional são as grandes corporações, as instituições governamentais e as organizações religiosas. Note-se que a companhia GOBEL é reconhecida no mercado pela garantia de segurança e de estabilidade aos seus funcionários. Essa visão é confirmada pelos

dados do Relatório Social e pelas pesquisas realizadas pelo Guia Exame-Você S/A, pelo Jornal Valor Econômico e pela empresa de consultoria Hay do Brasil. No entanto, não atingiram a expectativa do entrevistado que preferiu pedir demissão e tentar um concurso no setor público. A explicação adicional é que o entrevistado destaca a intensa carga de trabalho, que não seria compensada pelo salário e benefícios.

No caso do Entrevistado 4, a ênfase dada no discurso é para os aspectos relacionados com o ambiente de trabalho, o equilíbrio pessoal e a busca por qualidade de vida. Importante salientar que no discurso do entrevistado está muito presente a verbalização de palavras associadas com a qualidade de vida e com o equilíbrio. Entende-se, portanto, que o profissional entrevistado possui características associadas a uma única âncora de carreira: estilo de vida integrado.

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

Já no caso do Entrevistado 5, o que se destaca na sua fala é a ênfase dada para os aspectos relacionados com a criatividade e a conquista de alvos financeiros arrojados como símbolo de sucesso e satisfação profissional. Assim, entende-se que o mesmo possui características associadas a uma única âncora de carreira: a criatividade, já analisada nesse item.

O Quadro 2 sintetiza os motivos da demissão voluntária e as âncoras de carreira de cada entrevistado.

Entrevistado	Motivos saída	Âncoras de carreira
1	Chefia centralizadora Busca de novos desafios profissionais	Criatividade Desafio constante Autonomia e independência
2	Baixa mobilidade para cargos executivos Restrição do escopo de trabalho Limitação da rede de relacionamentos Falta de espaço para um perfil empreendedor	Competência técnica Criatividade
3	Carga excessiva de trabalho Salário não correspondente Falta de segurança e de benefícios	Segurança e estabilidade
4	Carga excessiva de trabalho Salário não correspondente Falta de reconhecimento da importância do profissional	Estilo de vida integrado
5	Estagnação dos salários Falta de desafios	Criatividade

Quadro 2 – Motivos da demissão voluntária x âncoras de carreira

Fonte: dados da pesquisa

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

Como fica evidente, os extensos benefícios oferecidos pela empresa GOBEL (salários acima da média de mercado, plano de remuneração variável, assistência médico-odontológica integral, clube recreativo para funcionários e dependentes, auxílio-funeral, auxílio-creche, seguro de vida em grupo, plano de previdência privada, programa de concessão de bolsas de estudos e *kit* escolar para filhos e empregados estudantes) não foram suficientes para reter esses profissionais que ocupavam cargos estratégicos. Os motivos revelados para a decisão voluntária de deixar a GOBEL estão associados com demandas vinculadas às âncoras de carreira desses profissionais e dizem respeito, principalmente, ao exercício constante da criatividade, a presença de novos desafios profissionais e a busca de maior qualidade de vida fora do trabalho.

Quanto a este último motivo os entrevistados mostram que bons salários não são suficientes para compensar carga excessiva de trabalho. Em uma pesquisa sobre valores geracionais relacionados ao trabalho, Conger (2002) mostra que indivíduos da chamada Geração X, que ingressaram no mercado de trabalho em 1985 a 2000 e que têm idade aproximada atual de 25 a 40 anos, valorizam a flexibilidade, um estilo de vida equilibrado e a obtenção de satisfação no trabalho. A família e os relacionamentos são muito importantes para eles, bem como o dinheiro, enquanto indicador da qualidade de seu desempenho profissional, contudo, eles estão dispostos a trocar aumentos de salário, títulos, segurança e promoções por uma vida com mais opções e mais tempo para o lazer. Portanto, a compreensão das âncoras de carreira por parte dos executivos é extremamente importante, para que os mesmos efetivamente possam formular políticas de retenção mais eficazes, como forma de garantir maior rentabilidade e a própria sobrevivência das suas empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos por meio da pesquisa realizada mostram que os profissionais que deixaram a empresa pesquisada têm pleno conhecimento das intensas mudanças que estão ocorrendo na sociedade atual, como por exemplo, o tempo mais reduzido do vínculos de trabalho, a quebra dos vínculos de fidelidade no emprego de ambas as partes (empregador e empregado), e as trocas cada vez mais freqüentes de emprego-empresa, entretanto, não vinculam os motivos de suas demissões voluntárias com esse movimento.

Na opinião geral do grupo de entrevistados, o fato de ficar muito tempo numa mesma empresa e, principalmente, numa mesma atividade ou num mesmo cargo, é extremamente negativo para o profissional, podendo ser avaliado e caracterizado pelo mercado de trabalho como sinal de incompetência, estagnação, acomodação e conformismo por parte do mesmo. Por outro lado, entendem também que ficar muito tempo numa mesma empresa pode ser extremamente positivo, desde que o

profissional esteja crescendo dentro da organização, vivenciando novas experiências, enfrentando novos desafios e procurando desenvolver novas competências; o que não aconteceu com os mesmos e os motivou a buscar o desligamento voluntário, rompendo o sistema de “blindagem organizacional” construído pela GOBEL.

Os motivos revelados para a decisão voluntária de deixar a GOBEL estão associados com demandas específicas desse grupo de profissionais, vinculadas às suas âncoras de carreira como: o exercício constante da criatividade, a presença de novos desafios profissionais e a busca de maior qualidade de vida das pessoas (e não apenas a qualidade de vida do profissional no ambiente de trabalho). Note-se que essas necessidades não podem ser supridas apenas pelos atuais benefícios oferecidos pela organização, uma vez que os mesmos exercem muito mais a função de atração do que de retenção: salários acima da média de mercado, plano de remuneração variável (meritocracia), assistência médico-odontológica integral, clube recreativo para funcionários e dependentes, auxílio-funeral, auxílio-creche, seguro de vida em grupo, plano de previdência privada, programa de concessão de bolsas de estudos e *kit* escolar para filhos e empregados estudantes.

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

WHY LEAVE THE COMPANY WHEN EVERYTHING SIGNALS THAT IT IS BETTER TO STAY?

Abstract

The theme of this article is fixed in the change of plans related to employment-employee and its reflexes in careers. The goal of this research was identifying the reasons which take strategic level professionals to break the “organizational armor”, represented by the retention of talents policies and the possible relation between taken decision and the current scene of changes in the job-employed relationship. It was identified, still, the anchors of career of each interviewed using the considered model for Schein (1987). The research strategy chosen was the case study in an important steel company considered an excellent place to work. The reasons presented by those interviewed are

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

associated to its anchors of career and to demands which cannot be met by the ample benefits offered by the company and are related to career stays. This signals the need for the enterprise to reevaluate the focus and boundaries of its retention policies.

Keywords: Work. Talent retention. Career.

REFERÊNCIAS

BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1993.

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, Abr./Jun. 1996.

CONGER, J. Quem é a geração X? In: JÚLIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Org.). **Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos**. São Paulo: Publifolha, 2002.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

FRANCO, M. L. P. B. O que é análise de conteúdo. São Paulo: PUC, 1986. **Texto de circulação interna**.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

LORSCH, J. W.; TIERNY, T. J. **Alinhando as estrelas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2001.

MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. **A Guerra pelo talento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MINARELLI, J. A. **Empregabilidade**: o caminho das pedras. 12. ed., São Paulo: Editora Gente, 1995.

SALVE, C. M. G. **Gestão de talentos em pequenas empresas de produção de software em Belo Horizonte**. 2007. Dissertação (Mestrado) - FEAD, Belo Horizonte, 2007.

SENNET, R. **A Corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SARSUR, A. M.; PEDROSA, R. R.; SANT'ANNA, A. de S. Onde estão os talentos? Onde está a gestão de recursos humanos? In: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, Atibaia, 2003. **Anais...**Atibaia: ANPAD, 2003.

SCHEIN, E. H. **Career dynamic**: Matching individual and organizational needs. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

SOUZA, C. **Talentos & competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TONELLI, M. J. Feitos para não durar: emprego e casamento no final do século. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, Florianópolis, 2000. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.